ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

CONTABILIDADE
CONTABILIDAD

DESENVOLVIMENTO REGIONAL
DESARROLLO REGIONAL

EMPREENDEDORISMO
EMPRENDIMIENTO

EMPRESA FAMILIAR
EMPRESA FAMILIAR

ESTRATÉGIA
DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

ÉTICA E RESPONSABILIDADE SOCIAL
ÉTICA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

1 VOL.

XXX JORNADAS
Luso - Espanholas
de **GESTÃO CIENTIFíCA**

'**cooperação transfronteiriça:**
desenvolvimento e coesão territorial'

5 a 8 FEV 2020 . Bragança

30

lusoespanholas2020.ipb.pt

livro de atas

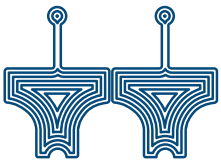
livro de atas

livro de atas

libro de actas

libro de actas

libro de actas

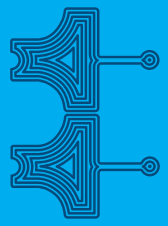


XXX JORNADAS
Luso - Espanholas
de **GESTÃO CIENTIFíCA**

'**cooperação transfronteiriça:**
desenvolvimento e coesão territorial'

5 a 8 FEV 2020 . Bragança

Bragança . 2020



XXX

Título | Título
XXX Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica.
Cooperação transfronteiriça: desenvolvimento e coesão territorial
Livro de Atas

XXX Jornadas Luso-Españolas de Gestión Científica.
Cooperación transfronteriza: desarrollo y cohesión territorial
Libro de Actas

Editores | Editores
Paula Odete Fernandes | UNIAG, Instituto Politécnico de Bragança
Alcina Maria Nunes | UNIAG, Instituto Politécnico de Bragança
Isabel Maria Lopes | UNIAG, Instituto Politécnico de Bragança
João Paulo Ribeiro Pereira | UNIAG, Instituto Politécnico de Bragança
João Paulo Ramos Teixeira | UNIAG, CeDRI, Instituto Politécnico de Bragança
Joaquim Agostinho Leite | Instituto Politécnico de Bragança
Jorge Manuel Afonso Alves | UNIAG, Instituto Politécnico de Bragança
Nuno Adriano Baptista Ribeiro | UNIAG, Instituto Politécnico de Bragança
Nuno Filipe Lopes Moutinho | Instituto Politécnico de Bragança
Mário Lino Barata Raposo | Universidade da Beira Interior
João José de Matos Ferreira | Universidade da Beira Interior
Helena Maria Batista Alves | Universidade da Beira Interior
Antonio Leal Millán | Universidad de Sevilla
Carmen Barroso Castro | Universidad de Sevilla
Antonio Navarro García | Universidad de Sevilla

Coordenação e Edição Gráfica | Coordinación y Edición Gráfica
Jacinta & Carlos Casimiro da Costa | Instituto Politécnico de Bragança

Publicação | Publisher
UNIAG | Instituto Politécnico de Bragança

Data de Edição | Fecha de Edición
dezembro | diciembre de 2020

Morada | Address
Campus de Santa Apolónia
5300-253 Bragança . Portugal
lusoespanholas2020.ipb.pt
jle2020@ipb.pt

VOLUME I
ISBN: 978-972-745-274-3 | **URL:** http://hdl.handle.net/10198/21802

CC PT

Comissão Organizadora | Comisión Organizadora

Paula Odete Fernandes (Chair)
Alcina MariaNunes
Isabel Maria Lopes
João Paulo Ribeiro Pereira
João Paulo Ramos Teixeira
Joaquim Agostinho Leite
Jorge Manuel Afonso Alves
Nuno Adriano Baptista Ribeiro
Nuno Filipe Lopes Moutinho

Secretariado | Secretaria
Fátima de Jesus Henriques Silva
Sofia Aspeçada

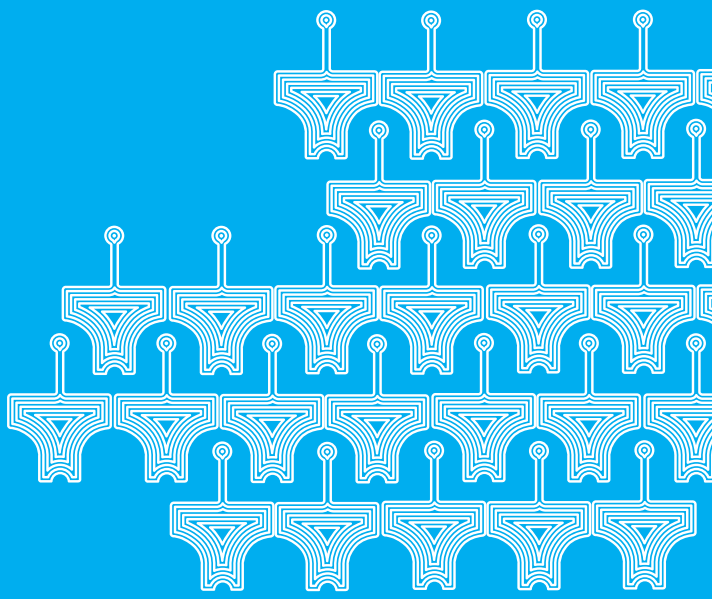
Design | Diseño
Carlos Sousa Casimiro da Costa
Jacinta Casimiro da Costa

Video, Motion Graphics & Comunicação | Video, Motion Graphics y Comunicación
Ferdinando José Silvestre da Silva
Nuno Nascimento
Sara Morgado

Financiado por UNIAG, unidade de I&D financiada pela FCT – Fundação para a ciência e a Tecnologia, Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, no âmbito do Projeto n.º UIDP/04752/2020.

patrocinadores

apoios



Comissão científica

Presidente
Mário Lino Barata Raposo | Universidade da Beira Interior

Vice-Presidentes
João José de Matos Ferreira | Universidade da Beira Interior
Helena Maria Batista Alves | Universidade da Beira Interior

Secretário Geral
Carla Fernandes | Universidade da Beira Interior

Membros
Adriano Azevedo Costa | Instituto Politécnico da Guarda
Agostinha Patrícia Silva Gomes | Instituto Politécnico do Cávado e Ave
Alcina Gaspar | Instituto Politécnico de Leiria
Alcina Maria Nunes | UNIAG, Instituto Politécnico de Bragança
Alcino Couto | Universidade da Beira Interior
Alzira Maria Ascensão Marques | Instituto Politécnico de Leiria
Amândio Baia | Instituo Politécnico da Guarda
Amélia Marques | Instituto Politécnico de Setúbal
Amélia Pires | UNIAG, Instituto Politécnico de Bragança
Ana Bela Teixeira | Instituto Politécnico de Setúbal
Ana Clara Borrego | Instituto Politécnico de Portalegre
Ana Daniel | Instituto Politécnico de Guarda
Ana Isabel Lopes | Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE)
Ana Maria Soares | Universidade do Minho
Ana Maria Sotomayor | Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa
Ana Marta-Costa | Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro
Ana Morais | Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG)
Ana Paula Matias | Universidade da Beira Interior
Ana Paula Rodrigues | Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro
Anabela Almeida | Universidade da Beira Interior
Anabela Correia | Instituto Politécnico de Setúbal
Anabela Dinis | Universidade da Beira Interior
Anabela Maria Bello de Figueiredo Marcos | Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra
António Cardoso Marques | Universidade da Beira Interior
António Carrizo Moreira | Universidade de Aveiro
António João Nunes | Universidade da Beira Interior
António José Fernandes | Instituto Politécnico de Bragança
António Martins | Universidade de Coimbra
António Sousa | Universidade Évora
Arménio Rego | Universidade de Aveiro
Arminda Maria Finisterra do Paço | Universidade da Beira Interior
Arnaldo Coelho | Universidade de Coimbra
Artur Cristóvão | Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro
Ascensão Braga | Instituto Politécnico da Guarda
Carla Alexandra Amado | Universidade do Algarve
Carla Marques | Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro
Carlos Brito | Faculdade Economia da Universidade do Porto
Carlos Cabral Cardoso | Faculdade Economia da Universidade do Porto
Carlos Fonseca | Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro
Carlos Machado dos Santos | Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro
Carlos Marques | Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro
Carlos Pinho | Universidade de Aveiro
Carlos Quelhas Martins | Instituto Superior Entre Douro e Vouga
Carlos Rouco | Academia Militar
Carmem Leal | Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro
Catarina Alves | Instituto Politécnico da Guarda
Cátia Crespo | Instituto Politécnico de Leiria
Christopher Gerry | Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro
Cidália Lopes | Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra
Cláudia Ribau | Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Aveiro
Clotilde Palma | Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa
Conceição Ilda da Silva Gomes | Instituto Politécnico de Leiria
Constantino Mendes Rei | Instituto Politécnico da Guarda
Cristina Baptista | ISEG-Universidade de Lisboa
Cristina Estevão | Universidade da Beira Interior
Cristina Fernandes | Universidade da Beira Interior
Cristina Sá | Instituto Politécnico de Leiria
Daniela Marinho | Universidade da Beira Interior
Dina Miragaia | Universidade da Beira Interior
Elisa Figueiredo | Instituto Politécnico da Guarda
Elisabete Fernanda Mendes Duarte | Instituto Politécnico de Leiria
Elizabeth Kasteinholz | Universidade de Aveiro
Emerson Wagner Mainardes | Universidade da Beira Interior
Ermelinda Oliveira | Instituto Politécnico da Guarda
Fernanda Nogueira | ISCSP-Universidade de Lisboa
Fernando Ferreira | Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE)
Filipe Coelho | Universidade de Coimbra
Francisco Carreira | Instituto Politécnico de Setúbal
Francisco Vitorino Martins | Faculdade Economia da Universidade do Porto
Gabriela Silva | Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE)
Georgete Andraz | Universidade do Algarve
Gonçalo Poeta Fernandes | Instituto Politécnico da Guarda
Helena Alves | Universidade da Beira Interior/NECE
Helena Saraiva | Instituto Politécnico da Guarda
Ilídio Lopes | Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE)
Inês Lisboa | Instituto Politécnico de Leiria
Irina Golovanova | Academia Militar
Jacinta Moreira | Instituto Politécnico de Leiria
Joanna Santiago | ISEG-Universidade de Lisboa
João Ferreira | Universidade da Beira Interior/NECE

João Monteiro | Universidade da Beira Interior
João Mota | Instituto Superior de Economia e Gestão
João Pedro Oliveira | Universidade do Porto
João Pedro Pina Cordeiro | Instituto Politécnico de Setúba
João Rebelo | Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro
João Tomás | Instituto Politécnico de Setúbal
Jorge Casas Novas | Universidade Évora
José Alberto Fuinhas | Universidade da Beira Interior
José Carlos Alexandre | Instituto Politécnico da Guarda
José Carlos Pinho | Universidade do Minho
José de Campos Amorim | Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto
José Guilherme Dantas | Instituto Politécnico de Leiria
José Luís Pereira Martins | Instituto Politécnico de Leiria
José Manuel Santos | ISEG-Universidade de Lisboa
José Ramos Pires Manso | Universidade da Beira Interior
José Rebelo | Instituto Politécnico de Setúbal
Júlia Fonseca | Instituto Politécnico de Leiria
Leonor Ferreira | Faculdade de Economia da Universidade Nova de Lisboa
Lígia Febra | Instituto Politécnico de Leiria
Lúcia Rodrigues | EEG-Universidade do Minho
Luís Farinha | Instituto Politécnico de Castelo Branco
Luís Lourenço | Universidade da Beira Interior
Luísa Carvalho | Universidade Aberta
Manuel Luís Tibério | Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro
Manuela Sarmento | Universidade Lusíada
Maria Antónia Jesus | Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE)
Maria de Fátima David | Instituto Politécnico da Guarda
Maria do Céu Ferreira Gaspar Alves | Universidade da Beira Interior
Maria Eduarda Silva Teixeira Fernandes | Instituto Politécnico de Leiria
Maria Eduarda Soares | ISEG-Universidade de Lisboa
Maria Elisabete Duarte Neves | Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra
Maria João Machado | ECEO – Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias
Maria José Aguilar Madeira Silva | Universidade da Beira Interior
Maria José Rainho | Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro
Maria José Valente | Instituto Politécnico da Guarda
Maria Margarida Duarte | ISEG-Universidade de Lisboa
Maria Mosquera Conde | ISEG-Universidade de Lisboa
Maria Natário | Instituto Politécnico da Guarda
Mário José Batista Franco | Universidade da Beira Interior
Mário Raposo | Universidade da Beira Interior/NECE
Mário Sérgio Teixeira | Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro
Marta Silvério | Universidade de Évora
Neuza Ribeiro | Instituto Politécnico de Leiria
Nuno Ribeiro | UNIAG, Instituto Politécnico de Bragança
Nuno Teixeira | Instituto Politécnico de Setúbal
Odete Pereira | Instituto Politécnico de Setúbal
Orlando Manuel M. Marques de Lima Rua | Instituto Politécnico do Porto
Patrícia António | Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro
Patrícia Quesado | Instituto Politécnico do Cávado e do Ave
Paula Odete Fernandes | UNIAG, Instituto Politécnico de Bragança
Paulo Alexandre Oliveira Duarte | Universidade da Beira Interior
Paulo Gonçalves Pinheiro | Universidade da Beira Interior
Paulo Neto | Universidade de Évora
Paulo Neves | Universidade do Algarve
Paulo Silveira | Instituto Politécnico de Setúbal
Pedro Dominguinhos | Instituto Politécnico de Setúbal
Pedro Marques Silva | Universidade da Beira Interior
Ricardo Rodrigues | Universidade da Beira Interior
Rui Alberto de Freitas Martins | Instituto Politécnico de Leiria
Rui Robalo | Instituto Politécnico de Santarém
Rute Abreu | Instituto Politécnico da Guarda
Sérgio Pereira dos Santos | Universidade do Algarve
Sónia Paula da Silva Nogueira | Instituto Politécnico de Bragança, Centro de Investigação em Ciência Política
Susana Margarida Faustino Jorge | Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, Centro de Investigação em Ciência Política
Teresa Cristina Pereira Eugénio | Instituto Politécnico de Leiria
Teresa Felgueira | Instituto Politécnico da Guarda
Teresa Paiva | Instituto Politécnico da Guarda
Timothy Koehnen | Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro
Vasco Eiriz | Universidade do Minho
Vítor Gabriel | Instituto Politécnico da Guarda
Vítor Lélio da Silva Braga | Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Felgueiras do Instituto Politécnico do Porto
Zélia Maria da Silva Serrasqueiro | Universidade da Beira Interior

Comisión científica

Presidente
Antonio Leal Millán | Universidad de Sevilla
Carmen Barroso Castro | Universidad de Sevilla

Vicepresidentes | Secretario general
Antonio Navarro García | Universidad de Sevilla

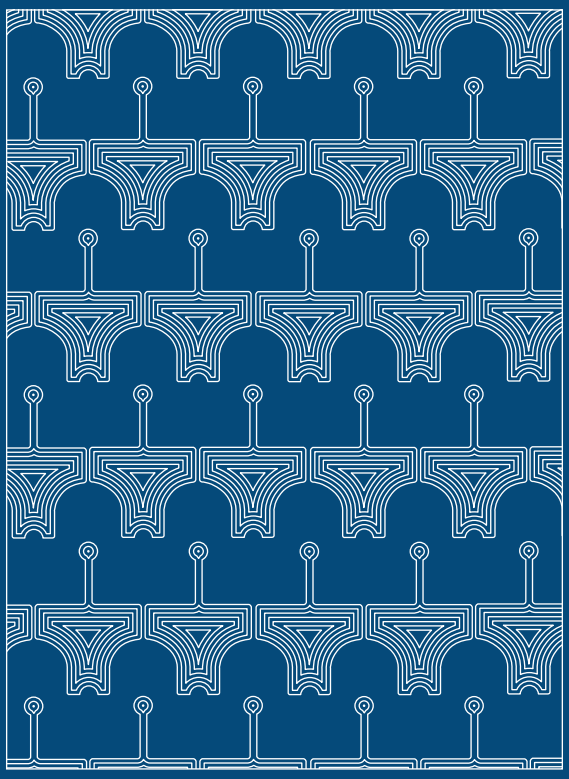
Miembros
Agueda Esteban Talaya | Universidad de Castilla La Mancha
Alfonso Rodríguez Sandiás | Universidad de Santiago de Compostela
Alfonso Vargas Sánchez | Universidad de Huelva
Alicia Rubio Bañón | Universidad de Murcia
Ana María Gutiérrez Arranz | Universidad de Valladolid
Ana Rosa del Águila Obra | Universidad de Málaga
Ángel Luis Meroño Cerdán |Universidad de Murcia
Ángela González Moreno | Universidad de Castilla La Mancha
Antonia García Parejo | Centro Universitario de Osuna, Universidad de Sevilla
Antonia Ruiz Moreno | Universidad de Granada
Antonio Aragón Sánchez | Universidad de Murcia
Antonio de la Torre Gallegos | Universidad de Sevilla
Antonio Leal Rodríguez | Universidad de Sevilla
Antonio Lobo Gallardo | Universidad de Sevilla
Antonio Montaño Valle | Universidad de Huelva
Antonio Padilla Meléndez | Universidad de Málaga
Arturo Rodríguez Castellanos | Universidad del País Vasco
Bartolomé Marco Lajara | Universidad de Alicante
Begoña Barreiro Fernández | Universidad de Santiago de Compostela
Belén Fernández-Feijóo Souto | Universidad de Vigo
Bernabé Escobar Pérez | Universidad de Sevilla
Blanca de Miguel Molina | Universidad Politécnica de Valencia
Brizeida Hernández Sánchez | Universidad de Salamanca
Carlos Chavarría Ortiz | Centro Universitario de Osuna, Universidad de Sevilla
Carlos Flavián Blanco | Universidad de Zaragoza
Carmen Camelo Ordaz | Universidad de Cádiz
Daniel Carrasco Díaz | Universidad de Málaga
Diego Quer Ramón | Universidad de Alicante
Domingo Ribeiro Soriano | Universidad de Valencia
Eduardo Vicens Salort | Universidad Politécnica de Valencia
Encarnación González Vázquez | Universidad de Vigo
Enrique Buch Gómez | Universidad de Vigo
Enrique Claver Cortés | Universidad de Alicante
Enrique Díez de Castro | Universidad de Sevilla
Enrique Martín Armario | Universidad de Sevilla
Ewa Bojar | Lublin University of Technology
Fátima Guadamillas Gómez | Universidad de Castilla La Mancha
Felipe Hernández Perlines | Universidad de Castilla La Mancha
Félix Velicia Martín | Universidad de Sevilla
Francesc Xavier Molina Morales | Universidad Jaume I de Castellón
Francisca Parra Guerrero | Universidad de Málaga
Francisco García Lillo | Universidad de Alicante
Francisco Javier Caro González | Universidad de Sevilla
Francisco Javier Landa Berceba| Universidad de Sevilla
Francisco Javier Llorens Montes | Universidad de Granada
Francisco Javier Martínez García | Universidad de Cantabria
Francisco José Saez Martínez | Universidad de Castilla La Mancha
Francisco Puig Blanco | Universidad de Valencia
Gabriela Ribes Giner | Universidad Politécnica de Valencia
Gema Albort Morant | Universidad de Sevilla
Gloria Parra Requena | Universidad de Castilla La Mancha
Gregorio Sánchez Marín | Universidad de Murcia
Guillermo Pérez-Bustamante Llander | Universidad de Oviedo
Hipólito Molina Manchón | Universidad de Alicante
Inés Küster Boluda | Universidad de Valencia
Jaime Ortega Gutiérrez | Universidad de Sevilla
Jesús Barrena Martinez | Universidad de Cádiz
Joaquín Alegre Vidal | Universidad de Valencia
Joaquina Laffarga Briones | Universidad de Sevilla
Jolanta Sloniel | Lublin University of Technology
José Alberto Díez de Castro | Universidad de Santiago de Compostela
José Álvarez-García | Universidad de Extremadura
José Ángel Miguel Dávila | Universidad de León
José Ángel Pérez López | Universidad de Sevilla
José Antonio Ariza Montes | Universidad Loyola de Andalucía
José Antonio Fraiz Brea | Universidad de Vigo
José Antonio Jiménez Quintero | Universidad de Málaga
José Carlos Sánchez García | Universidad de Salamanca
José Joaquín Céspedes Lorente | Universidad de Almería
José Luis Galán González | Universidad de Sevilla
José Luis Gascó Gascó | Universidad de Alicante
José Luis Hervás Oliver | Universidad Politécnica de Valencia
José Luis Miralles Quirós | Universidad de Extremadura
José María Gómez Gras | Universidad Miguel Hernández
José María Pérez Conde | Universidad de Sevilla
José Pla Barber | Universidad de Valencia
José Rodríguez Rodríguez | Universidad de Málaga
Josep Capó Vicedo | Universidad Politécnica de Valencia
Juan Alberto Aragón Correa | Universidad de Granada
Juan Antonio Marín García | Universidad Politécnica de Valencia
Juan Carlos Ayala Calvo | Universidad de La Rioja
Juan Gabriel Cegarra Navarro | Universidad Politécnica de Cartagena
Juan José García Machado | Universidad de Huelva

Juan José Jiménez Moreno | Universidad de Castilla La Mancha
Juan Llopis Taverner | Universidad de Alicante
Juan Ramón Oreja Rodríguez | Universidad de La Laguna
Julio García del Junco | Universidad de Sevilla
Laura Esteban García | Universidad Loyola Andalucía
Lázaro Rodríguez Ariza | Universidad de Granada
Leonor González Menorca | Universidad de La Rioja
Lourdes Cauzo Bottala | Universidad de Sevilla
Luis Otero González | Universidad de Santiago de Compostela
Luis Ángel Guerras Martín | Universidad Rey Juan Carlos
Luis Tomás Díez de Castro | Universidad Rey Juan Carlos
Macario Cámara de la Fuente | Universidad de Jaén
Manuel Cabanes Fuentes | Universidad Loyola de Andalucía
Manuel González Rendón | Universidad de Sevilla
Manuel Guisado Tato | Universidad de Vigo
Manuel Martínez Carballo | Universidad de A. Coruña
Manuel Parras Rosa | Universidad de Jaén
Manuel Villasalero Díaz | Universidad de Castilla La Mancha
María de la Cruz del Río-Rama | Universidad de Vigo
María del Mar Fuentes Fuentes | Universidad de Granada
María del Mar Miralles Quiros | Universidad de Extremadura
María del Rosario de Miguel Molina | Universidad Politécnica de Valencia
María del Val Segarra Oña | Universidad Politécnica de Valencia
María Dionisia Elche Hortelano | Universidad de Castilla La Mancha
María Isabel Barba Aragón | Universidad de Murcia
María Isabel Blanco Dopico | Universidad de Santiago de Compostela
María Isabel Sánchez Hernández | Universidad de Extremadura
María Jesús Hernández Ortiz | Universidad de Jaén
María José Camargo Fernández | Centro Universitario de Osuna, Universidad de Sevilla
María José Montero Simó | Universidad Loyola de Andalucía
María José Sanzo Pérez | Universidad de Oviedo
María Mercedes Úbeda García | Universidad de Alicante
María Reyes González Ramírez | Universidad de Alicante
María Teresa del Val Núñez | Universidad de Alcalá de Henares
Mariano Nieto Antolín | Universidad de León
Marta Peris Ortiz | Universidad Politécnica de Valencia
Mercedes Ruiz Lozano | Universidad Loyola de Andalucía
Mireia Valverde Aparicio | Universidad Rovira i Virgili
Pedro Manuel García Villaverde | Universidad de Castilla La Mancha
Ramón Sabater Sánchez | Universidad de Murcia
Ramón Valle Cabrera | Universidad Pablo Olavide
Raquel Sanz Valle | Universidad de Murcia
Ricardo Chiva Gómez | Universidad Jaume I de Castellón
Ricardo Hernández Mogollón | Universidad de Extremadura
Rocio Caro Puro | Centro Universitario de Osuna, Universidad de Sevilla
Rocío de la Fuente Martín | Centro Universitario de Osuna, Universidad de Sevilla
Rodolfo Vázquez Casielles | Universidad de Oviedo
Santiago García González | Universidad de Huelva
Teodoro Luque Martínez | Universidad de Granada
Vicente Sabater Sempere | Universidad de Alicante
Yolanda Polo Redondo | Universidad de Zaragoza

Mensagem da
Secretária de Estado da Valorização do Interior
Isabel Ferreira

A Cooperação Territorial corresponde a um dos objetivos da Política de Coesão Europeia, destinando-se a reforçar, em articulação com as prioridades estratégicas da União Europeia, a execução de ações de desenvolvimento conjuntas e intercâmbios entre os agentes nacionais, regionais e locais, com o principal objetivo de encontrar soluções partilhadas nos mais diferentes domínios (saúde, investigação e educação, transportes ou energia sustentável).
Neste contexto, a similaridade dos desafios sociais e demográficos que caracteriza uma grande parte das regiões nacionais (e espanholas), oferece uma base sólida para desenvolver ações integradas e de colaboração, considerando também que, muitas vezes, o caminho para o sucesso poderá resultar da extensão da área de intervenção dos projetos a desenvolver para além das regiões definidas de forma administrativa, tendo em conta as chamadas áreas funcionais, e sempre aplicando políticas diferenciadas e adequadas a cada contexto. Em toda a linha de ação, deve também considerar-se a digitalização como um capacitador de inovação e produtividade, aumentando a competitividade e potencial de internacionalização.
Na perspetiva da Valorização do Interior, para a qual a cooperação inter-regional e transfronteiriça assumem especial importância, as áreas a privilegiar são aquelas que estão incluídas nas Estratégias de Especialização Inteligente, ou, mais concretamente, aquelas que tiverem uma relevância assinalável em cada um dos territórios considerados. Os desafios comuns identificados conjuntamente nas regiões de fronteira e a exploração das suas potencialidades de crescimento, são essenciais na estratégia da Valorização do Interior.
A investigação e a inovação são essenciais para responder às exigências societais e de mercado. As políticas de emprego local ou transfronteiriço permitem a aquisição de competências e políticas de mobilidade num número selecionado de setores de atividade.
A internacionalização está na base de um serviço integrado de aconselhamento de negócio.
A gestão de inovação conduz a formação específica em setores relevantes como as tecnologias digitais. A interoperabilidade de serviços públicos é da máxima importância, nomeadamente nos setores da educação, saúde, empreendedorismo e cultura. É igualmente relevante o planeamento, coordenação e implementação de melhores transportes públicos, a coordenação com programas de investimento regional, nacional ou europeu, e a manutenção de áreas naturais e da biodiversidade.
Em toda a linha de atuação, o papel dos agrupamentos de cooperação e eurorregiões é fundamental para o desenvolvimento de programas de coordenação nas diferentes fases: planeamento, implementação e comunicação.

REPÚBLICA PORTUGUESA
SECRETÁRIA DE ESTADO DA VALORIZAÇÃO DO INTERIOR



Paula Odete Fernandes
Coordenadora da Comissão Organizadora
das XXX JLE 20**20**

As XXX Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica (XXX JLE 2020), que tinham como tema principal 'Cooperação transfronteiriça: desenvolvimento e coesão territorial' decorreram entre os dias 5 e 8 de fevereiro de 2020, com a participação de mais de 270 conferencistas. Para além das mais de 200 comunicações apresentadas, envolvendo um total de 564 investigadores nacionais e internacionais, as XXXJLE 2020 contaram com a presença de alguns distintos convidados, começando no dia 6 de fevereiro na Sessão com os editores das revistas (Helena Alves, João Ferreira e António Navarro; Bernabé Escobar como moderador) e no dia 7 de fevereiro com a Mesa-Redonda onde se refletiu sobre Cooperação Transfronteiriça: Desenvolvimento e coesão territorial (Isabel Ferreira, Fernando Freire de Sousa, Raquel Rocha, João Bule, José Luis Prieto e Paula Franco; Miguel André Cabral como moderador). Foram, ainda, distinguidos 22 trabalhos científicos que apresentaram uma elevada qualidade científica. A todos, investigadores, conferencistas e convidados, se fica a dever o êxito científico das XXX Jornadas Luso Espanholas de Gestão Científica.

Os quatro volumes de atas que agora se publicam são fruto da totalidade das comunicações dos investigadores apresentadas nas XXX JLE 2020, agrupadas em 19 capítulos, de acordo com a sessão paralela em que foram apresentadas, cobrindo, assim, praticamente todas as áreas das ciências empresariais: Administração Pública; Contabilidade; Desenvolvimento Regional; Docência: Metodologia e Experiências docentes; Empreendedorismo; Economia Social; Empresa Familiar; Estratégia; Ética e Responsabilidade Social; Finanças; Fiscalidade; Gestão das Organizações sem Fins Lucrativos; Gestão de Desporto; Inovação e Gestão do Conhecimento; Marketing; Organização de Empresas; Recursos Humanos; Turismo; Jovens investigadores em ciências económicas e empresariais.

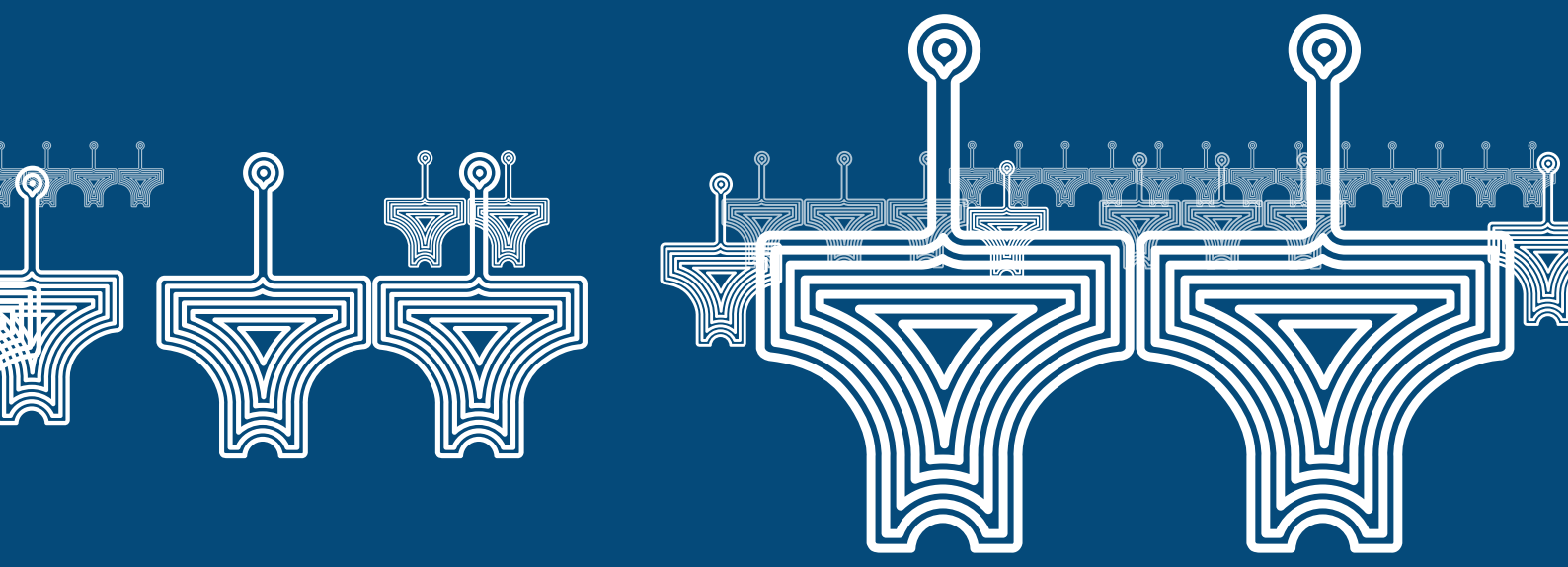
A Organização das XXX JLE 2020, a publicação do livro de resumos, a publicação do livro de atas são o resultado do esforço conjunto de várias pessoas e instituições. Fica aqui expresso o reconhecimento e gratidão à Presidência do Instituto Politécnico de Bragança, à Direção da Escola Superior de Tecnologia e Gestão e à Câmara Municipal de Bragança pelas condições logísticas proporcionadas e por todo o apoio recebido, à Pró-Presidência para a Comunicação e aos Serviços de Imagem do IPB, à Fundação para a Ciência e a Tecnologia e à Unidade de Investigação Aplicada em Gestão (UNIAG), a todas as entidades públicas e privadas que patrocinaram a realização das XXX JLE 2020, a todos os membros das Sessões de Abertura e de Encerramento das XXX JLE 2020, a todos os membros da Comissão Científica (Portuguesa e Espanhola), aos conferencistas, aos investigadores e aos moderadores das diferentes sessões, pela excelente qualidade dos trabalhos apresentados e pelo rigor e profundidade com que os diversos temas foram abordados e discutidos. Por último, mas não menos importante, à Comissão Organizadora e respetivo Staff por aceitarem mais este desafio e por 'viajarem' comigo nesta longa, árdua, mas profícua jornada e por todo o suporte desde o primeiro minuto, o meu Muito Obrigada!

A finalizar e em nome da Comissão Organizadora gostaria de expressar o nosso voto final e desejar que estas Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica continuem a ter todo o êxito e força que têm vindo a demonstrar, a ensinar e que proporcionem não só, momentos de reflexão e debate sobre as questões mais prementes para e no futuro, bem como a discussão de novos desafios e oportunidades de cooperação em rede, transferência e partilha de conhecimento.

MUITO OBRIGADA A TODOS.
Bragança, dezembro de 2020

UNIAG
Applied Management Research Unit

ipb INSTITUTO POLITÉCNICO DE BRAGANÇA



PRÉMIOS XXX JLE2020

SESSÃO: ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Prémio Melhor Trabalho Apresentado
Comunicação "O efeito das redes sociais das câmaras municipais na criação de confiança no cidadão" da autoria de Tatiana Rodrigues & Pedro Torres, Mário Augusto.

SESSÃO: CONTABILIDADE

Prémio Melhor Trabalho Apresentado
Comunicação "Consolidación de la información sobre costes e indicadores de gestión en la administración local española" da autoria de Daniel Sánchez Toledano, Daniel Carrasco Díaz & Joaquín Sánchez Toledano.

Menção Honrosa
Comunicação "Jogos sérios no ensino da contabilidade: a influência dos fatores sociais na atitude dos estudantes" da autoria de Rui Silva, Carmem Leal & Ricardo Rodrigues.

SESSÃO: EMPREENDEDORISMO

Prémio Melhor Trabalho Apresentado
Comunicação "Competencias emocionales e intención emprendedora" da autoria de Delia Lizette Huezo Ponce, Virginia Fernández Pérez & Lázaro Rodríguez Ariza.

Menção Honrosa
Comunicação "Factors and barriers of entrepreneurial intentions in World Bank economies" da autoria de Francisco do Adro, Tiago Coelho & Ricardo Gouveia Rodrigues.

SESSÃO: FINANÇAS

Prémio Melhor Trabalho Apresentado
Comunicação "Optimal portfolio allocation decisions based on a copula-ADCC-GARCH approach" da autoria de María del Mar Miralles Quirós, Jose Luis Miralles Quirós & Luis Miguel Valente Gonçalves.

Menção honrosa
Comunicação "A relação entre fatores de risco dos modelos de avaliação de ativos e o crescimento económico futuro: evidência em três mercados regionais" da autoria de José Clemente Jacinto Ferreira & Ana Paula Matias Gama.

SESSÃO: INOVAÇÃO E GESTÃO DO CONHECIMENTO

Prémio Melhor Trabalho Apresentado
Comunicação "A influência do comportamento inovador e dos suportes de gestão e organizacional na inovação numa unidade local de saúde" da autoria de Marisa Filipa dos Santos Lages, Carla Susana da Encarnação Marques & Sandra Cristina do Vale Neves.

SESSÃO: MARKETING

Prémio Melhor Trabalho das XXX Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica
Comunicação "La capacidad dinámica de innovación: mediación sobre la estrategia de incremento de mercados internacionales en tiempos de crisis económica" da autoria de Pablo Ledesma Chaves, Jorge Arenas Gaitán & Ángel Francisco Villarejo Ramos.

Prémio Melhor Trabalho Apresentado
Comunicação "A satisfação com a formação académica dos alumni no 1º ciclo dos cursos superiores de Marketing: uma abordagem ao comportamento de lealdade" da autoria de Carolina Oliveira Santos, Mário Raposo & Paulo Duarte.

Menção Honrosa
Comunicação "Revelando el misterio: factores determinantes para la relevancia de mercados tradicionales en mercados emergentes" da autoria de Carla Pennano, Juan S. Timaná, Carlos Sanchís-Pedregosa & Urpi Torrado Hudson.

SESSÃO: ORGANIZAÇÃO DE EMPRESAS

Prémio Melhor Trabalho Apresentado
Comunicação "Performance financeira e desempenho logístico no contexto empresarial" da autoria de Rui Manuel Mendes Mansidão.

SESSÃO: TURISMO

Prémio Melhor Trabalho Apresentado
Comunicação "Measuring nature tourism firms' productivity" da autoria de Eleonora Santos, Alexandra I. Correia, Fernanda A. Ferreira, Alcina Nunes, Cláudia Miranda Veloso, Elvira Vieira, Goretti Silva, Manuel Fonseca, Paulo Carrança & Paula Odete Fernandes.

Menção Honrosa
Comunicação "¿Quién toma las decisiones en turismo? Una cuestión de percepción" da autoria de María-Mercedes Rojas-de-Gracia & Pilar Alarcón Urbistondo.

SESSÃO: DESENVOLVIMENTO REGIONAL

Prémio Melhor Trabalho Apresentado
Comunicação "Indicadores compuestos de creatividad en las regiones europeas" da autoria de Iván Boal San Miguel & Luis César Herrero Prieto.

SESSÃO: DOCÊNCIA: METODOLOGIAS E EXPERIÊNCIAS DOCENTES

Prémio Melhor Trabalho Apresentado
Comunicação "Evaluación de la docencia a través de la gamificación: experiencia en la Universidad de Extrema dura" da autoria de Beatriz Corchuelo Martínez-Azúa.

SESSÃO: ECONOMIA SOCIAL

Prémio Melhor Trabalho Apresentado
Comunicação "Orientación emprendedora y desempeño de las cooperativas agroalimentarias: análisis del efecto moderador de la capacidad de absorción" da autoria de Felipe Hernández-Perlines & Antonio Ariza-Montes.

SESSÃO: ÉTICA E RESPONSABILIDADE SOCIAL

Prémio Melhor Trabalho Apresentado
Comunicação "La apuesta del corporate compliance para abordar los delitos medioambientales en las empresas" da autoria de Rafael Robina Ramírez & Luis Manuel Cerdá Suárez.

SESSÃO: RECURSOS HUMANOS

Prémio Melhor Trabalho colaborativo de investigadores portugueses e espanhóis
Comunicação "Cuadro de mando integral y performance empresarial: estudio de caso en una pequeña empresa del Norte de Portugal" da autoria de Ana Isabel Rodrigues Fernandes, Ricardo Rodríguez González, Fernando José Peixinho A. Rodrigues & Amélia Maria Martins Pires.

Prémio Melhor Trabalho Apresentado
Comunicação "La aparición de la ciber-pereza en espacios de trabajo masificados: un estudio en empleados de oficinas abiertas" da autoria de Pablo Zoghbi-Manrique-de-Lara & Maryamsadat Sharifiatashgah.

SESSÃO: JOVENS INVESTIGADORES EM CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS

Prémio Melhor Trabalho Apresentado
Comunicação "The impact of country's economic factors in house prices: the case of Portugal" da autoria de Saira Khalil, Jorge Alves & Nuno Moutinho.

Prémio Melhor Trabalho Apresentado
Comunicação "Rethinking organizations: the power of altruism" da autoria de Jacob Guinot Reinders & Zina Barghouti.

actas



ÍNDICE

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA | ADMINISTRACIÓN PÚBLICA 3

O efeito das redes sociais das Câmaras Municipais na criação de confiança no cidadão 4

Principais determinantes do endividamento dos Municípios Portugueses no período de 2014 a 2017 18

Motivações na esfera do (in)cumprimento fiscal 31

A acreditação enquanto instrumento de regulação técnica dos Centros de Inspeção Automóvel em Portugal 50

A otimização de processos administrativos - O mapeamento do fluxo de valor 69

Os indicadores e a informação contabilística na gestão duma Instituição de Ensino Superior Público 96

Validação do modelo da motivação para o serviço público de Perry em contexto Português: Estudo exploratório 112

Avaliação da satisfação dos munícipes: Estudo de caso dos municípios da ilha de São Nicolau 127

As despesas por funções dos Municípios Portugueses: Estudo dos seus determinantes 146

A autonomia das autarquias locais e o processamento da despesa pública 165

Despoblación en el ámbito rural en Galicia y Asturias. 179

Análisis de la situación a nivel Municipal 179

CONTABILIDADE | CONTABILIDAD 193

How students perceive the value of accounting education: The case of a Portuguese HEI 194

A mensuração dos Heritage Assets: Estudo da aplicação do justo valor nos Municípios do Alto Minho 207

Práticas subjacentes ao tratamento contabilistico do *GOODWILL*: A pertinência do reconhecimento das perdas por imparidade e o seu impacto nos resultados 219

Como se caracteriza a cultura organizacional e de que forma pode condicionar a implementação do BSC: Estudo de caso numa PME Portuguesa 236

Jogos sérios no ensino da contabilidade: A influência dos fatores sociais na atitude dos estudantes 254

Auditoria independente no setor público local – O caso das comunidades intermunicipais Portuguesas 265

Relatório empresarial aprimorado: Análise dos fatores determinantes para a criação de valor 278

A transparência na governança das empresas publicas: Uma revisão da literatura. 298

Sistemas de custeio hospitalar - Uma revisão da literatura 309

Análise de resultados através da aplicação da metodologia TDABC numa unidade de cuidados continuados e integrados (estudo de caso) 329

O referencial contabilístico das autarquias locais: Passado e presente 341

Combinação de diferentes *proxies* para aferir a qualidade da informação financeira 363

Consolidación de la información sobre costes e indicadores de gestión en la administración local Española 382

El control de la actividad económica en un centro sociosanitario en España: Estudio de un caso 399

Cuadro de mando integral y performance empresarial: Estudio de caso en una pequeña empresa del Norte de Portugal 414

DESENVOLVIMENTO REGIONAL | DESARROLLO REGIONAL 431

Impacto económico do Instituto Politécnico de Setúbal na região 432

Indicadores compuestos de creatividad en las regiones europeas 445

EMPREENDEDORISMO | EMPRENDIMENTO 468

Análise estratégica de internacionalização/inserção no mercado Brasileiro de *fast food*: Estudo simulativo a partir da empresa Espanhola *Cerveceria 100 Montaditos* 469

Factors and barriers of entrepreneurial intentions in World Bank Economies 483

A performance internacional e a orientação para o mercado: O caso das PME'S 496

Empreendedorismo feminino: Fatores de impacto por localização geográfica 513

Competencias emocionales e intención emprendedora 523

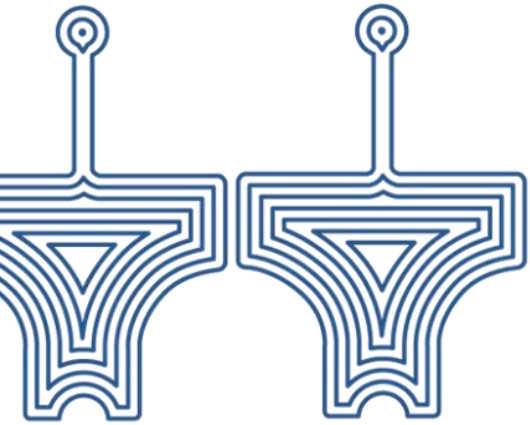
Emprendimiento en economías de eficiencia: Intención emprendedora y género en una Universidad Ecuatoriana 542
Proyectos receptores de inversión Ángel: Perfil y valoración del conocimiento transferido 555
Importancia de las aspiraciones sobre el bienestar percibido por los franquiciadores 566

EMPRESA FAMILIAR | EMPRESA FAMILIAR 585
Percursores da família empresária: Tipos de família em Engels 586
Análise do risco de incumprimento das PME familiares 597
Gestão de empresas familiares – Revisão sistemática e mapeamento da literatura 612
Alvear S.A. Génesis y desarrollo de una empresa familiar en 8ªgeneración 627

ESTRATÉGIA | DIRECCIÓN ESTRATÉGICA 645
Estratégia global: Tudo o que sabemos e não sabemos. 646
Fatores potenciadores de internacionalização - Estudo comparativo para as empresas Portuguesas entre 2014 e 2019 665
A internacionalização da indústria farmacêutica Portuguesa 677
Incorporação da responsabilidade social na tomada de decisão estratégica numa Instituição de Ensino Superior 693
Ambidestria organizacional: Uma abordagem Contemporânea Corporativa 702
Contributo das capacidades dinâmicas no desempenho das Unidades de Saúde Hospitalares: Aplicação da DEA 716
Inteligencia competitiva en la pequeña y mediana empresa 730
Adaptation of the textile industry to the economy of the platforms 743

ÉTICA E RESPONSABILIDADE SOCIAL | ÉTICA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL 758
Empreendedorismo social como instrumento de promoção do desenvolvimento social local 759
O papel da responsabilidade social Universitária na formação do capital social em uma comunidade de baixa renda: O caso da Escola de Aplicação Yolanda Queiroz 768
O impacto no desenvolvimento local das atividades socialmente responsáveis de um Museu Corporativo Brasileiro 787

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA



ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

O EFEITO DAS REDES SOCIAIS DAS CÂMARAS MUNICIPAIS NA CRIAÇÃO DE CONFIANÇA NO CIDADÃO

Tatiana Rodrigues, tatiana.filipa.rodrigues@gmail.com, Faculty of Economics, University of Coimbra
Pedro Torres, pedro.torres@uc.pt, CeBER and Faculty of Economics, University of Coimbra
Mário Augusto, maugusto@fe.uc.pt, CeBER and Faculty of Economics, University of Coimbra

RESUMO: Este estudo teve como objetivo estudar o efeito da presença das câmaras municipais nas redes sociais na confiança que os cidadãos têm nessas mesmas instituições. As instituições procuram comunicar com os seus públicos e cada vez mais usam redes sociais, como o Facebook, para o fazer. A confiança é considerada essencial para o sucesso das iniciativas que as instituições procuram concretizar. O modelo proposto sugere que o *engagement* e a identificação com a instituição podem ser estimulados através das redes sociais e que podem ter um impacto positivo na propensão para confiar e na confiança nas instituições. Os dados utilizados nesta investigação foram recolhidos através de um questionário que foi divulgado nas redes sociais; várias câmaras municipais partilharam o questionário nas suas redes sociais. Os resultados obtidos ajudam a compreender melhor o efeito da utilização das redes sociais, num contexto pouco habitual, a administração pública.

PALAVRAS-CHAVE: Câmara Municipal, Comunicação online, Confiança institucional, Redes sociais.

ABSTRACT: The objective of this study is to analyse the effect of the use of online social networks by local public administration (city councils) on the citizens' trust on institutions. Public institutions are increasingly using social network sites, like Facebook, to communicate with their public. Trust is considered to be essential to implement successfully public initiatives. The proposed model suggests that the engagement with local public administration activities on social networks and the identification with the institution can have a positive effect in the propensity to trust and on the trust on the institution, in the case of this study the city council. The data used on this investigation was collected though a survey shared in social networks; some city councils also shared it on their own Facebook' pages. The obtained results contribute to understanding the effect of the use of social networks in public administration.

KEYWORDS: Local public administration (city council), Online communication, Institutional trust, Social networks.

1. INTRODUÇÃO

As câmaras municipais procuram estimular a confiança das populações que servem, de forma a realizar as iniciativas que consideram ser do interesse público. Para esse efeito, procuram comunicar com o seu público alvo. Atualmente as redes sociais são uma das formas de comunicação mais utilizadas entre as pessoas. Devido a esse facto as organizações cada vez mais criam o seu espaço online, especialmente nas redes sociais, para chegar ao seu público. A comunicação permite reforçar a notoriedade e o reconhecimento das organizações (e.g., Kreeps, 1995; Kunsch, 2006), sendo que o conteúdo da comunicação é determinante para a construção da reputação e da imagem que todas as partes interessadas (i.e., *stakeholders*) possuem da organização (e.g., Cornelissen, 2013). De acordo com Kunsch (2012, p. 4), uma das especialistas mais conceituadas na área da comunicação, "a instituição pública/governamental deve ser hoje concebida como instituição aberta, que interage com a sociedade, com os meios de comunicação e com o sistema produtivo. Ela precisa atuar como um órgão que extrapola os muros da burocracia para chegar ao cidadão comum, graças a um trabalho conjunto com os meios de comunicação." Instituições públicas mais transparentes e abertas aumentam a confiança do cidadão no seu bom desempenho (Warren, Sulaiman, & Jaafar, 2014).

Num contexto em que as notícias de corrupção e má gestão política são frequentes, quem está mais próximo das populações deve transmitir confiança na governação. Luís de Sousa, presidente da Transparência e Integridade Associação Cívica (TIAC) - associação sem fins lucrativos que apoia a anticorrupção -, e Vítor Teixeira, investigador principal do Índice de Transparência Municipal da TIAC, também defendem a transparência e afirmam ainda que o governo tem apoiado a melhoria da comunicação das autarquias locais, principalmente através do meio online[1]. De facto, a literatura sugere que as tecnologias de informação e comunicação são um meio que pode ser utilizado pelo governo para tornar mais transparente as atividades que leva a cabo, dando aos cidadãos a possibilidade de conhecerem a forma como os seus impostos estão a ser utilizados, aproximando-os dos órgãos de decisão (e.g., Piotrowski & Van Ryzin, 2007). Kunsch (2012) realça a importância da comunicação digital neste contexto governamental. A autora considera um facto incontestável o uso da internet como facilitador da comunicação entre o cidadão e o governo, referindo que as experiências feitas pelo mundo têm tido um resultado positivo. Na mesma linha, diversos autores (ver por exemplo Bouckaert & Van de Walle, 2003; Brewer et al, 2006; Kelly, 2003; Morgeson et al, 2011; Van de Walle & Bouckaert, 2003), acreditam que governo eletrónico utilizado para dar ao público detalhes de processos administrativos e de resultados de políticas cria expectativas no cidadão e melhora a perceção, a satisfação e confiança no governo. Todavia, existem poucos estudos que abordem o efeito da utilização de redes sociais na construção da confiança, no contexto de instituições públicas, como por exemplo das câmaras municipais.

Este estudo procura preencher a lacuna acima referida, analisando o efeito da presença das Câmaras Municipais na rede social Facebook na confiança dos cidadãos nessas mesmas instituições. A rede social Facebook é a mais utilizada em Portugal[2], pelo que se justifica a escolha da mesma. O modelo conceptual proposto, apresentado na Figura 1, considera que uma maior intensidade do uso de redes sociais irá levar a um maior *engagement*[3] nas atividades levadas a cabo nas redes sociais das instituições que por sua vez irá gerar uma maior identificação do cidadão com a Câmara Municipal e a um maior envolvimento dos cidadãos em questões sociais. Consequentemente, no modelo proposto, a identificação com a instituição terá um impacto positivo na propensão para confiar e na confiança que os cidadãos têm na instituição. O envolvimento nas questões sociais também poderá ter um efeito na propensão para confiar, que influencia a confiança nas instituições. Todas as hipóteses formuladas foram suportadas, pelo que o estudo fornece um modelo que poderá ser utilizado em estudos futuros. Em termos práticos, os resultados obtidos também fornecem novas pistas para a definição de programas de comunicação das câmaras municipais, sendo que é possível que o mesmo efeito se verifique noutras instituições públicas.

Após esta introdução, na secção 2, apresenta-se uma contextualização e uma revisão da literatura acerca do tema em estudo. Depois, na secção 3, é descrita o desenho da investigação, sendo referido o processo de recolha de dados, a amostra, as escalas utilizadas, o método e a medição dos constructos. Na secção 4, são apresentados os resultados do teste de hipóteses. Finalmente, na secção 5, os resultados são discutidos e são apresentadas as principais conclusões.

2. CONTEXTUALIZAÇÃO E REVISÃO DA LITERATURA

2.1 REDES SOCIAIS, INTENSIDADE DO USO E *ENGAGEMENT*

Segundo Boyd e Ellison (2007), as redes sociais correspondem a sites que prestam como serviços online que permitem aos indivíduos contruir um perfil público ou semipúblico dentro de um sistema limitado, onde podem gerir uma lista de outros usuários com os quais interagem e onde visualizam e percorrem a sua lista de conexões e a de todos os seus associados. Os mesmos autores, em 2013, admitem que a rápida evolução e transformação destes sites de redes sociais tornam cada vez mais desafiadora a ação de definir tal conceito e realçam o facto de certas características das redes sociais que eram importantes no passado, terem sido substituídas na atualidade (Ellison & Boyd, 2013). A rede social Facebook foi criada por um estudante universitário, e tinha como objetivo inicial ser o meio de contacto entre jovens universitários (Ellison,

[1] Consultado o artigo do blog do jornal Público "Porquê um Índice de Transparência Municipal?" de Luís de Sousa e Vítor Teixeira publicado a 29 de Outubro de 2013. Acedido a 8 de Maio de 2019 em http://blogues.publico.pt/asclaras/2013/10/29/porque-um-indice-de-transparencia-municipal/

[2] Consultado o estudo "5,3 milhões de portugueses usam redes sociais" publicado a 2 de Outubro de 2018 no site oficial do Grupo Marktest. Acedido a 8 de Maio de 2019 em https://www.marktest.com/wap/a/n/id~2429.aspx

[3] Optou-se por manter o termo *engagement*, uma vez que a tradução para português poderia desvirtuar o sentido do mesmo.

Steinfield, & Lampe, 2007). No entanto, teve um crescimento muito acelerado e aumentou significativamente o seu âmbito. De acordo com as estatísticas lançadas no site institucional da plataforma, é a mais utilizada em todo o mundo, obtendo, em média, 1,52 bilhões de usuários diários ativos em dezembro de 2018[4]. O Facebook, enquanto site de rede sociais, permite aos utilizadores compartilhar informações, noticias, atualizações de estado, comentários, fotos ou outros conteúdos, possuindo hoje em dia um papel de destaque na vida quotidiana da maioria do mundo (Steinfield, Ellison, Lampe, & Vitak, 2012).

O Facebook mantém os seus utilizadores atualizados através de um "Feed de Notícias", que aparece na página inicial do site e um "Mini-Feed" com o perfil pessoal de cada utilizador. Torna-se assim uma via de contacto social entre amigos, um meio de organização e manutenção entre colegas de trabalho e um facilitador de comunicação entre grupos formais ou informais de pessoas com interesses e atividades comuns (Valenzuela, et al, 2009; Voorveld et al, 2018). Com todas estas características e recursos, o Facebook atinge um público-alvo de diversas faixas etárias, naturalidades, estratos sociais e profissões. Utilizado para trabalho ou entretenimento é natural que biliões de pessoas naveguem por ele dezenas de horas por dia. Um estudo recente, realizado pela Universidade de Michigan e publicado pelo *Journal of Behavioral Addictions*, refere que uma grande parte dos entrevistados considera que internet se resume à existência do Facebook (Meshi, Elizarova, Bender, & Verdejo-Garcia, 2019). O Blog Sprout[5], em Abril de 2019, fez uma compilação de várias estatísticas acerca do uso mundial do Facebook e concluiu que pessoas entre os 18 e os 44 anos são os que mais usam esta rede social. De todos os utilizadores de Facebook, 74% acedem à rede diariamente e metade destes fazem-no várias vezes durante o dia. O gasto médio de tempo por utilizador a navegar nesta plataforma online é de 35 minutos, sendo que perfaz, em média, 1 ano e 7 meses na vida de um individuo. Os dias úteis, entre 10h às 15h, são indicados como os momentos em que as publicações são mais visionadas. As tecnologias mais utilizadas para aceder ao Facebook são os *smartphones* e *tablets* com cerca de 96%, seguido dos computadores com 25%, sendo que as mesmas pessoas acedem à rede social através de dispositivos diferentes. Em linha com estes dados, Murthy (2013) refere que muitos investigadores consideram a rede social Facebook como uma área interessante de pesquisa.

As motivações para a elevada utilização do Facebook, prendem-se com as razões para a sua utilização: fazer novos contactos, manter laços sociais já existentes, pesquisar e compartilhar informações, ter uma voz e também o entretenimento (Mahmood, Zakar, & Zakar, 2018). Para além de pessoas comuns, também as marcas e organizações têm a possibilidade de criar perfis e interagir com o seu público (Sabate, Berbegal-Mirabent, Cañabate, & Lebherz, 2014). Através das denominadas páginas de fãs as marcas e organizações têm a possibilidade de melhorar o seu *engagement* com os seus *stakeholders* (Sicilia & Palazon, 2008). Ao longo dos tempos, o termo "*engagement*" tem vindo a ser utilizado em várias áreas sociais como a psicologia, sociologia, ciência política e comportamento organizacional. O que tem levado a uma diversidade de abordagens do mesmo conceito (Hollebeek, 2011; Hollebeek, Juric, & Ilic, 2011). Quando se pretende usá-lo num contexto de marketing a sua tradução para o português torna-se incompleta. Traduzido à letra, "*engagement*" significa compromisso, no entanto a definição que se pretende, como se irá analisar mais pormenorizadamente à frente, passa sim por um comprometimento cognitivo mas também por uma ligação emocional ou um relacionamento (Mollen & Wilson, 2010). E embora em português do Brasil seja possível a tradução "engajamento", a mesma não existe em português de Portugal pelo que será usado o termo inglês durante esta dissertação para garantir a interpretação correta do conceito.

Segundo Hollebeek et al. (2011), foi apenas a partir de meados de 2006 que o termo *engagement* passa a ser associado a clientes e consumidores, ou seja, ao público enquanto parte interessada de uma organização. Para estes autores, o *engagement* do cliente com a marca pode ser definido como "o nível do estado de espírito motivacional, relacionado à marca e dependente do contexto, caracterizado por níveis mais específicos de atividade cognitiva, emocional e comportamental nas interações com a marca[6]" (Hollebeek et al., 2011, p. 6). No contexto digital, o *engagement* nas redes sociais corresponde a "experiências ou perceções emocionais e intuitivas pelas quais as pessoas se submetem ao usar um determinado meio num determinado momento. Essas experiências podem ser multidimensionais, como satisfazer a necessidade de encontrar informações

4 Consultado um comunicado feito pela administração da rede social Facebook. Acedido a 4 de Março de 2019 em https://newsroom.fb.com/company-info/.

5 Consultado um artigo no Blog Sprout, publicado 19 de Abril de 2019, com uma compilação de estatísticas fornecidas pelo Facebook, We Are Social, Hootsuite e DataReportal. Acedido em 4 de Julho de 2019 em https://sproutsocial.com/insights/facebook-stats-for-marketers/.

6 "the level of an individual customer's motivational, brand-related and context-dependent state of mind characterised by specific levels of cognitive, emotional and behavioural activity in direct brand interactions".

úteis, preencher momentos vazios e fazer ou compartilhar algo com outras pessoas[7]" (Voorveld, Noort, Muntinga, & Bronner, 2018, p. 3). Numa altura em que as redes sociais ganharam um grande espaço importante na vida das pessoas, as organizações aproveitam-se deste meio para interagir em tempo real com o seu público-alvo, criando *engagement* com os usuários deste sites (Levy, 1999). O facto da comunicação ser feita pelo meio digital gera maior audiência e *engagement*, permitindo uma troca fluida de informação e dando oportunidade ao público de interagir na vida da organização (Deckert, 2014). Num contexto de instituições de administração local, as páginas de Facebook das instituições é considerada mais acessível do que as páginas online oficiais, que apenas são consultadas quando o cidadão as procura, até porque o nível de utilização do Facebook é elevado (Lev-On & Steinfeld, 2015).

O *engagement* nas redes sociais pode ser medido através da intensidade do uso do site, como por exemplo visualizações, gostos ou partilhas (Lehmann, Lalmas, Yom-Tov, & Dupret, 2012). Dijkmans, Kerkhof, & Beukeboom (2015) estudaram a relação entre a intensidade do uso das redes sociais e o *engagement* nas atividades de redes sociais das organizações. A conclusão a que chegaram, indo ao encontro de Leung & Bai (2013), foi de que esta relação é positiva, sendo que quanto maior a intensidade do uso das redes sociais, maior é a probabilidade de o individuo se tornar seguidor de uma organização e de se envolver nas suas atividades online.

Assim, na mesma linha de pensamento, pode afirmar-se que quanto maior for a intensidade do uso da rede social Facebook por um cidadão, maior será o seu *engagement* pelas atividades de Facebook da câmara municipal da sua área de residência. Pelo que se propõe a verificação da seguinte hipótese:

H1. A intensidade do uso de Facebook influencia positivamente o *engagement* nas atividades de Facebook das câmaras municipais.

2.2 ENVOLVIMENTO EM QUESTÕES SOCIAIS, *ENGAGEMENT* E IDENTIFICAÇÃO INSTITUCIONAL

O mundo é partilhado com outros indivíduos e por isso o apoio deles é crucial para o entender, gerir e enfrentar (Jodelet, 2001). Nesta linha, é considerado que a participação num grupo é importante para a criação de convicções e desenvolvimento de capacidades. Gil-Or (2010) considera que um dos motivos principais para os indivíduos procurarem sites de redes sociais é o desejo de pertencerem a um grupo e interagiram com outros indivíduos. As redes sociais podem, então, ser consideradas uma via para o desenvolvimento de comunidades (Deckert, 2014). Para Haythornthwaite (2005) esse é um dos poderes da internet. Em comunidades locais, estas podem unir-se e ser influenciadas através de atividades online (Lastra, 2001). As páginas de Facebook das autarquias locais têm a capacidade de transmitir incentivos e oportunidades para mobilizar munícipes e criar envolvimento social local (Lev-On & Steinfeld, 2015). Quando os cidadãos se envolvem em questões sociais podem unir-se em grupos cívicos e participar em comunidades com o objetivo de procurarem momentos de satisfação e de utilidade para a sua vida. Ao envolverem-se nas atividades da comunidade, os cidadãos acabam por adquirir conhecimento acerca da vida cívica e politica e acabam por partilhar o seu próprio conhecimento e experiência (Doorn et al, 2010; Islam & Rahman, 2017; Schau et al, 2009; Zaglia, 2013). Estas comunidades tornam-se grupos de incentivo pois ajudam os seus elementos a obter benefícios individuais e mútuos levando a um maior envolvimento nas mesmas (Gorla, Somers, & Wong, 2010; Islam & Rahman, 2017), ou seja, pode levar a um maior envolvimento em questões sociais. Assim, propõe-se a seguinte hipótese:

H2. O *engagement* nas Atividades de Facebook das Câmaras Municipais, influencia positivamente o envolvimento dos cidadãos em questões sociais.

A identificação é defendida como algo que nós percebemos e da qual sentimos fazer parte (Bhattacharya, Rao, & Glynn, 1995). Então a identificação institucional pode ser entendida como a perceção de pertença a uma instituição, onde cada indivíduo se define por ser (ou não) membro da mesma (Mael & Ashforth, 1992). Este conceito é suportado pela Teoria da Identidade Social (Tajfel & Turner, 1979) que defende que cada pessoa define os seus autoconceitos consoante a ligação que possui com uma organização, ou seja, o facto de pertencer ou não pertencer, gostar ou não gostar, apoiar ou não apoiar uma instituição, revela traços daquilo

[7] "the emotional, intuitive experiences or perceptions that people undergo when using a particular medium at a particular moment. These experiences can be multidimensional, such as satisfying the need to find useful information, fill empty moments, and do or share something with others."

que cada um é (Sprott, Spangenberg, & Czellar, 2009; Tajfel & Turner, 1979). A identificação institucional (II) é um processo contínuo e impactante no comportamento do público (del Rio, Vázquez, & Iglesias, 2001; Gioia, Schultz, & Corley, 2000). Os cidadãos que possuírem um maior nível de identificação com a instituição sentir-se-ão mais conectados com a mesma (Xiao & Lee, 2014). A II é um estado psicológico do individuo que consiste em "perceber, sentir e valorizar o seu nível de pertencimento a uma organização[8]" (Lam, Ahearne, Mullins, Hayati, & Schillewaert, 2013, p. 235). Estudos anteriores sugerem que a II tem um impacto positivo no comportamento do consumidor. Por exemplo, no setor bancário, torna-se essencial devido ao aumento do ceticismo que o consumidor tem com estes prestadores de serviços, oferecendo um impacto positivo na disposição para pagar preços altos (Torres & Augusto, 2018). De forma semelhante, no setor governamental a II pode ter um papel importante na mitigação do ceticismo do cidadão em relação às boas intenções dos governantes.

O marketing das Redes Sociais é um meio de comunicação bidirecional e interativo que permite criar relações intimistas com as organizações, sendo que este meio não tem restrição de tempo e espaço e acaba por reduzir mal entendidos (Kim & Ko, 2012). Este conceito de marketing nas Redes Sociais unido com o marketing noutras plataformas acaba por criar valor nos stakeholders (Felix, Rauschnabel, & Hinsch, 2017). Harrigan, Evers, Miles, & Daly (2017) referem que instituições utilizam as redes sociais para aumentar o envolvimento do público. Na mesma linha de pensamento, Zaglia (2013) afirma que através da comunidade online o público cria uma relação com a instituição que segue. Quanto mais o público está envolvido na página online, mais está ligado pessoalmente à instituição (Brodie, Ilic, Juric, & Hollebeek, 2013; Jahn & Kunz, 2012). Esse *engagement* do cidadão na instituição gera um apego afetivo positivo (Kang, 2014). Assim, pode ser formulada a seguinte hipótese:

H3. O *engagement* nas atividades de Facebook das Câmaras Municipais, influencia positivamente a identificação institucional.

2.3 PROPENSÃO PARA CONFIAR E CONFIANÇA NAS INSTITUIÇÕES

O ato de confiar representa uma expectativa de que outrem executará determinada ação (Colquitt, Scott, & LePine, 2007). Quando dizemos confiar em alguém estamos implicitamente a referir que existe uma alta probabilidade da ação que vai ser realizada ser benéfica, ou pelo menos não prejudicial para nós, por isso cooperamos com o que necessário (Gambetta, 2000). Entre as bases da confiança, Colquitt et al. (2007), tendo como referência o estudo de Gabarro (1978), indicam a competência ou habilidade, isto é, a aptidão e a sabedoria para realizar uma ação, sendo que a outra base da confiança é o caráter, ou seja, a honestidade, a justiça, a abertura, os motivos e as intenções. De acordo com Mayer et al. (1995), o caráter pode dividir-se em dois componentes: a benevolência e a integridade. A primeira aponta no sentido de facilmente acreditarmos na boa intenção do outro e a segunda revela-se quando se acredita que o outro tem princípios éticos e morais bem definidos. No entanto ainda não se sabe ao certo se são necessárias as duas bases em simultâneo para haver confiança (Colquitt et al., 2007; Mayer et al., 1995).

A propensão para confiar é considerada como algo pessoal e que depende da experiência adquirida ao longo da vida e relacionada com o contexto onde cada pessoa vive (Ben-Ner & Halldorsson, 2010), bem como de outros factores, como a personalidade (Kee & Knox, 1970). Quanto à questão de quando é que entra em ação a propensão para confiar os autores dividem-se. Autores como Mayer et al. (1995) e Gill, Boies, Finegan, & McNally (2005) defendem que a propensão para confiar apenas é evidente quando o fiduciário é novo, não havendo informações e conhecimento acerca dele. Para Adobor (2005) as expetativas iniciais acabam por afetar como a informação é recebida e percebida. Assim, indivíduos com uma alta taxa de propensão para confiar geralmente tendem a assumir que todos os outros são confiáveis e isso torna-os vulneráveis. Em contrapartida, os indivíduos com baixa propensão para confiar tornam-se céticos e têm comportamentos que dificultam que outros lhes transmitam confiança (Chatman, 1989; Zand, 1972). O desenvolvimento de confiança pode resultar da identificação com a organização (Dunn & Schweitzer, 2005; Williams, 2001). Portanto, pode-se considerar que um cidadão que tem predisposição para se identificar com uma instituição, tende a apresentar um elevado nível de propensão para confiar, pelo que se propõe a seguinte hipótese:

[8] "consumer's psychological state of perceiving, feeling, and valuing his or her belongingness with a brand".

H4. A identificação institucional influencia positivamente a propensão para confiar.

A propensão para confiar parece também ser influenciada pelo envolvimento em questões sociais. Quando há um grupo onde os elementos se conhecem entre si, onde já apreenderam os comportamentos uns dos outros e onde existe troca de conhecimentos, o risco de negatividade diminui e aumenta a propensão para confiar (Lundåsen, 2002). Walker et al., (2010) contextualiza a teoria na socialização cívica afirmando que trabalhar com a comunidade, convidando as pessoas a envolverem-se e a serem corresponsáveis pelas ações desenvolvidas na comunidade, pode aumentar a confiança entre pessoas. Keele (2007) afirma que o envolvimento cívico impulsiona a confiança interpessoal. Assim, considera-se a seguinte hipótese:

H5. O envolvimento em questões sociais influencia positivamente a propensão para confiar.

A confiança é importante no comportamento humano pois torna-se essencial para desenvolver relações duradouras e para a criação de relações entre desconhecidos (Deutsch, 1958; Foddy, Platow, & Yamagishi, 2009). Transpondo esta realidade para o universo organizacional, é relevante que haja confiança para manter o público fiel à organização. A confiança em instituições governamentais é em grande medida influenciada pela perceção que o público possui do seu desempenho não só num momento, mas ao longo do tempo (Keele, 2007). Warren et al. (2014) refere que a confiança nestas instituições influencia o envolvimento dos cidadãos na vida politica, o que, por sua vez, como os cidadãos têm consciência que estão envolvidos nas decisões, leva a que as aceitem melhor. Em contraste, o mesmo autor revela que, a falta de confiança nestas organizações pode levar a uma má reputação das mesmas que em casos extremos leva a grandes protestos e manifestações. De facto, os cidadãos não podem ser considerados clientes, uma vez que têm de se sentir como parceiros colaborativos (Kim & Lee, 2012). Cidadãos que não estão envolvidos civicamente não sentem influência política, o que causa sentimentos de desconfiança nas instituições governativas (Keele, 2007). A relação cidadão-estado é um fator muito importante para determinar o nível de confiança nas instituições (Christensen & Lægreid, 2005; Kim & Lee, 2012). Campbell & Im (2015) sugerem que a confiança nas instituições e a identificação institucional estão positivamente ligadas. A identificação gera confiança (e.g., So, King, Sparks, & Wang, 2013; Puusa & Tolvanen (2006)), uma vez que a II está ligada a sentimentos de segurança (Rousseau et al., 1998). Assim, é proposta a seguinte hipótese:

H6. A identificação institucional influencia positivamente a confiança nas instituições.

Para conseguir criar laços de confiança entre cidadãos e governo, este último fornece informações ao público. No entanto, é necessário que o cidadão tenha predisposição para confiar na informação recebida. Warren et al. (2014) sugerem que a propensão do cidadão para confiar tem um efeito positivo na confiança que o mesmo terá nas instituições. Assim sendo, foi formulada a seguinte hipótese:

H7. A propensão para confiar influencia positivamente a confiança nas instituiçõe.

Para guiar este estudo apresenta-se de seguida o modelo conceptual esquematizado na figura 1.

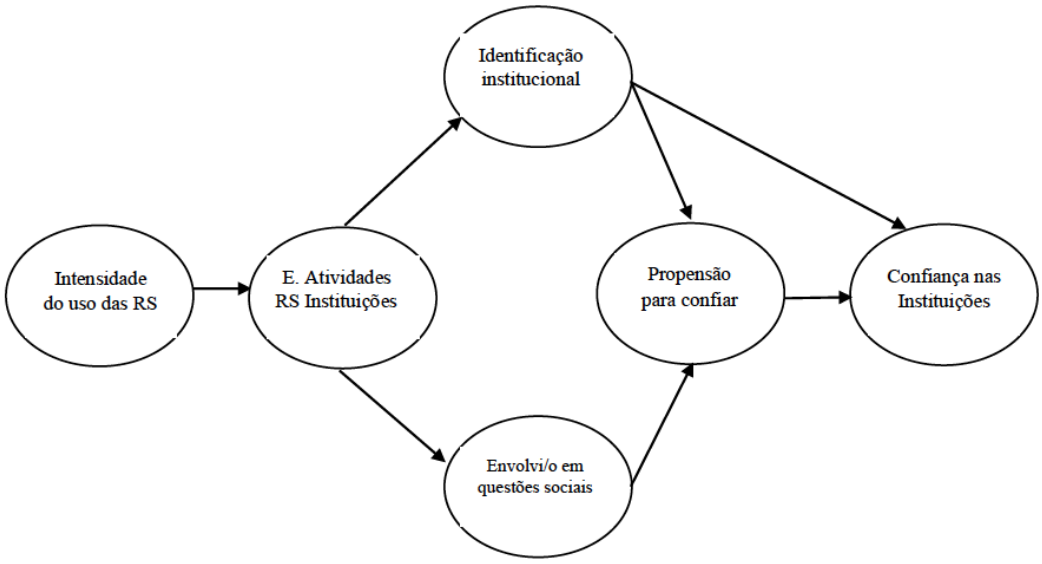


Figura 1: Modelo conceptual

3. DESENHO DA INVESTIGAÇÃO

3.1 PROCESSO DE RECOLHA DE DADOS

Os dados para testar as hipóteses formuladas na secção anterior foram recolhidos através de um questionário online, partilhado de duas formas: a 7 de fevereiro de 2019 através das redes sociais e a 8 de fevereiro de 2019 através de email para todas as câmaras municipais de Portugal que possuem página de Facebook; tendo terminado o período de recolha de dados a 31 de março de 2019. Foi efetuada uma pesquisa para verificar se os 308 municípios portugueses possuíam uma página oficial no Facebook. Nessa pesquisa foram encontrados 287 perfis oficiais de câmaras municipais, às quais foi enviado o email de pedido de colaboração na partilha do questionário pelos seus munícipes. Das 287 solicitações foram obtidas 13 respostas, das quais 7 foram positivas (i.e., aceitaram partilhar o questionário), nomeadamente a Câmara Municipal de Alvito, Câmara Municipal da Guarda, Câmara Municipal de Marco de Canavezes, Câmara Municipal da Mealhada, Câmara Municipal de Resende, Câmara Municipal de Sintra e Câmara Municipal de Vale Cambra.

Para medir os constructos, foram utilizadas escalas previamente validadas pela literatura. A "intensidade de uso das redes sociais", foi mediada utilizando-se uma escala baseada em Orosz et al. (2016), o "*Engagement* nas atividades de redes sociais das instituições", foi medido utilizando uma escala baseada em Dijkamns et al. (2015), a "identificação institucional" foi avaliada com base na escala de Mael et al. (1992), o "envolvimento em questões sociais" foi adaptado da escala "grupos de incentivo" de Warren et al. (2014), a "propensão para confiar" também foi medida com base numa escala adaptada de Warren et al. (2014), por fim, a "confiança nas instituições" foi medida com base numa escala adaptada de Chaudhuri e Holbrookv (2001). As escalas foram traduzidas para português e sujeitas a adaptações. Posteriormente, efetuou-se um pré-teste junto de 5 indivíduos, pertencentes a diferentes faixas etárias e níveis, para se avaliar se as perguntas estavam a ser adequadamente compreendidas. Após este pré-teste, o questionário foi enviado aos destinatários, pedindo-lhes que manifestassem o seu grau de concordância com casa um dos items das escalas utilizando uma escala de Likert de 7 pontos (1 = discordo totalmente, …, 7 = concordo totalmente). Para além das questões utilizadas para medir os constructos, o questionário recolheu ainda dados sociodemográficos dos inqueridos e informação relativa a publicações de natureza cívica.

3.2 AMOSTRA E DADOS

Do inquérito realizado, foram obtidas um total de 384 respostas. No entanto, indo ao encontro do objetivo deste estudo que passa por estudar o efeito da presença das câmaras municipais na criação de confiança nos cidadãos foi necessário excluír os inquiridos que responderam não residir em Portugal, não possuir conta pessoal no Facebook e que a câmara municipal da sua área de residência não tinha presença na rede social Facebook, num total de menos 51 respostas, resultando numa amostra final de 333 respostas válidas. Entre os inqueridos, foram obtidas 214 respostas (64,3%) do sexo feminino e 119 (35,7%) do sexo masculino. No que se refere ao grupo etário dos inqueridos, a maioria 123 (36,9%) tem entre os 36-45 anos, seguida 73 (21,9%) com 46-55 anos, 62 (18,6%) com 26-35 anos, 46 (13,8%) com 15-25 anos, 22 (6,6%) com 56-65 anos e 7 (2,1%) com mais de 65 anos de idade. Quanto ao nível de ensino, a maioria dos inqueridos, 200 (60,1%) possui pelo menos uma licenciatura, 128 (38,4%) frequentou até ao ensino secundário e 5 (1,5%) tem o ensino básico. Os 333 inquiridos estavam distribuídos por 78 municípios, com uma predominância dos municípios do Barreiro, Coimbra, Guarda, Silves e Tavira.

Além das questões para medir os constructos e das variáveis sociodemográuficos dos inqueridos foi também abordado, no questionário, o tema das publicações cívicas. Isto é, a predisposição dos inquiridos para publicar/partilhar no seu perfil pessoal de Facebook sobre assuntos do foro social. Os inquiridos mostraram na sua maioria que publicam e partilham links, noticias e/ou conteúdos visuais sobre questões sociais na sua página da rede social mais utilizada em todo o mundo. Outro item que foi quantificado no presente questionário foi acerca da reputação que as câmaras municipais possuem na mente dos cidadãos. Foi apurado que a grande maioria dos inquiridos tem uma imagem positiva da instituição pública da sua área de residência, nomeadamente na forma como é gerida e liderada.

3.3 MEDIÇÃO DE CONSTRUCTOS

O modelo proposto (Figura 1) foi estimado e avaliado usando uma aplicação dos modelos de equações estruturais (MEE). Na sua formulação geral, um MEE compreende duas componentes: uma componente de medida e outra estrutural. Seguindo a recomendação de Anderson e Gerbing (1988), começámos por estimar a componente de medida e se só depois de garantirmos que os constructos se encontram adequadamente medidas, avançámos para a estimação da componente estrutural. Ambas as componentes do MEE foram estimadas utilizando o método de estimação da máxima verossimilhança (MV) e o software AMOS 25.0. Numa primeira fase, foi realizada uma análise preliminar aos dados para detetar itens pouco correlacionados com os itens restantes em cada escala, o que nos levou a eliminar alguns itens das escalas originais. Após primeira análise os itens de cada escala foram sujeitos a uma análise fatorial confirmatória exploratória para avaliar a unidimensionalidade de cada escala. Depois de garantida a unidimensionalidade de cada escala avançou-se para a estimação e avaliação do modelo de medida global. Para avaliarmos a qualidade de ajustamento global do modelo formulado aos dados recolhidos na amostra utilizaram-se diferentes indicadores de ajustamento, a saber: estatística do Qui-quadrado (χ^2), goodness of fit index (GFI), incremental fit index (IFI), Tucker-Lewis index (TLI), comparative fit index (CFI) e a root mean square error approximation (RMSEA).

Na Tabela 1 apresenta-se os itens utilizados para medir cada um dos constructos, os coeficientes de medida estandardizados, a estatística *t-Student* que lhe está associada, o R^2 de cada equação de medida, bem como uma síntese dos principais indicadores utilizados para avaliar a qualidade global de ajustamento do modelo aos dados. Apesar da estatística do Qui-quadrado (χ^2) = 461,06 com o gl = 237, ser estatisticamente significativa ($p<0,01$), os restantes índices de ajuste global do modelo aos dados sugerem que o modelo de medida apresenta um bom ajustamento (GFI = 0,89, IFI = 0,96, TLI = 0,95, CFI = 0,96 e RMSEA = 0,053). Tendo em conta os aspetos particulares do modelo global, os coeficientes estandardizados são todos maiores do que 0,50 e estatisticamente significativos ($p<0,01$). Além disso, os valores de R^2 são maiores ou iguais ao limiar de 0,20 recomendado por Hooper et al. (2008), indicando que cada um dos itens utilizados para medir um dado constructo apresenta propriedades de medida aceitáveis.

Na Tabela 2 apresentam-se a matriz de correlações, os coeficientes alfa de Cronbach, o C*omposite Reliability* (CR) e as variâncias médias extraídas (VME). Os alfas de Cronbach situam-se todos acima de 0,70 e o CR de cada escala excede o limiar de 0,70. Assim, pode-se concluir que as escalas são internamente consistentes (Fornell & Larcker, 1981). As VME para cada constructo apresentado no modelo proposto excede o limiar 0,50 e é maior do que o quadrado dos coeficientes da correlação para cada par de variáveis latentes (ver Tabela 3). Estes resultados suportam a validade discriminante dos constructos utilizados (Fornell & Larcker, 1981). Resumindo, os constructos são unidimensionais e mostram níveis aceitáveis de fiabilidade, validade convergente e validade discriminante.

Tabela 1: Parâmetros estimados estandardizados, *t-student* e R^2 associado a cada equação do modelo de medida

Constructo	***Itens***	***Coefi. estand.***	***t-value***	**R^2**
Intensidade do uso do Facebook	Se eu pudesse aceder apenas a um site na Internet, seria o Facebook.	0,45	8,70	0,20
	Sinto-me mal se não verifico o meu Facebook diariamente.	0,56	11,52	0,31
	Costumo conectar-me com a Internet para aceder ao Facebook.	0,64	14,10	0,41
	Se estou entediado(a), abro o Facebook.	0,88	26,90	0,77
	Antes de dormir, eu verifico o Facebook mais uma vez.	0,75	18,34	0,56
	Ver publicações no Facebook é bom para superar o tédio.	0,89	28,22	0,80
	Quando estou entediado costumo ir ao Facebook.	0,95	---	0,90
	Fonte: Orosz et al. (2016)			
Engagement nas atividades de Facebook da instituição	Colocou "gosto" na página de Facebook da Câmara Municipal da sua área de residência?	0,78	---	0,60
	Lê os posts publicados na página de Facebook da Câmara Municipal da sua área de residência?	0,75	6,63	0,57
	Fonte: Dijkamns et al. (2015)			
Identificação institucional	Quando alguém critica/elogia a Câmara Municipal da minha área de residência, sinto essa crítica/elogio como um insulto/elogio pessoal.	0,83	---	0,68
	Estou muito interessado(a) no que os outros pensam sobre a Câmara Municipal da minha área de residência.	0,78	16,00	0,60
	Quando falo da Câmara Municipal da minha área de residência, costumo dizer "nós" em vez de "eles".	0,84	17,82	0,70
	Os sucessos da Câmara Municipal da minha área de residência são sucessos meus.	0,85	18,20	0,73
	Se uma reportagem na imprensa criticasse a Câmara Municipal da minha área de residência, sentir-me-ia envergonhado(a).	0,59	11,14	0,34
	Fonte: Mael (1992)			
Envolvimento em questões sociais	O envolvimento dos cidadãos em questões sociais é uma obrigação se quisermos reduzir os problemas sociais da comunidade.	0,62	11,46	0,38
	Considero que envolver-me em questões sociais ajuda a unir a comunidade.	0,90	11,41	0,80
	Considero que envolver-me em questões sociais melhora o meu relacionamento com a comunidade.	0,85	---	0,72
	Fonte: Warren et al. (2014)			
Propensão para confiar	A maioria das pessoas mantém as promessas.	0,75	---	0,56
	A maioria das pessoas é honesta.	0,92	17,43	0,84
	A maioria das pessoas mantém compromissos.	0,89	16,96	0,80
	A maioria das pessoas é confiável.	0,86	16,16	0,73
	Fonte: Warren et al. (2014)			
Confiança nas instituições	Confio na Câmara Municipal da minha área de residência.	0,97	36,40	0,93
	Posso contar com a Câmara Municipal da minha área de residência.	0,97	37,44	0,95
	Confio na Câmara Municipal da minha área de residência.	0,97	36,40	0,93
	Considero a Câmara Municipal da minha área de residência honesta.	0,93	--	0,86
	Fonte: Chaudhuri & Holbrookv (2001)			

Nota: Indicadores de ajustamento global do modelo — Qui-quadrado ($\chi 2$) = 461,06; *gl* = 237; goodness of fit index (GFI) = 0,89; incremental fit index (IFI) = 0,96; Tucker-Lewis index (TLI) = 0,95; comparative fit index (CFI) = 0,96; root mean square error approximation (RMSEA) = 0,053.

Tabela 2: Matriz de correlações e estimativas de composity reliability e da variância média extraída

	X_1	X_2	X_3	X_4	X_5	X_6	CR	VME
Intensidade do uso do Facebook (X_1)	**0,90**						0,90	0,56
Engagement ativ. de Facebook da institu. (X_2)	0,25	**0,74**					0,74	0,58
Identificação institucional (X_3)	0,06	0,37	**0,88**				0,89	0,61
Envolvimento em questões sociais (X_4)	0,09	0,10	0,12	**0,82**			0,84	0,63
Propensão confiar (X_5)	0,13	0,12	0,34	0,20	**0,91**		0,92	0,73
Confiança nas instituições (X_6)	0,05	0,32	0,69	0,20	0,50	**0,97**	0,97	0,91

Nota: Na diagonal encontram-se os coeficientes alfa de Cronbach. CR = composite reliability; VME= variância média extraída.

Tabela 3: Análise da validade discriminante dos constructos

	X_1	X_2	X_3	X_4	X_5	X_6
Intensidade do uso do Facebook (X_1)	**0,56**					
Engagement ativ. de Facebook da institu. (X_2)	0,06	**0,58**				
Identificação institucional (X_3)	0,00	0,14	**0,61**			
Envolvimento em questões sociais (X_4)	0,01	0,01	0,01	**0,63**		
Propensão confiar (X_5)	0,02	0,01	0,12	0,04	**0,73**	
Confiança nas instituições (X_6)	0,00	0,10	0,47	0,04	0,25	**0,91**

Nota: Na diagonal encontra-se as variâncias médias extraídas e abaixo da diagonal a matriz das correlações ao quadrado.

4. RESULTADOS DO TESTE DE HIPÓTESES

Na Tabela 4 estão apresentados os resultados da estimação do modelo estrutural bem como uma síntese do teste de hipóteses. Embora a estatística do Qui-quadrado ($\chi 2$) = 473,51 com gl = 245, seja estatisticamente significativa (p<0,01), o modelo quando avaliado pelos restantes indicadores de ajustamento global que temos vindo a utilizar, apresenta um bom ajustamento aos dados (GFI = 0,89, IFI = 0,96, TLI = 0,96, CFI = 0,96, RMSEA = 0,053). As estimativas dos coeficientes estruturais sugerem que as hipóteses H1, H2, H3, H4, H5, H6 e H7 são suportadas. Os resultados também sugerem que o efeito da identificação institucional na propensão para confiar e na confiança nas instituições é mais forte do que o efeito do envolvimento em questões sociais na propensão para confiar.

Tabela 4: Estimativas para os coeficientes do modelo estrutural

Path	***Coef. estand.***	***t-value***	**Teste de hipóteses**
Intensidade do uso do Facebook *Engagement* ativ. de Facebook da institu. →	0,25	3,67**	H_1(+): S
Engagement ativ. de Facebook da institu. Envolvi/o em questões sociais →	0,11	1,67*	H_2(+): S
Engagement ativ. de Facebook da institu. Identificação institucional →	0,38	5,23**	H_3(+): S
Identificação institucional Propensão confiar →	0,32	5,38**	H_4(+): S
Envolvimento em questões sociais Propensão confiar →	0,17	2,85**	H_5(+): S
Identificação institucional Confiança nas instituições →	0,58	11,51**	H_6(+): S
Propensão confiar Confiança nas instituições →	0,31	6,52**	H_7(+): S

Nota: * $p \leq 0.10$; ** $p \leq 0.01$. S = Suportada. *Indicadores de ajustamento global do modelo* — Qui-quadrado ($\chi 2$) = 473,51, *gl* = 245, goodness of fit index (GFI) = 0,89; incremental fit index (IFI) = 0,96, Tucker-Lewis index (TLI) = 0,96, comparative fit index (CFI) = 0,96; root mean square error approximation (RMSEA) = 0,053.

5. DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

Tendo em consideração ainda é escassa a literatura que aborda a relação das redes sociais com a confiança no contexto da administração pública local, pretendeu-se com este estudo dar um passo no preenchimento dessa lacuna. Considerando que instituições de administração pública mais transparentes e abertas tendem a aumentar a confiança do cidadão no seu bom desempenho, a utilização das redes sociais podem ser um meio adequado para partilhar informações com os cidadãos.

Ter a confiança do seu público é essencial para que a organização tenha sucesso, isto porque o público é maioritariamente responsável por divulgar a sua imagem, positivamente ou negativamente, consoante a sua ligação com a organização (Jalilvand et al., 2017). Neste estudo é evidenciado que o uso das redes sociais pelas câmaras municipais aumenta a confiança dos munícipes das mesmas. Todas as hipóteses formuladas neste estudo foram suportadas. Em linha com estudos anteriores, verificou-se que a intensidade do uso das redes sociais influencia o aumento do *engagement* nas atividades das redes sociais das instituições. O

Facebook não é usado apenas por pessoas individuais, mas também por organizações (e.g., Sicilia & Palazon, 2008; Sabate et al., 2014). As organizações utilizam este meio para interagir com o seu público-alvo, criando *engagement* com os utilizadores (Levy, 1999). A literatura refere que esse *engagement* é medido através da quantidade de visualizações, gostos e compartilhamentos (e.g., Lehmann et al., 2012). Assim, os resultados obtidos neste estudo corroboram as conclusões de outros autores (e.g., Dijkmans et al., 2015; Leung & Bai, 2013) e sugerem que quanto maior for a intensidade do uso das redes sociais maior é o *engagement* nas atividades online das instituições.

Sabendo que a intensidade do uso aumenta o *engagement* pelas páginas de Facebook das câmaras municipais, verifica-se também que esse envolvimento, ou seja, essa experiência de navegar pela página de Facebook da instituição com o intuito de preencher momentos vazios, encontrar informações úteis ou interagir com outras pessoas ajuda ao envolvimento em questões sociais (Hipótese 2). Os utilizadores das redes sociais procuram estas plataformas essencialmente para interagirem com outros e juntarem-se a grupos e comunidades, em linha dos resultados obtidos por Deckert (2014). No caso das câmaras municipais, as suas páginas online nas redes sociais tornam-se responsáveis por criar incentivos e oportunidades para mobilizar os munícipes e criar envolvimento (Lev-On & Steinfeld, 2015). Os nossos resultados também suportam a hipótese 3 e sugerem que o *engagement* nas redes sociais das instituições gera identificação dos cidadãos com essas mesmas instituições. Assim, este resultado vai ao encontro das conclusões obtidas por estudos anteriores (e.g. Brodie et al., 2013; Jahn & Kunz, 2012), onde se conclui que quanto mais o público está envolvido nas redes sociais das instituições, mais este realmente está ligado pessoalmente a elas.

A identificação institucional também tem um papel importante na propensão para confiar dos cidadãos. Esta conclusão também está em linha com estudos anteriores, por exemplo Williams (2001) e Dunn e Schweitzer (2005). A propensão para confiar é pessoal e depende da experiência de vida de cada um (Ben-Ner & Halldorsson, 2010). Os autores dividem.se quanto aos momentos da vida em que esta tem um papel. Gill et al. (2005) e Mayer et al. (1995), defendem que a propensão para confiar só é significativa quando não se conhece em quem vamos confiar. Já Adobor (2005) afirma que, mesmo quando possuímos conhecimento sobre o outro, a propensão para confiar tem impacto na decisão. O nosso estudo vai de encontro ao sugerido por este último autor, uma vez que é formulada a hipótese de que a propensão para confiar do cidadão afeta a confiança, mesmo que já exista identificação com a a instituição (Hipótese 4). Esta propensão para confiar, como postulado pela hipótese 5, também pode advir do envolvimento em questões sociais. Lundåsen (2002) refere que integrar um grupo faz com que o individuo adquira conhecimentos sobre as pessoas que o rodeiam e o ambiente envolvente e assim diminua a sensação de risco o que aumenta a propensão para confiar. Neste estudo obtêm-se resultados concordantes com os obtidos por Keele (2007) e Walker et al. (2010), onde se conclui que trabalhar em comunidade e o envolvimento cívico impulsiona a propensão para confiar.

Quanto à identificação com a instituição, é postulado que esta também pode ter uma influência direta na confiança que o cidadão tem na câmara municipal da sua zona de residência (Hipótese 6). Os resultados suportam esta hipótese. Estes estão em linha com os resultados obtidos por Campbell e Im (2015), So et al. (2013), Kim e Lee (2012), entre outros. Por último foi considerado que a propensão para confiar influência a confiança nas instituições (Hipótese 7). A literatura reconhece que a propensão para confiar é um antecessor da confiança (e.g., Gambetta, 2000), sendo que é importante que haja transparência para que a confiança nas instituições se desenvolva (Warren et al., 2014).

O presente estudo não está isento de limitações que importa aqui reconhecer. A amostra foi recolhida utilizando o método de conveniência o que poderá ter influenciado os resultados. A investigação foi realizada no âmbito das autarquias locais pelo que o uso num outro tipo de organização poderá gerar diferentes resultados. Além disso, o estudo foi realizado apenas com dados recolhidos em Portugal. Todavia, pretendeu-se com esta investigação alertar para a importância da presença das câmaras municipais nas redes sociais. Os resultados obtidos sugerem que estas entidades procurem trabalhar o seu marketing digital a fim de criarem mais confiança no cidadão e nos seus serviços. Estudos futuros podem investigar os efeitos da confiança dos cidadãos na governação local, bem procurar saber quais os conteúdos que devem ser publicados nas redes sociais das instituições, no sentido de aumentar a confiança no cidadão na administração pública local.

REFERÊNCIAS

Adobor, H. (2005). Trust as sensemaking: The microdynamics of trust in interfirm alliances. *Journal of Business Research*, *58*(3), 330–337. https://doi.org/10.1016/S0148-2963(03)00077-8

Anderson, J. A. C., & Gerbing, D. I. W. (1988). Northwestern University. *Psychological Bulletin*, *103*(3), 411–423.

Ben-Ner, A., & Halldorsson, F. (2010). Trusting and trustworthiness: What are they, how to measure them, and what affects them. *Journal of Economic Psychology*, 64–79. https://doi.org/10.1016/j.joep.2009.10.001

Bhattacharya, C. B., Rao, H., & Glynn, M. A. (1995). Understanding the Bond of Identification: An Investigation of Its Correlates among Art Museum Members. Journal of Marketing, 59(4), 46–57. https://doi.org/10.2307/1252327

Bouckaert, G., & Van de Walle, S. (2003). Comparing Measures of Citizen Trust and User Satisfaction as Indicators of «Good Governance»: Difficulties in Linking Trust and Satisfaction Indicators. *International Review of Administrative Sciences - INT REV ADM SCI*, *69*, 329–343. https://doi.org/10.1177/0020852303693003

Brewer, G. A., Neubauer, B. J., & Geiselhart, K. (2006). Designing and Implementing E-Government Systems: Critical Implications for Public Administration and Democracy. *Administration & Society*, *38*, 472–499. https://doi.org/10.1177/0095399706290638

Brodie, R. J., Ilic, A., Juric, B., & Hollebeek, L. (2013). Consumer engagement in a virtual brand community: An exploratory analysis. *Journal of Business Research*, *66*(1), 105–114. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.07.029

Campbell, J. W., & Im, T. (2015). Identification and Trust in Public Organizations: A communicative approach: Public Management Review: Vol 17, No 8. *Public Management Review*, 1065–1084. https://doi.org/10.1080/14719037.2014.881531

Chatman, J. (1989). Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms. *Academy of Management Proceedings*, *1989*, 199–203. https://doi.org/10.5465/AMBPP.1989.4980837

Christensen, T., & Lægreid, P. (2005). Trust in Government: The Relative Importance of Service Satisfaction, Political Factors, and Demography. *Public Performance & Management Review*, *28*(4), 487–511.

Colquitt, J. A., Scott, B. A., & LePine, J. A. (2007). Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. *Journal of Applied Psychology*, *92*(4), 909–927. https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.909

Cornelissen, J. P. (2013). Corporate Communication. *The International Encyclopedia of Communication*, 1–7. https://doi.org/10.1002 / 9781405186407.wbiecc143.pub2

Deckert, C. T. (2014). A utilização das mídias digitais sociais pela comunicação pública como forma de engajamento do seu público de interesse. *Comunicação & Mercado/UNIGRAN*, *3*(8), 4–15.

del Rio, A. B., Vázquez, R., & Iglesias, V. (2001). The effects of brand associations on consumer response. *Journal of Consumer Marketing*, 410–425. https://doi.org/10.1108/07363760110398808

Deutsch, M. (1958). Trust and suspicion. *Journal of Conflict Resolution*, *2*(4), 265–279. https://doi.org/10.1177/002200275800200401

Dijkmans, C., Kerkhof, P., & Beukeboom, C. J. (2015). A stage to engage: Social media use and corporate reputation. *Tourism Management*, *47*, 58–67. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.09.005

Doorn, J. van, Lemon, K. N., Mittal, V., & Nass, S. (2010). Customer Engagement Behavior: Theoretical Foundations and Research Directions. *Journal of Service Research*, 253–266. https://doi.org/10.1177/1094670510375599

Dunn, J. R., & Schweitzer, M. E. (2005). Feeling and believing: The influence of emotion on trust. *Journal of personality and social psychology*, *88*(5), 736–748. https://doi.org/10.1037/0022-3514.88.5.736

Ellison, N. B., & Boyd, D. M. (2013). Sociality Through Social Network Sitesâ€ ”Oxford Handbooks. *The Oxford Handbook of Internet Studies*. https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199589074.013.0008

Ellison, N. B., Steinfield, C. W., & Lampe, C. (2007). The Benefits of Facebook “Friends:” Social Capital and College Students’ Use of Online Social Network Sites. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 1143–1168. https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.2007.00367

Felix, R., Rauschnabel, P. A., & Hinsch, C. (2017). Elements of strategic social media marketing: A holistic framework. *Journal of Business Research*, 118–126. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.05.001

Foddy, M., Platow, M. J., & Yamagishi, T. (2009). Group-Based Trust in Strangers: The Role of Stereotypes and Expectations. *Psychological Science*, *20*(4), 419–422. https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.2009.02312.x

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, *18*(1), 39–50.

Gambetta, D. (2000). Can We Trust Trust? *Trust:Making and Breaking Cooperative Relations*, 213–237.

Gill, H., Boies, K., Finegan, J., & McNally, J. J. (2005). Antecedents Of Trust: Establishing A Boundary Condition For The Relation Between Propensity To Trust And Intention To Trust. *Journal of Business and Psychology*, *19*, 287–302. https://doi.org/10.1007/s10869-004-2229-8

Gil-Or, O. (2010). The Potential of Face Book in Creating Commercial Value for Service Companies. *Advances in Management*, *3*(2), 20–25.

Gioia, D. A., Schultz, M., & Corley, K. G. (2000). Organizational Identity, Image, and Adaptive Instability. *The Academy of Management Review*, 63–81. https://doi.org/10.2307/259263

Gorla, N., Somers, T. M., & Wong, B. (2010). Organizational impact of system quality, information quality, and service quality. *The Journal of Strategic Information Systems*, *19*(3), 207–228. https://doi.org/10.1016/j.jsis.2010.05.001

Harrigan, P., Evers, U., Miles, M., & Daly, T. (2017). Customer engagement with tourism social media brands | Elsevier Enhanced Reader. *Tourism Management*, 597–609. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.09.015

Haythornthwaite, C. (2005). Social networks and Internet connectivity effects. *Information, Communication & Society*, *8*(2), 125–147. https://doi.org/10.1080/13691180500146185

Hollebeek, L. D. (2011). Demystifying Customer Brand Engagement: Exploring the Loyalty Nexus. *Journal of Marketing Management*, 785–807. https://doi.org/10.1080/0267257X.2010.500132

Hollebeek, L. D., Juric, B., & Ilic, A. (2011). Customer engagement: Conceptual domain, fundamental propositions, and implications for research. *Journal of Service Research*, 1–20.

Hooper, D., Coughlan, J., & R. Mullen, M. (2008). Structural Equation Modeling: Guidelines for Determining Model Fit. *The Electronic Journal of Business Research Methods*, *6*, 53–60.

Islam, J., & Rahman, Z. (2017). The impact of online brand community characteristics on customer engagement: An application of Stimulus-Organism-Response paradigm. *Telematics and Informatics*, 96–109. https://doi.org/10.1016/j.tele.2017.01.004

Jahn, B., & Kunz, W. (2012). How to Transform Consumers into Fans of Your Brand. *Journal of Service Management*, *23*, 344–361. https://doi.org/10.1108/09564231211248444

Jalilvand, M. R., Vosta, L. N., Mahyari, H. K., & Pool, J. K. (2017). Social responsibility influence on customer trust in hotels: Mediating effects of reputation and word-of-mouth. *Tourism Review*, *72*, 1–14. https://doi.org/10.1108/TR-09-2016-0037

Jodelet, D. (2001). Representações sociais: Um domínio em expansão. Em *As representações sociais* (pp. 17–29).

Kang, M. (2014). Understanding Public Engagement: Conceptualizing and Measuring its Influence on Supportive Behavioral Intentions. *Journal of Applied Statistics*, 399–416. https://doi.org/10.1080/1062726X.2014.956107

Kee, H. W., & Knox, R. E. (1970). Conceptual and methodological considerations in the study of trust and suspicion. *Journal of Conflict Resolution*, *14*(3), 357–366. https://doi.org/10.1177/002200277001400307

Keele, L. (2007). Social Capital and the Dynamics of Trust in Government. *American Journal of Political Science*, *51*(2), 241–254. https://doi.org/10.1111/j.1540-5907.2007.00248.x

Kelly, J. (2003). If You Only Knew How Well We Are Performing, You'd Be Highly Satisfied with the Quality of Our Service. *National Civic Review*, *91*, 283–292. https://doi.org/10.1002/ncr.91307

Kim, A. J., & Ko, E. (2012). Do social media marketing activities enhance customer equity? An empirical study of luxury fashion brand. *Journal of Business Research*, 1480–1486. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.10.014

Kim, S., & Lee, J. (2012). E-Participation, Transparency, and Trust in Local Government. *Public Administration Review*, *72*(6), 819–828. https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2012.02593.x

Kreeps, G. L. (1995). La comunicación en las organizaciones. *Buenos Aires: AddisonWesley Iberoamericana*.

Kunsch, M. (2012). Comunicação pública: Direitos de cidadania, fundamentos e práticas. *Comunicação pública :* interlocuções, *interlocutores e perspectivas*, 12.

Kunsch, M. K. (2006). Comunicação organizacional: Conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. *Faces da cultura e da comunicação organizacional*, 167–190.

Lam, S. K., Ahearne, M., Mullins, R., Hayati, B., & Schillewaert, N. (2013). Exploring the dynamics of antecedents to consumer–brand identification with a new brand. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *41*(2), 234–252. https://doi.org/10.1007/s11747-012-0301-x

Lastra, S. (2001). Harvesting community knowledge. *Proceedings of the 34th Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, 9 pp.-. https://doi.org/10.1109/HICSS.2001.926197

Lehmann, J., Lalmas, M., Yom-Tov, E., & Dupret, G. (2012). *Model of User Engagement*. *7379*, 1–12. https://doi.org/10.1007/978-3-642-31454-4_14

Leung, & Bai, B. (2013). How Motivation, Opportunity, and Ability Impact Travelers' Social Media Involvement and Revisit Intention. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 58–77. https://doi.org/10.1080/10548408.2013.751211

Lev-On, A., & Steinfeld, N. (2015). Local engagement online: Municipal Facebook pages as hubs of interaction. *Government Information Quarterly*, *32*(3), 299–307. https://doi.org/10.1016/j.giq.2015.05.007

Levy, P. (1999). *Cibercultura*. São Paulo (SP): Ed. 34.

Lundåsen, S. (2002). Podemos confiar nas medidas de confiança? *Opinião Pública*, *8*(2), 304–327. https://doi.org/10.1590/S0104-62762002000200007

Mael, F. A., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification. *Journal of Organizational Behavior*, 103–123. https://doi.org/10.1002/job.4030130202

Mahmood, Q. K., Zakar, R., & Zakar, M. Z. (2018). Role of Facebook use in predicting bridging and bonding social capital of Pakistani university students. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*. https://doi.org/10.1080/10911359.2018.1466750

Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*, *20*(3), 709–734. https://doi.org/10.2307/258792

Meshi, D., Elizarova, A., Bender, A., & Verdejo-Garcia, A. (2019). Excessive social media users demonstrate impaired decision making in the Iowa Gambling Task. *Journal of Behavioral Addictions*, *8*(1), 169–173. https://doi.org/10.1556/2006.7.2018.138

Mollen, A., & Wilson, H. (2010). Engagement, telepresence and interactivity in online consumer experience: Reconciling scholastic and managerial perspectives. *Journal of Business Research*, *63*(9), 919–925. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.05.014

Morgeson, F. V., VanAmburg, D., & Mithas, S. (2011). Misplaced Trust? Exploring the Structure of the E-Government-Citizen Trust Relationship. *Journal of Public Administration Research and Theory*, *21*, 257–283. https://doi.org/10.1093/jopart/muq006

Piotrowski, S. J., & Van Ryzin, G. G. (2007). Citizen Attitudes Toward Transparency in Local Government. *The American Review of Public Administration*, *37*(3), 306–323. https://doi.org/10.1177/0275074006296777

Puusa, A., & Tolvanen, U. (2006). Organizational Identity and Trust. *O Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 29–33.

Rousseau, D. M., Sitkin, S., Burt, R. S., & Camerer, C. F. (1998). Not So Different After All: A Cross-discipline View of Trust. *The Academy of Management Review*, 393–404. https://doi.org/10.5465/AMR.1998.926617

Sabate, F., Berbegal-Mirabent, J., Cañabate, A., & Lebherz, P. R. (2014). Factors influencing popularity of branded content in Facebook fan pages. *European Management Journal*, *32*(6), 1001–1011. https://doi.org/10.1016/j.emj.2014.05.001

Schau, H., Muñiz, A. M., & Arnould, E. J. (2009). How Brand Community Practices Create Value. *Journal of Marketing*, 30–51. https://doi.org/10.1509/jmkg.73.5.30

Sicilia, M., & Palazon, M. (2008). Brand communities on the Internet: A case study of Coca-Cola's Spanish virtual community. *Corporate Communications An International Journal*, 255–270. https://doi.org/10.1108/13563280810893643

So, K. K. F., King, C., Sparks, B. A., & Wang, Y. (2013). The influence of customer brand identification on hotel brand evaluation and loyalty development. *International Journal of Hospitality Managemen*, 31–41. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.02.002

Sprott, D. E., Spangenberg, E. R., & Czellar, S. (2009). The Importance of a General Measure of Brand Engagement on Market Behavior: Development and Validation of a Scale. *Journal of Marketing Research*, 92–104. https://doi.org/10.1509/jmkr.46.1.92

Steinfield, C., Ellison, N., Lampe, C., & Vitak, J. (2012). Online Social Network Sites and the Concept of Social Capital. *Frontiers in New Media Research*, 115–131.

Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). The Social Identity Theory of Intergroup Behavior. Em J. T. Jost & J. Sidanius (Eds.), *Political Psychology* (0 ed., pp. 276–293). https://doi.org/10.4324/9780203505984-16

Torres, P., & Augusto, M. (2018). Effects of brand attitude and eWOM on consumers' willingness to pay in the banking industry: Mediating role of consumer-brand identification and brand equity. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 1–10. https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2018.01.005

Valenzuela, S., Park, N., & Kee, K. F. (2009). Is There Social Capital in a Social Network Site?: Facebook Use and College Students' Life Satisfaction, Trust, and Participation. *Journal of Computer-Mediated Communication - Wiley Online Library*, 875–901. https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.2009.01474.x

Van de Walle, S., & Bouckaert, G. (2003). Public service performance and trust in government: The problem of causality. *International Review of Administrative Sciences*, *8*, 891–913.

Voorveld, H. A. M., Noort, G. van, Muntinga, D. G., & Bronner, F. (2018). Engagement with Social Media and Social Media Advertising: The Differentiating Role of Platform. *Journal of Advertising*, 38–54. https://doi.org/10.1080/00913367.2017.1405754

Walker, G., Devine-Wright, P., Hunter, S., High, H., & Evans, B. (2010). Trust and community: Exploring the meanings, contexts and dynamics of community renewable energy. *Energy Policy*, *38*(6), 2655–2663. https://doi.org/10.1016/j.enpol.2009.05.055

Warren, A. M., Sulaiman, A., & Jaafar, N. I. (2014). Social media effects on fostering online civic engagement and building citizen trust and trust in institutions. *Government Information Quarterly*, 291–301. https://doi.org/10.1016/j.giq.2013.11.007

Williams, M. (2001). In Whom we Trust: Group Membership as an Affective Context for Trust Development. *The Academy of Management Review*, *26*(3), 377–396. https://doi.org/10.5465/amr.2001.4845794

Wilson, J. (2000). Volunteering. *Annual Review of Sociology*, *26*(1), 215–240. https://doi.org/10.1146/annurev.soc.26.1.215

Xiao, N., & Lee, S. H. (Mark). (2014). *Brand identity fit in co-branding: The moderating role of C-B identification and consumer coping*. 1239–1254. https://doi.org/10.1108/EJM-02-2012-0075

Zaglia, M. E. (2013). Brand communities embedded in social networks. *Journal of Business Research*, *66*(2), 216–223. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.07.015

Zand, D. E. (1972). Trust and Managerial Problem Solving. *Administrative Science Quarterly*, *17*, 229–239.

PRINCIPAIS DETERMINANTES DO ENDIVIDAMENTO DOS MUNICÍPIOS PORTUGUESES NO PERÍODO DE 2014 A 2017

Inês Lisboa, ines.lisboa@ipleiria.pt, Escola Superior de Tecnologia e Gestão, CARME (Centre of Applied Research in Management and Economics), Instituto Politécnico de Leiria
Alexandra Carvalho, alexandra.carvalho@ipleiria.pt, Escola Superior de Tecnologia e Gestão, Instituto Politécnico de Leiria

RESUMO: O endividamento dos municípios é uma temática relevante para todos uma vez que aborda a questão da sua sustentabilidade financeira. O objetivo do presente trabalho é perceber quais os principais determinantes que explicam o endividamento dos municípios portugueses. O endividamento é analisado numa perspetiva de endividamento líquido e excesso de endividamento. Para o explicar são consideradas variáveis relacionadas com fatores institucionais, políticos e económico-financeiros. A amostra considera os 308 municípios portugueses existentes para o período compreendido entre 2014 a 2017. Os resultados evidenciam que apenas os fatores institucionais e económico-financeiros explicam o endividamento dos municípios. São os municípios com menos turistas, menos transferências do Estado e mais receitas de capital os que mais recorrem a endividamento. Os municípios mais endividados, os que investem mais e têm menos receitas fiscais, têm maior propensão para ter excesso de financiamento.

PALAVRAS-CHAVE: Municípios, Portugal, Endividamento, Excesso de Endividamento, Dados em Painel.

ABSTRACT: Understanding the municipalities indebtedness is relevant as it shows their financial sustainability. This work aims to understand the more relevant determinants to explain the indebtedness of Portuguese municipalities. Two variables of debt are used: net debt and excess of indebtedness. To explain it, variables related to institutional, political and financial-economic factors are considered. The sample includes 308 Portuguese municipalities for the period from 2014 to 2017. The results show that only the institutional and financial-economic- factors explain municipalities' indebtedness. The municipalities with less tourism, less transfers from the government and with more capital income are the ones more indebtedness. Beyond these factors, municipalities with more investments and less tax income are the ones with more excess of indebtedness.

KEYWORDS: Municipalities, Portugal, Indebtedness, Excess Indebtedness, Panel Data.

1. INTRODUÇÃO

A crise financeira internacional de 2008 estendeu-se a todos os países e Portugal não foi exceção. Foi-se assistindo ao aumento do défice público, da dívida e do desemprego e Portugal para solucionar estes problemas, em 2010, pediu ajuda à Troika (Fundo Monetário Internacional, Banco Central Europeu e Comissão Europeia), assumindo medidas de contração da despesa pública de modo a aumentar as receitas e diminuir o défice.

Nesta sequência, e ao nível do setor público local foi publicado o Regime Financeiro das Autarquias Locais e das Entidades Intermunicipais (RFALEI) (Lei n.º 73/2013, de 3 de setembro), que revoga a Lei n.º 2/2007, cujo objetivo é "ajustar o paradigma das receitas autárquicas à realidade atual, aumentar a exigência e transparência ao nível da prestação de contas, bem como dotar as finanças locais dos instrumentos necessários para garantir a efetiva coordenação entre a Administração Central e Local, contribuindo assim para o controlo orçamental e para a prevenção de situações de instabilidade financeira".

Esta nova lei parece ter tido impacto nas contas dos municípios portugueses, uma vez que a dívida total tem vindo a decrescer nos últimos anos, tendo diminuído 27,6% de 2014 a 2017 (Pordata, 2019). Ainda assim, existem alguns municípios com excesso de endividamento (cerca de 58 em média no período de 2014 a 2017).

Este trabalho visa estudar quais os determinantes que explicam o endividamento (total e em excesso) dos municípios portugueses no período compreendido entre 2014 e 2017. A escolha destes anos prende-se com os seguintes factos: 2014 foi o ano de entrada em vigor do novo Regime Financeiro das Autarquias Locais e das Entidades Intermunicipais, regime este com impacto no endividamento municipal; o ano de 2017 é o último ano com dados disponíveis à data da realização do presente trabalho.

Estudos sobre esta temática em Portugal são ainda escassos. Contudo, destacam-se os estudos de Fernandes (2011), Ferreira (2011), Melo (2013), Ribeiro, Jorge e Cervera (2013), Ribeiro e Jorge (2014), Lopes (2015) e Ribeiro e Jorge (2015). Este trabalho diferencia-se dos anteriores por diversos motivos:

Estuda todos os municípios Portugueses (Por ex. Fernandes (2011) apenas estuda os municípios de Portugal Continental, Ribeiro *et al.* (2013) os municípios de Lisboa e Ribeiro e Jorge (2014) os municípios do Norte);

São utilizados dados em painel e com um período mais recente da amostra, retratando o que ocorre mais recentemente no nosso país;

Para o nosso conhecimento, é o primeiro trabalho desta natureza que analisa o período após a publicação do novo Regime Financeiro das Autarquias Locais e das Entidades Intermunicipais;

Não analisamos apenas o endividamento total, mas também o excesso de endividamento, que deve ser evitado afim de os municípios escaparem a situações de saneamento financeiro.

Analisando os 308 municípios portugueses e variáveis institucionais (capacidade turística), políticas (ideologia política e forma de governação) e económico-financeiras (receitas fiscais, transferências do Estado, investimento, receitas de capital e índice de poder de compra), os resultados mostram que os fatores políticos não são relevantes para explicar o endividamento (total e em excesso) dos municípios portugueses. Os municípios com mais alojamentos turísticos, que recebem mais transferências de Estado e têm menos receitas de capital são os que apresentam menos endividamento, talvez porque têm mais fontes de receitas que os faz necessitar menos de financiamento externo. Adicionalmente, vemos que o excesso de endividamento, para além de estar relacionado com os determinantes acima apresentados ainda é maior quando o investimento aumenta e as receitas fiscais diminuem, pela necessidade que os municípios têm em colmatar a falta de verbas para pagar as suas despesas.

Os resultados são relevantes para os gestores autárquicos que podem entender quais os principais motivos que condicionam o endividamento, total e em excesso, de forma a evitá-lo e a garantir a sustentabilidade financeira. As entidades externas podem utilizar a informação deste trabalho para controlarem a gestão financeira do setor público e criarem ou adaptarem leis ou regulamentos para evitar principalmente o endividamento em excesso. Por fim, todos os eleitores podem ter interesse nos resultados apresentados dado que é fundamental perceberem como é que o dinheiro público está a ser gerido.

O presente trabalho encontra-se estruturado do seguinte modo: após este capítulo de introdução, segue-se a revisão da literatura onde se definem as hipóteses tendo em conta os principais determinantes que podem explicar o endividamento dos municípios. No capítulo 3, é apresentada a amostra, as fontes de recolha de dados, as variáveis e modelo a estimar. No capítulo 4, apresentam-se os principais resultados e discutem-se os mesmos. O trabalho culmina com as conclusões do estudo e sugestões para linhas de investigação futura.

2. REVISÃO DA LITERATURA

As receitas próprias dos municípios são muitas vezes insuficientes para responder às despesas correntes, pelo que se torna necessário recorrer ao crédito. Se por um lado o recurso ao crédito permite colmatar a carência de meios financeiros, por outro lado, aumenta o endividamento e o compromisso de pagar o valor em dívida a instituições credoras.

A principal reforma do ponto de vista da atividade financeira do setor público local foi a publicação do Regime Financeiro das Autarquias Locais e das Entidades Intermunicipais (Lei n.º 73/2013, de 3 de setembro), que revoga a Lei n.º 2/2007, com consequências relevantes ao nível do endividamento municipal.

Este novo Regime Financeiro procurou intervir fundamentalmente sobre o controlo e prevenção do desequilíbrio financeiro, destacando-se as alterações ao nível da execução e controlo orçamentais, do regime de crédito e endividamento municipal, dos deveres de informação e transparência e da prestação de contas individuais e consolidadas. Introduziu, igualmente, mecanismos que se destinam a garantir o alerta precoce de desvios sinalizados por indicadores financeiros e, se necessário, de recuperação financeira municipal. Prevê, de entre outros instrumentos de regularização financeira, a participação dos municípios num Fundo de Apoio Municipal, com contribuição obrigatória dos municípios, bem como do Governo Central, e que se traduz num mecanismo de solidariedade e co-responsabilidade financeira por parte da totalidade dos municípios. E, por fim, introduziu alterações no sentido da redução da base de receitas próprias locais, como é o caso da redução/extinção do IMT (Imposto Municipal sobre Transmissões Onerosas de Imóveis).

A principal reforma introduzida por este regime financeiro prende-se com o endividamento municipal, já que estabelece novos limites para a dívida municipal, incluindo contração de empréstimos e tomando em linha de conta para esses limites, todas as entidades que pertencem à esfera do município, ou seja, contempla para além da autarquia, os serviços municipalizados, as empresas municipais e intermunicipais, as fundações e demais entidades participadas ou controladas pelas câmaras municipais.

Em 2012, foi alterado o enquadramento do Setor Empresarial Local, pela Lei n.º 50/2012, de 31 de agosto, tendo a sua configuração jurídica sido substancialmente alterada, passando a ser inserido na agora designada "atividade empresarial autárquica".

Seguindo também as recomendações dos memorandos de entendimento, de introduzir mecanismos de controlo e restrição dos pagamentos em atraso pelo setor público, no mesmo ano foi implementada a Lei dos Compromissos e Pagamentos em Atraso (LCPA) (Lei nº 8/2012, de 21 de fevereiro, e Decreto-Lei n.º 127/12, de 21 de junho), destinada a todo o setor público. Este novo regime procura disciplinar os pagamentos em atraso, por via do controlo apertado da assunção de novos compromissos pelo limite dos fundos disponíveis a 90 dias, que passaram a ser apurados. Foi também introduzida a co-responsabilização dos fornecedores do setor público, o aperfeiçoamento e integração dos sistemas de informação, bem como o aprofundamento dos regimes de responsabilidade civil, criminal e financeira dos agentes públicos que autorizam despesa pública sem a existência de fundos disponíveis. A aprovação da LCPA introduziu a obrigatoriedade de previsão de fundos disponíveis para a assunção de compromissos, o que contribui para um ajustamento da gestão autárquica tendo em vista atingir uma execução orçamental mais equilibrada. Com esta lei reduz-se o risco orçamental, ficando o risco mais confinado à possibilidade de uma evolução da receita que não permita fazer face aos compromissos já assumidos ou aos legalmente previstos. Parece resultar que o cumprimento da referida Lei dos Compromissos e Pagamento em Atraso terá implicações na reorganização da atividade autárquica, designadamente nas óticas económica, orçamental e financeira, exigindo-se um esforço adicional no controlo da despesa municipal.

Também com o propósito de controlar o endividamento excessivo foi aprovado, em 2014, um novo regime jurídico de recuperação financeira municipal, através da Lei n.º 53/2014, de 25 de agosto. Este regime prevê os mecanismos jurídicos e financeiros necessários à adoção de medidas que permitam a um município atingir e respeitar o limite de dívida total e regulamenta o Fundo de Apoio Municipal (FAM) ao qual terão que recorrer os municípios que se encontrem em situação de rutura financeira.

É, sem dúvida, fundamental controlar o endividamento municipal, por forma a garantir a solvência financeira dos municípios. Existem vários determinantes que podem justificar esse endividamento.

No presente trabalho, optámos por seguir de perto o estudo de Ribeiro *et al*. (2013) para poder comparar resultados dado que o referido estudo foi realizado antes da aprovação do RFALEI. Adicionalmente, foram ainda tidos em consideração os estudos de Fernandes (2011), Ferreira (2011), Lopes (2015), entre outros. Os determinantes escolhidos para explicarem o endividamento agrupam-se em 3 categorias: fatores institucionais (capacidade turística), fatores políticos (ideologia política e forma de governação) e fatores económico-financeiros (receitas fiscais, transferências do Estado, investimento, receitas de capital e índice de poder de compra).

De seguida apresentam-se as justificações que foram consideradas na definição das diferentes hipóteses propostas.

Tendo em conta o fator institucional, os municípios mais turísticos têm mais despesas com infraestruturas para se adequarem não só às necessidades dos seus habitantes, mas também dos turistas. Dada a necessidade de mais despesas, a necessidade de financiamento é também ela superior. Escudero-Fernández e Prior-Jiménez (2002), Fernández-Llera, García-Valiñas, Cantarero-Prieto e Pascual-Sáez (2003), Melo (2013) e Ribeiro *et al*. (2013) verificaram que os municípios com maior capacidade turística apresentam maior endividamento. Face ao exposto surge, então, a primeira hipótese do estudo:

Hipótese 1: Existe uma relação positiva entre a capacidade turística e o endividamento dos municípios portugueses.

As ideologias políticas dependem muito dos partidos que governam os municípios. Por norma, os partidos de esquerda têm mais promessas de índole social como o combate ao desemprego, enquanto os partidos de direita são mais conservadores e preocupam-se com o controlo de preços (Ferreira, 2011). Assim, para cumprirem as promessas, os partidos de esquerda tendem a ser menos austeros na gestão orçamental (Lopes, 2015). Estudos para o mercado espanhol, como o de Escudero-Fernández e Prior-Jiménez (2002) e Zafra-Gómez Plata-Díaz e Pérez-López (2009) comprovaram que municípios geridos por partidos de esquerda são mais propensos ao endividamento. A hipótese seguinte é então:

Hipótese 2: Existe uma relação positiva entre a gestão por partidos de esquerda e o endividamento dos municípios portugueses.

Também o facto de o partido ter ou não maioria tem impacto nas suas decisões e, portanto, no seu endividamento (Lopes, 2015). Quando o governo não tem maioria tem de ceder por vezes, o que acarreta mais custos e, portanto, a necessidade de mais recursos. Bastida, Beyaert e Benito (2012) verificaram que os partidos com maioria apresentam menor endividamento do que os remanescentes.

Contudo, Ribeiro *et al*. (2013) argumentam que para Portugal, a governação por maioria pode facilitar o recurso ao endividamento. Esta relação foi encontrada por Melo (2013). Já Ferreira (2011) e Ribeiro *et al*. (2013) não encontraram qualquer relação estatisticamente significativa.

Face ao exposto consideramos relevante analisar o poder da formação política para explicar o nível de endividamento dos municípios, embora não seja possível prever o sinal da relação. A hipótese 3 é então estabelecida:

Hipótese 3: Existe uma relação entre a forma de governação e o endividamento dos municípios portugueses.

O nível de receitas próprias dos municípios não reflete apenas a eficácia na cobrança efetiva de impostos, mas também na sua autonomia financeira (Melo, 2013). Municípios com mais receitas próprias, através de taxas e impostos diretos e indiretos (receitas fiscais), têm menos necessidade de endividamento, pois as suas receitas fazem face às necessidades de financiamento ou parte delas (Ribeiro *et al*., 2013).

Porém, para Espanha, Escudero-Fernández e Prior-Jiménez (2002) e Guillamon, Benito e Bastida (2011) verificaram que os municípios com mais receitas fiscais são os que apresentam maior nível de endividamento, pois têm mais facilidade em obter crédito junto das instituições financeiras.

Para os municípios de Lisboa, Ribeiro *et al*. (2013) não validaram esta relação, talvez por todos os municípios de Lisboa terem o mesmo nível de receitas fiscais, o que pode não acontecer quando estendemos a análise a todos os municípios portugueses.

Como a relação entre as receitas fiscais e o endividamento não é consensual entre investigadores, a hipótese seguinte surge, então, sem sinal esperado:

Hipótese 4: Existe uma relação entre as receitas fiscais e o endividamento dos municípios portugueses.

As transferências do Estado são uma forma de receita dos municípios para financiar as suas despesas. Por um lado, quanto maior o valor das transferências, maior tende a ser o nível de despesas do município, o que pode

implicar maior necessidade de endividamento. Fernandes (2011) validou esta relação positiva para os municípios de Portugal continental. Por outro lado, as transferências podem desempenhar um papel de substituto do nível de endividamento. Ferreira (2011) verificou que à medida que as transferências de Estado aumentam, o nível de endividamento dos municípios portugueses diminuiu no período de 2003 a 2005. Face ao exposto, a hipótese seguinte é apresentada sem definição de sinal:

Hipótese 5: Existe uma relação entre as transferências do Estado e o endividamento dos municípios.
As despesas que contribuem para aumentar o capital fixo das autarquias locais são consideradas de investimento, dado que são utilizadas para a aquisição, produção ou modificação de bens duráveis. Estes investimentos são financiados ou por receitas de capital ou por endividamento. Uma vez que as receitas são muitas vezes insuficientes para financiar estes investimentos, os municípios tendem a aumentar o seu nível de endividamento. Fernandes (2011), Ferreira (2011) e Melo (2013) encontraram uma relação positiva entre o investimento e o endividamento. A hipótese 6 é a seguinte:

Hipótese 6: Existe uma relação positiva entre o investimento e o endividamento dos municípios.

Anteriormente, referimos que as despesas de capital são financiadas por receitas de capital ou endividamento, logo é expectável que quanto maiores as receitas de capital, menor o nível de endividamento necessário (Lopes, 2015). Neste caso, os municípios gozam de maior autonomia financeira (Tavares, Pacheco e Loureiro, 2016). Esta relação negativa entre as receitas de capital e o endividamento foi encontrada para os municípios de Lisboa por Ribeiro *et al.* (2013). Isto sugere a seguinte hipótese:

Hipótese 7: Existe uma relação negativa entre as receitas de capital e o endividamento dos municípios.

O poder de compra nas famílias tem impacto no endividamento dos municípios (Melo, 2013). Porém, a relação pode ser positiva ou negativa. As famílias com mais rendimento procuram mais infraestruturas e bens e serviços, o que leva a que os municípios aumentem o seu investimento e necessitem, portanto, de mais financiamento. Assim o endividamento dos municípios aumenta fruto do aumento das despesas públicas (Guillamon *et al*., 2001). Já as famílias com rendimentos mais baixos tencionam pagar menos impostos, pelo que as receitas dos municípios são menores, sendo que têm de recorrer ao endividamento para financiar as suas despesas (Bastida *et al*., 2012). Fernandes (2011) e Ribeiro *et al*. (2013) encontraram esta relação positiva entre o poder de compra e o endividamento dos municípios.

Porém, Melo (2013) encontrou evidências de uma relação negativa, uma vez que quanto maior o poder de compra maiores as fontes de receita por parte dos municípios e, portanto, menores as necessidades de endividamento. A última hipótese é estabelecida embora o sinal da relação não seja definido.

Hipótese 8: Existe uma relação entre o índice do poder de compra e o endividamento dos municípios.

3. AMOSTRA, VARIÁVEIS E MODELO

3.1 AMOSTRA

A amostra incide sobre os municípios portugueses. Atualmente existem 308 municípios, 278 no continente e 20 nas ilhas (ANMP - Associação Nacional dos Municípios Portugueses). Os municípios podem classificar-se por dimensão de acordo com o número de habitantes. Existem cerca de 186 municípios de pequena dimensão, 98 de média dimensão e 24 de grande dimensão, sendo que estes se situam mais na região de Lisboa (Carvalho, Fernandes e Camões, 2017).

O período da amostra abrange os anos de 2014 a 2017, sendo 2017 o último ano com contas disponíveis aquando da realização do estudo. Já a escolha do ano de 2014 teve que ver com a entrada em vigor do RFALEI.

Os dados contabilísticos dos Municípios foram recolhidos no Portal Autárquico, nomeadamente, nos documentos Balanço, Estrutura de Receitas, Receitas de Capital, Despesas com aquisição de bens de capital. Adicionalmente, foi recolhida informação na Pordata, nomeadamente, sobre o número de habitantes, o número de estabelecimentos turísticos e o poder de compra por município. A página da internet da comissão

nacional de eleições foi também consultada para se obterem os resultados eleitorais, nomeadamente, partido vencedor e percentagem de votos.
A amostra total é uma amostra de dados em painel balanceado com 1228 observações.

3.2 VARIÁVEIS

As variáveis foram definidas com base em estudos anteriores, principalmente os de Ferreira (2001), Ribeiro *et al*. (2013), Melo (2013) e Lopes (2015). A variável dependente é o nível de endividamento. Foram calculadas duas variáveis: endividamento líquido e excesso de endividamento. Estas foram calculadas por habitante. As variáveis dependentes foram escolhidas tendo em conta as hipóteses estabelecidas e agrupam-se em 3 grupos: fatores institucionais, políticos e económico-financeiros. Na tabela 1, está patente como foram calculadas as variáveis.

3.3 MODELOS

O modelo será estimado com dados em painel. O modelo proposto é o seguinte:

$$\mathbf{End_{i,t}} = \mathbf{c} + \boldsymbol{\beta}_1 \times \mathbf{Cap.Tur_{i,t}} + \boldsymbol{\beta}_2 \times \mathbf{Ideol._{i,t}} + \boldsymbol{\beta}_3 \times \mathbf{FormGov_{i,t}} + \boldsymbol{\beta}_4 \times \mathbf{RFiscais_{i,t}} + \boldsymbol{\beta}_5 \times \mathbf{Transf._{i,t}} + \boldsymbol{\beta}_6 \times \mathbf{Inv_{i,t}} + \boldsymbol{\beta}_7 \times \mathbf{RCapit._{i,t}} + \boldsymbol{\beta}_8 \times \mathbf{IPC_{i,t}} + \mathbf{U_i} + \boldsymbol{\varepsilon}_{\mathbf{i,t}} \quad \textbf{(1)}$$

Com i município e t ano analisado; Ui efeitos fixos para municípios; ε erros do modelo.

O modelo será testado utilizando a regressão linear. Foram estimados efeitos fixos e aleatórios. Pelo teste de Hausman (resultados na tabela 2) podemos constatar que o método que mais se adequa é o dos efeitos fixos pelo que será esse o utilizado na regressão.

Tabela 2: Teste de Hausman

	End.Liq	**Exc.End**
Estatística Chi^2	63,2288 ***	62,2117 ***

Nota: *, **, *** significância estatística de 10%, 5% e 1%, respetivamente.

Tabela 1: Variáveis propostas

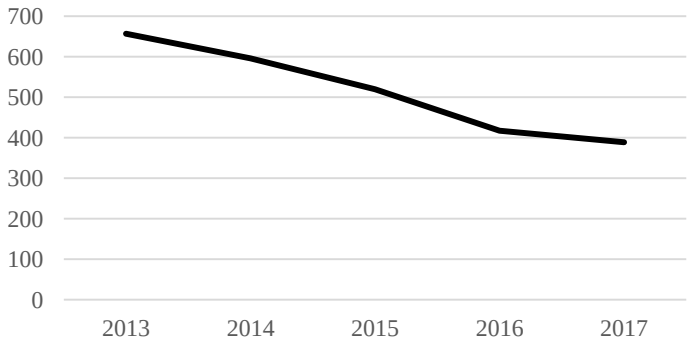
	Acrónimo	Designação	Fórmula	Base de Dados	Sinal Esperado
Variáveis dependentes					
	End.Liq	**Endividamento**		Portal Autárquico e Pordata	
	Exc.End	**Excesso de endividamento**	$\frac{\text{1,5×Média dos últimos 3 anos das Receitas Correntes- Dívidas a pagar}}{\text{n.º habitantes}}$	Portal Autárquico e Pordata	
Variáveis independentes					
F. institucional	**Cap.Tur**	**Capacidade Turística**	N.º de alojamento turístico	Pordata	+
Fator político	**Ideol**	**Ideologia do Partido Político**	1 se for partido de esquerda (PS, BE, PCP-PEV ou coligação entre estes) e 0 caso contrário	CNE	+
	FormaGov	**Forma de Governação**	1 se governar em maioria (> 50%) e 0 caso contrário	CNE	?
Fator económico-financeiro	**RFiscais**	**Receitas Fiscais**	$\frac{\text{Receitas Fiscais}}{\text{n.º habitantes}}$	Portal Autárquico e Pordata	?
	Transf	**Transferências do Estado**	$\frac{\text{Transferências do Estado}}{\text{n.º habitantes}}$	Portal Autárquico e Pordata	?
	Invest	**Investimento**	$\frac{\text{Investimento}}{\text{n.º habitantes}}$	Portal Autárquico e Pordata	+
	R. Capital	**Receitas Capital Líquidas**	$\frac{\text{Receitas de Capital-Passivos Financeiros}}{\text{n.º habitantes}}$	Portal Autárquico e Pordata	-
	IPC	**Índice de Poder de Consumidos**	Poder de compra per capita	Pordata	?

4. RESULTADOS

Numa primeira abordagem foi feita uma análise univariada, ou seja, foram analisadas as estatísticas descritivas das variáveis selecionadas e o grau de correlação entre as mesmas. Os resultados estão patentes na tabela 3.

Analisando a Tabela 3, o painel A, verificamos que a maioria dos municípios encontra-se endividado, embora o nível de endividamento seja muito distinto entre a amostra, como se pode perceber pelo desvio padrão. Existem municípios com um nível de endividamento elevado, enquanto outros não estão endividados dado que as dívidas a receber são superiores às dívidas a pagar (o que se pode validar pelo valor mínimo obtido ser negativo). No Gráfico 1, é apresentada a evolução da média do endividamento:

Gráfico 1: Evolução da média do endividamento por habitante



Como se pode constatar pela observação do Gráfico 1, em termos médios o endividamento municipal tem vindo a decrescer desde 2013 até 2017.

Em relação ao excesso de endividamento, um valor negativo indica que o município tem excesso de endividamento, o que acontece em alguns casos como se pode observar pelo valor negativo, mas a generalidade dos municípios não incorre nesta situação.

Tabela 4: Municípios com excesso de endividamento

	2014	**2015**	**2016**	**2017**	**Média**
N.º municípios	82	59	47	43	**58**

Analisando em maior detalhe (Tabela 4), é possível ver que o número de municípios com excesso de endividamento tem vindo a diminuir ao longo dos anos, sendo que em média são 58 municípios com excesso de endividamento (18,8% da amostra). Estes resultados são iguais aos obtidos por Santos e Martinho (2019).

Desses, 42 municípios apresentaram excesso de endividamento consecutivamente nos últimos 4 anos, sendo 5 desses capitais de distrito, o que evidencia que não ocorre apenas em municípios de menor dimensão. Não há um padrão para que se possa afirmar que são apenas municípios do litoral ou do interior nestas condições. Porém, Santos e Marinho (2019) evidenciam que são os municípios de média dimensão os que apresentam mais excesso de endividamento.

Em termos de alojamentos turísticos, existem municípios com mais de 500 estabelecimentos, que se situam em Lisboa e Algarve, mas existem municípios sem capacidade turística. Em média o valor é de 5 estabelecimentos.

Tabela 3: Análise univariada

	End.Liq	Exc.End	Cap.Tur	Ideologia	FormaGov	R.Fiscais	Transf	Invest	R.Capit	IPC
Painel A: Estatísticas Descritivas										
Média	666,0580	95,8693	15,0839	0,6010	0,5098	351,2857	657,6832	182,1229	151,6978	80,4134
Mediana	308,0332	530,7927	7,0000	1,0000	1,0000	171,3945	426,1806	106,8082	96,94107	75,8000
Máximo	21056,93	36448,39	542,0000	1,0000	1,0000	7418,287	4777,659	3460,755	2529,275	214,500
Mínimo	-6888,764	-5205,608	0,0000	0,0000	0,0000	4,3162	11,2335	1,2124	0,781381	55,8000
Desvio Padrão	1577,088	2852,676	35,8855	0,4899	0,5001	753,4513	655,4438	262,1728	206,3875	18,34140
Painel B: Matriz de correlações										
End.Liq	1									
Exc.End	-0,1707 ***	1								
Cap.Tur	-0,0202	-0,0305	1							
Ideologia	0,0491 *	0,0019	-0,0129	1						
FormaGov	-0,0843 ***	0,1211 ***	-0,1270 ***	-0,0007	1					
RFiscais	0,0602 **	0,6486 ***	0,0738 ***	0,0315	0,0143	1				
Transf	0,1991 ***	0,4573 ***	-0,1304 ***	0,0253	0,1601 ***	0,5947 ***	1			
Invest	0,0825 ***	0,4497 ***	-0,0467 *	0,0188	0,1418 ***	0,5998 ***	0,7010 ***	1		
R.Capital	0,1687 ***	0,4244 ***	-0,0764 ***	0,0226	0,1380 ***	0,5570 ***	0,7840 ***	0,7814 ***	1	
IPC	0,0210	-0,0390	0,4617 ***	0,0485 *	-0,3447 ***	0,0696 **	-0,2923 ***	-0,1427 ***	-0,1751 ***	1

Nota: Com End – endividamento líquido, Exc.End – excesso de endividamento, Cap.Tur – capacidade turística, Ideol – ideologia do partido político, FormGov – forma de governação, RFiscais – receitas fiscais, Transf – transferências do Estado, Inv – investimento, RCapit – Receitas de capitais líquidas, IPC – índice de poder de compra

*, **, *** significância estatística de 10%, 5% e 1%, respetivamente

A maioria dos municípios é gerida por partidos de esquerda e mais de metade tem maioria na forma de governação. Relativamente às receitas fiscais, transferências do estado, investimento e receitas de capital são em média positivas, mas muito voláteis o que evidencia a grande disparidade entre alguns municípios. De destacar que as variáveis estão calculadas por habitante, logo a diferença não se deve tanto ao número de habitantes, mas sim ao facto de serem mais no litoral, serem capitais de distrito, terem mais turismo, entre outros fatores. Por fim, o índice de poder de compra é mais elevado nuns municípios do que noutros, como se pode ver pela diferença entre o valor máximo e mínimo.

Pela matriz de correlações (Painel B) é possível validar que à medida que o endividamento aumenta o excesso de endividamento decresce o que é justificado, pois, como referido antes, os municípios apresentam excesso de endividamento quando o valor da rubrica é negativo. A correlação não é muito forte dado que o número de municípios com excesso de endividamento não é elevado.

Verifica-se que as variáveis explicativas, com exceção da capacidade turística e o índice de poder de compra, são relevantes para explicar o endividamento dos municípios. Não existem correlações fortes, pelo menos estatisticamente significativas, entre as variáveis pelo que não se colocam problemas de correlações entre as variáveis.

Por fim, foi testado o modelo proposto de forma a perceber quais os determinantes que explicam o endividamento líquido e em excesso dos municípios portugueses. Os resultados encontram-se na Tabela 5.

Tabela 5: Resultados da regressão do modelo

Variáveis	End.Liq	Exc.End
C	934,5394	-124,5505
Cap.Tur	-3,9523 ***	2,3988 ***
Ideologia	67,2276	3,8825
FormaGov	-60,0190	-18,3729
RFiscais	0,1726	0,9768 ***
Transf	-1,9353 ***	2,3455 ***
Invest	0,2462	-0,2619 ***
R.Capital	0,3181 *	-0,4060 ***
IPC	11,1968	-9,0300
R^2 Ajustado	88,98%	99,34%
Estatística F	32,5411 ***	587,1069 ***

Nota: Com End – endividamento líquido, Exc.End – excesso de endividamento, Cap.Tur – capacidade turística, Ideol – ideologia do partido político, FormGov – forma de governação, RFiscais – receitas fiscais, Transf – transferências do Estado, Inv – investimento, RCapit – Receitas de capitais líquidas, IPC – índice de poder de compra
*, **, *** significância estatística de 10%, 5% e 1%, respetivamente

Analisando a Tabela 5, podemos afirmar que as variáveis explicativas propostas explicam cerca de 89,3% do endividamento líquido e 99,5% do excesso de endividamento dos municípios portugueses. Podemos ainda acrescentar que os modelos são adequados dado que a estatística F é estatisticamente significativa.

A capacidade turística é relevante para justificar negativamente o endividamento. Contrariamente ao expectável (hipótese 1), municípios com maior capacidade turística apresentam menor endividamento e excesso de endividamento. Embora estes municípios tenham mais despesas com infraestruturas turísticas têm também mais receitas, pois a densidade populacional aumenta (ainda que pontualmente). Assim, a arrecadação dessas receitas é suficiente para pagar as despesas adicionais necessárias, pelo que a necessidade de financiamento decresce.

A ideologia do partido político, ser de direita ou de esquerda, não tem qualquer impacto no endividamento dos municípios portugueses. Resultados similares foram encontrados por Bastida *et al*. (2012), Ferreira (2011) e Ribeiro *et al.* (2013) que sugerem que os cidadãos apenas querem ver as suas necessidades satisfeitas, independente da ideologia política. Aquando a análise da matriz de correlações, verificou-se que a variável ideologia política tem uma relação positiva com o endividamento total dos municípios, ou seja, os municípios geridos por partidos de esquerda estão mais endividados. Porém, aquando a análise multivariada esta significância estatística desaparece, sugerindo que esta relação é justificada por outras rubricas. O facto de o partido ter maioria não tem impacto no endividamento do município. Resultados similares foram encontrados por Ferreira (2011) e Ribeiro *et al*. (2013).

As receitas fiscais não são relevantes para justificar o nível de endividamento dos municípios, mas quando analisamos o excesso de endividamento a relação é positiva e estatisticamente significativa. A hipótese 4 é então validada. Os resultados sugerem que os municípios com mais receitas fiscais são os que apresentam menos excesso de endividamento, pois conseguem pagar as suas despesas recorrendo a receitas próprias.

As transferências do Estado parecem funcionar como um mecanismo alternativo ao endividamento dos municípios portugueses. Quanto maior o valor das transferências do Estado, menor o nível de endividamento total e excesso de endividamento, uma vez que os municípios têm fonte alternativa para financiar as suas despesas. O resultado vai de encontro ao expectável na hipótese 5 e aos resultados que foram encontrados por Ferreira (2011).

Quanto ao nível de investimento, verifica-se que quando este aumenta o nível de endividamento em excesso também aumenta, tal como o esperado na hipótese 6. Para adquirirem, produzirem ou modificarem bens duráveis os municípios necessitam de fundos, sendo que as receitas próprias são normalmente insuficientes e os municípios ultrapassam o limite legal do endividamento.

As receitas de capital líquidas de passivo financeiro têm impacto positivo no endividamento total dos municípios. São os municípios com maior autonomia financeira que apresentam mais excesso de endividamento, contrariamente ao esperado na hipótese 7. Esta situação pode ser justificada pelo facto dos municípios com melhor situação financeira terem mais possibilidade de acederem a financiamento junto de instituições bancárias.

O impacto do índice do poder de compra não é significativo, pelo menos a um nível estatisticamente significativo pelo que a hipótese 8 não é validada.

Comparando com os estudos anteriores (Ribeiro *et al*., 2013 e Melo, 2013), antes da aprovação do RFALEI é de realçar as principais diferenças:

O nível médio de endividamento municipal por habitante diminuiu e analisando a evolução temporal de 2014 a 2017 continua a assistir-se a uma diminuição;
O número de municípios com excesso de endividamento tem vindo a diminuir, tendo passado de 82 em 2014 para 43 em 2017;
O montante de despesas de investimento e de receitas de capital por habitante decresceu, em termos médios, mas as transferências do Estado e as receitas fiscais, por sua vez, aumentaram em média;
A capacidade turística dos municípios não era relevante para explicar o endividamento municipal antes, mas atualmente, quanto menor esta capacidade, maiores as necessidades financeiras dos municípios;
As transferências do Estado não eram relevantes para explicar o endividamento municipal per capita, mas ganharam significância estatística sugerindo que quanto menores as transferências, maiores as necessidades financeiras dos municípios;
Por fim, as receitas de capital anteriormente apresentaram uma relação negativa com o endividamento per capita, mas no nosso trabalho a relação é positiva sugerindo que os municípios com mais receitas de capital apresentam maior endividamento.

5. CONCLUSÕES

O endividamento dos municípios é um tema que deve preocupar todos os indivíduos para, enquanto munícipes, perceberem como estão a ser aplicadas as verbas dos municípios e qual a sustentabilidade dos municípios no futuro. O presente estudo pretende averiguar quais os determinantes que explicam o endividamento dos municípios portugueses. O endividamento é analisado numa perspetiva de endividamento líquido e excesso de endividamento para dar uma imagem mais alargada sobre esta temática.

Analisando os 308 municípios portugueses de 2014 a 2017, os principais resultados evidenciam que as alterações legislativas ocorridas entre os anos de 2012 a 2014 parecem ter tido impacto no endividamento municipal, uma vez que o endividamento per capita (médio) e o excesso de endividamento têm vindo a diminuir ao longo dos anos. Verificou-se ainda uma diminuição das despesas de investimento e receitas de capital e um aumento das transferências do Estado e das receitas fiscais, em termos médios.

As conclusões mostram ainda que os municípios com mais turistas (fator institucional), mais transferências do Estado e menos receitas de capital (fatores económico-financeiros) são os que apresentam menos

endividamento, uma vez que dispõem fontes alternativas para pagar as suas despesas. Os municípios que não apresentam excesso de endividamento são os que estão menos endividados e os que têm menos investimentos e receitas fiscais per capita (fatores económico-financeiros). As variáveis de natureza política não se evidenciaram relevantes para explicar o endividamento dos municípios no período analisado.

Com o presente trabalho cumprimos os objetivos a que nos propusemos. Porém, os resultados dependem das variáveis escolhidas. Existe um conjunto vasto de variáveis que podem ser utilizadas, nomeadamente, dentro das variáveis institucionais poderem ser municípios do litoral ou do interior, pertencerem a Portugal continental ou insolar, ou considerar a dimensão do município. Dentro das variáveis políticas, pode-se considerar o ano eleitoral ou a alternância ou consistência de partido político ao longo dos anos. Dentro das variáveis económico-financeiras, podem-se considerar, por exemplo, as despesas com pessoal.

Também se poderia analisar um período antes e após do RFALEI para todos os municípios portugueses e verificar se há alterações significativas no endividamento dos municípios e, caso existam, tentar perceber quais os principais motivos. Estas são algumas linhas de investigação que podem ser desenvolvidas em futuras análises.

REFERÊNCIAS

ANMP – *Associação Nacional de Municípios Portugueses*. Retrieved from https://www.anmp.pt/index.php/municipios.

Bastida, F., Beyaert, A., & Benito, B. (2012). Electoral Cycles and Local Government Debt Management. *Local Government Studies*, 39(1), 107–132.

Carvalho, J., Fernandes, M. e Camões, P. (2017). *Anuário Financeiro dos Municípios Portugueses 2017*. SIG - Sociedade Industrial Gráfica, LDA. Retrieved from: file:///C:/Users/In%C3%AAs/Downloads/amp2017_25.pdf.

CNE – *Comissão Nacional de Eleições*. Retrived from http://www.cne.pt/.

Decreto-Lei n.º 127/12, de 21 de junho. Normas legais disciplinadoras dos procedimentos necessários à aplicação da Lei dos Compromissos e dos Pagamentos em Atraso. Diário da República: I Série n.º 119/2012. Disponível em http://www.dre.pt.

Escudero-Fernández, P., & Prior-Jiménez, D. (2002). Análisis del Endeudamiento y Efectos de su Control en las Corporaciones Locales. *IX Encuentro de Economía Pública*. Vigo, Espanha.

Fernandes, C. (2011). *Determinantes do endividamento autárquico Evidência Empírica para os Municípios Portugueses utilizando modelo de dados de Painel*. Dissertação de Mestrado em Economia. Universidade da Beira Interior.

Fernández-Llera, R., García-Valiñas, M., Cantarero-Prieto, D., & Pascual-Sáez, M. (2003). *El Endeudamiento de los Gobiernos Locales en España: Aspectos Generales y Resultados Empíricos*. IV Jornadas de la Asociación Galega de Estudios de Economía del Sector Público. Santiago de Compostela, Espanha.

Ferreira, F. (2011). *Determinantes do Endividamento Municipal em Portugal*. Dissertação de Mestrado. Universidade do Minho.

Guillamon, D., Benito, B., & Bastida, F. (2011). Evaluación de la deuda pública local en España. Revista Española de Financiación y Contabilidad. XL 150, 251–285.

Lei nº 8/2012, de 21 de fevereiro. Regras aplicáveis à assunção de compromissos e aos pagamentos em atraso das entidades públicas. Diário da República: I Série n.º 37/2012. Disponível em http://www.dre.pt.

Lei n.º 50/2012, de 31 de agosto. Regime jurídico da atividade empresarial local e das participações locais. Diário da República: I Série n.º 169/2012. Disponível em http://www.dre.pt.

Lei n.º 73/2013, de 3 de setembro. Regime Financeiro das Autarquias Locais e Entidades Intermunicipais. Diário da República: I Série n.º 169/2013. Disponível em http://www.dre.pt.

Lei n.º 75/2013, de 12 de setembro. Regime Jurídico das Autarquias Locais. Diário da República: I Série n.º 176/2013. Disponível em http://www.dre.pt.

Lei n.º 53/2014, de 25 de agosto. Regime Jurídico da Recuperação Financeira Municipal regulamentando o Fundo de Apoio Municipal. Diário da República: I Série n.º 162/2014. Disponível em http://www.dre.pt.

Lobo, F., & Ramos, P. (2010). *Os Factores Determinantes da Probabilidade de Ruptura Financeira dos Municípios Portugueses*. 16º Congresso da Associação Portuguesa de Desenvolvimento Regional. Funchal.

Lopes, C. (2015). *A problemática do endividamento dos Municípios da C.I.R.A.* Dissertação de Mestrado. Universidade de Aveiro.

Melo, A. (2013). *Os Fatores Determinantes do Endividamento dos Municípios Portugueses*. Dissertação de Mestrado. Escola Superior de Ciências Empresariais. Instituto Politécnico de Setúbal.

Portal Autárquico (2019). Informação dos municípios Portugueses. Retrieved from http://www.portalautarquico.dgal.gov.pt/pt-PT/financas-locais/dados-financeiros/contas-de-gerencia/.

Pordata (2019). Dados dos Municípios Portugueses. Retrieved from https://www.pordata.pt/Municipios.

Ribeiro, N., & Jorge, S. (2015). *Estudo do Endividamento dos Municípios Portugueses: Uma análise multigrupos*. XXV Jornadas Hispanolusas, Enfoques Empresariales de la Gestión Científica. Ourense, Espanha.

Ribeiro. N., & Jorge, S. (2014). Determinantes do endividamento da administração local: estudo exploratório nos municípios do norte de Portugal. *Innovar*, 24(51), 61-78.

Ribeiro, N., Jorge, S., & Cervera, M. (2013). Estudo do Endividamento da Administração Local Portuguesa: Evidência Empírica usando Modelos de Dados em Painel. *Notas Económicas*, 38, 46-67. http://dx.doi.org/10.14195/2183-203X_38_3.

Santos, P., & Martinho, C. (2019). *O endividamento dos mecanismos de alerta precoce do RFALEI na identificação dos municípios sobre endividados*. II Congresso Internacional de Contabilidade Pública, 14 a 15 de março, Lisboa.

Tavares, F., Pacheco, L., & Loureiro, F. (2016). Administração de tesouraria e endividamento municipal: Situação dos municípios portugueses. *Revista Universo Contábil*, 12(3), 110-125. doi:10.4270/ruc.2016324.

Zafra-Gómez, J., Plata-Díaz, A., & Pérez-López, G. (2009) *Factores Determinantes de la deuda viva en los ayuntamientos. Una aplicación al caso español*, XV Congreso AECA (Vol. 1), 23 a 25 de septiembre, Valladolid.

MOTIVAÇÕES NA ESFERA DO (IN)CUMPRIMENTO FISCAL

Tânia Silva, tania.taveira.silva@gmail.com, CAPP - Centro de Administração e Políticas Públicas
Fernanda Nogueira, fnogueira@iscsp.ulisboa.pt, ISCSP da Universidade de Lisboa e CAPP - Centro de Administração e Políticas Públicas
António Maia, maia.o.antonio@gmail.com, ISCSP da Universidade de Lisboa e CAPP - Centro de Administração e Políticas Públicas

RESUMO: Embora seja difícil precisar quando apareceram os primeiros impostos, é globalmente aceite que, em simultâneo, terá surgido o fenómeno do incumprimento fiscal. Os Estados reconhecem esse problema e procuram estratégias para o minimizar, tendo o tipo de estratégias utilizadas registado, ao longo do tempo, alterações significativas. Nesta senda, torna-se relevante conhecer, não só, porque é que os cidadãos incumprem nas suas obrigações fiscais, mas também porque é que tantos cidadãos cumprem as suas obrigações fiscais, quando as penalizações e probabilidade de deteção se consideram tão baixas. Surge, assim, o interesse pelas motivações associadas ao cumprimento fiscal. Deste modo, tendo em conta a importância da minimização de fenómenos de incumprimento fiscal para os Estados, não sendo o Estado português exceção, este artigo procurará disponibilizar um contributo para a perceção e minimização do fenómeno, enriquecido com dados empíricos, na procura das motivações associadas ao cumprimento fiscal.

PALAVRAS-CHAVE: Cumprimento fiscal, Impostos, Motivação, Evasão fiscal, Administração fiscal.

ABSTRACT: While it is difficult to pinpoint when the first taxes appeared, it is widely accepted that, at the same time, the phenomenon of tax non-compliance has arisen. States recognize this problem and seek strategies to minimize it, but the type of strategies used has, over time, experienced significant changes. On this context, it has become relevant to know not only why citizens are failing to meet their tax obligations, but also why so many citizens comply with their tax obligations when penalties and probability of detection are considered to be so low. Thus, the interest in motivations associated with tax compliance appears. Considering the importance of minimizing the phenomena of tax non-compliance for every country, not being Portugal an exception, this paper aims to make a contribution to the perception and minimization of the phenomenon, enriched with empirical data, in the search of the motivations associated with tax compliance.

KEYWORDS: Tax compliance, taxes, motivation, Tax evasion, Tax administration.

1. INTRODUÇÃO

A génese do fenómeno tributário, e, consequentemente, do fenómeno da evasão fiscal, remonta há milénios atrás, não sendo possível indicar um momento e um local correspondentes ao seu aparecimento (Santos, 2003). Com o passar dos séculos o conceito de Estado evoluiu, e à medida que este assumiu maiores responsabilidades para com os cidadãos, também a carga de impostos foi aumentando, de modo a satisfazer as necessidades coletivas da respetiva comunidade. Porém, nem todos os cidadãos procuram cumprir as suas obrigações fiscais, não obstante o seu carácter fundamental para os Estados, considerando-se, inclusive, que a fuga aos impostos é um "fenómeno de todos os tempos e de todos os lugares, independentemente do sistema fiscal
[1] concreto que possa estar em vigor" (Santos, 2003, p. 340).

[1] Entende-se por sistema fiscal "um conjunto de contribuições e impostos instituídos num dado espaço territorial com vista à prossecução de fins determinados" (Santos, 2003, pp. 365-366).

Não obstante, apenas na década de 70 do século XX se registaram as primeiras iniciativas significativas do estudo teórico do incumprimento fiscal[2] na ótica da decisão individual do contribuinte.
O modelo teórico de Allingham & Sandmo (1972) propõe que as motivações subjacentes ao cumprimento ou incumprimento fiscal se prendem, sobretudo, com os benefícios económicos associados a determinado comportamento, com a possibilidade de deteção do incumprimento e com as sanções aplicáveis às infrações, em caso de deteção.

Mais tarde, vir-se-ia a considerar que estes aspectos não eram os únicos a pesar no momento da decisão individual do contribuinte, uma vez que se verificou que, mesmo em países com cumprimento fiscal baixo, o incumprimento não alcançou os valores que deveria alcançar se o comportamento dos cidadãos se pautasse exclusivamente pelo rácio benefício-risco de ser detetado (Gomez & Alm, 2008).

De facto, na década de 90 do século XX a moral tributária, definida como a motivação intrínseca para os indivíduos pagarem os impostos (Alm & Torgler, 2004), suscitou muita atenção, passando a gerar particular interesse o porquê de tantas pessoas pagarem os devidos impostos quando as penalizações e probabilidade de deteção são tão baixas (Torgler, 2003).

Assim, nas últimas duas décadas começaram a ser estudados os fatores psicológicos, morais, éticos e sociais que influenciam os cidadãos no âmbito do cumprimento, ou incumprimento, das suas obrigações fiscais. Na realidade, se por um lado perceber o que leva os contribuintes a incumprir é vital para poder procurar maiores níveis de cumprimento e combater o *tax gap*[3] efetivamente (Saad, 2012), também conhecer quais as motivações associadas ao cumprimento assume a sua importância, uma vez que num Estado em que a maior parte dos cidadãos se sinta forçada a pagar os devidos impostos os desafios são distintos dos de um Estado em que a maior parte dos cidadãos encara como dever moral, de forma intrínseca, o cumprimento das suas obrigações fiscais.

Embora nos últimos anos se verifique a realização de algumas investigações interessantes nesta área em Portugal, nota-se que os diferentes tipos de motivações no âmbito do cumprimento não parecem ter sido ainda suficientemente explorados, daí que tenhamos formulado a seguinte questão de partida: o que motiva os cidadãos a cumprir as suas obrigações fiscais?

Deste modo, pretendeu-se construir um questionário que combinasse as variáveis de diferentes trabalhos previamente realizados, que se mostraram mais relevantes, e obter um conjunto significativo de respostas, tendo-se presente que existe uma série de outras dimensões que seria interessante analisar mas também que foi necessário limitar o presente estudo, de modo a que a sua dimensão fosse adequada a uma dissertação de Mestrado, da qual resultou o presente artigo.

No que respeita à metodologia, o presente trabalho considera-se um estudo exploratório, descritivo e prescritivo. Para a recolha de dados o método selecionado foi o inquérito por questionário, correspondendo à unidade de análise os sujeitos passivos singulares que tivessem entregado pelo menos uma declaração anual de rendimentos nos últimos dois anos fiscais (2016 e/ou 2017).

O tema em apreço reveste-se de importância, no âmbito da Fiscalidade, tanto pela importância que a coleta dos impostos representa para a própria atividade do Estado, e consequente satisfação das necessidades coletivas dos cidadãos, como pela importância que os resultados de investigações subordinadas a esta área podem representar para a definição de Políticas Públicas destinadas à minimização do incumprimento fiscal, sendo esta uma área prioritária para a administração fiscal portuguesa.

Os resultados obtidos permitiram-nos demonstrar que efetivamente existem diferentes motivações subjacentes ao cumprimento fiscal.

---

[2] Considera-se incumprimento fiscal a falta de vontade de agir de acordo com a legislação fiscal aplicável num determinado momento (Saad, 2012).

[3] Entendendo-se por tax gap a diferença entre a receita fiscal potencial (considerando a aplicação da legislação em vigor, caso não existissem fenómenos de elisão, evasão e fraudes fiscais) e a que é efetivamente arrecadada (adaptação do conceito das autoridades fiscais australianas, disponível em https://www.ato.gov.au).

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1 INCUMPRIMENTO FISCAL

Considerando que no âmbito do incumprimento fiscal são utilizados múltiplos conceitos, por vezes com diferentes significados consoante o autor, importa desde já expor a distinção conceptual entre evasão fiscal e elisão fiscal adotada na presente investigação, sendo que a diferença entre ambos os conceitos recai na legalidade das ações do contribuinte (Sandmo, 2004). Assim, a evasão fiscal consiste numa violação da lei, que torna o contribuinte suscetível de uma ação administrativa ou judicial por parte das autoridades. A elisão fiscal, por outro lado, encontra-se dentro do quadro legal das normas tributárias, consistindo na exploração de lacunas nas normas tributárias com vista a reduzir a quantidade de imposto a que dado contribuinte se encontra sujeito. Ou seja, trata-se de uma ação indesejada embora legal, resultante da política fiscal em vigor. Tal não impede que se possa tornar complicado estabelecer a diferença entre um e outro conceito de um ponto de vista moral (Sandmo, 2004).

Exposto o conceito de evasão fiscal, fundamental na investigação em apreço, importa notar que a génese do fenómeno tributário, e, consequentemente, do fenómeno da evasão fiscal, remonta há milénios atrás, não sendo possível indicar um momento e um local correspondentes ao seu aparecimento (Santos, 2003).

À medida que as funções governativas cresceram e que requereram maior receita fiscal, também estes fenómenos pareceram difundir-se e crescer, tentando ser justificados por uma série de razões, geralmente relacionadas com o facto de as leis serem más, o comportamento dos governadores não ser adequado ou os salários serem muito baixos (Tanzi, 2017). Segundo Tanzi (2017), o termo evasão fiscal surgiu no final da Idade Média, no âmbito da atividade tributária dos governos das "cidades-estado", aludindo a ações ilegítimas, por parte dos contribuintes, com o intuito de evitar o pagamento dos impostos devidos.

No entanto, este fenómeno foi potenciado, não apenas pelas pessoas que procuravam omitir a posse de determinados bens ou rendimentos, mas também por entidades privadas e até Estados, que ofereciam a possibilidade dessa omissão. Na realidade, já em 1789, no âmbito da Revolução Francesa, existiam bancos suíços que ofereciam, a troco de honorários, confidencialidade a nobres que procurassem proteger os seus bens dos saques que resultaram da Revolução. Assim, também o surgimento dos hoje designados paraísos fiscais remonta a algumas centenas de anos atrás (Zweig, 2016).

Após a Segunda Guerra Mundial os países desenvolvidos abandonaram o modelo laissez faire, caracterizado por uma baixa despesa pública por parte do governo, e procuraram tornar-se em estados-providência modernos, com o intuito de financiar as maiores despesas públicas assumidas. Consequentemente, no século XX a carga fiscal média nos países industrializado aumentou de cerca de 10% do PIB, no início do século, para mais de 30% no seu fim, ultrapassando os 40% em vários países europeus (Tanzi, 2017), tornando-se a utilidade associada à evasão fiscal cada vez mais significativa.

Em simultâneo, os sistemas fiscais foram-se tornando cada vez mais complexos, afirmando Tanzi (2017) que há evidências que denotam que a corrupção nas administrações fiscais e a evasão fiscal são facilitadas pela complexidade que caracteriza os sistemas fiscais e respetivas instituições, uma vez que quando um sistema é complexo é menos compreensível e previsível. Efetivamente, nas décadas recentes os sistemas fiscais de muitos países tornaram-se complexos, o que se comprova pelo facto de, nalgumas experiências, pedidos de clarificação sobre determinada matéria fiscal dirigidos a diferentes serviços tributários terem recebido respostas amplamente diferentes (Tanzi, 2017). Um outro exemplo que ilustra a complexidade dos sistemas fiscais é número de páginas de normas referentes a tributação, neste caso nos EUA: se em 1913 quando o IRS foi introduzido nos EUA, existiam 400 páginas de leis e regulamentos, em 2006 estas haviam alcançado as 66498 páginas Tanzi (2017).

De facto, à medida que os governos contaram com os sistemas fiscais para atingir um crescente número de objetivos sociais e económicos, mais complexos os sistemas tributários se tornaram, maiores se tornaram as oportunidade de os contribuintes tentarem enganar o sistema, e menos previsíveis se tornaram as suas reações[4].Além do mais, a tentativa de enganar o sistema contou com a assistência de consultores fiscais e nalguns países inclusive com a assistência de administradores fiscais corruptos. Assim, para além das leis

[4] Podendo a complexidade do sistema tributário conduzir, igualmente, ao incumprimento não intencional como destaca Saad (2012).

tributárias e da efetividade dos controlos, há também que considerar que as características culturais dos países têm impacto na difusão de práticas de evasão fiscal (Tanzi, 2017).

Acresce o impacto da globalização, que adiciona à equação o impacto que os sistemas fiscais de outros países podem ter sobre um país ou contribuinte ao tentar explorar possibilidades criadas por competição fiscal (Tanzi, 2017), quando até então a evasão fiscal estava sobretudo ligada a atividades domésticas.

Assim, a coleta de impostos tornou-se mais complicada do que até então. Criaram-se novas oportunidades para evasão fiscal, para corrupção relacionada com tributação, e para alguns países tirarem vantagens dos regimes fiscais globais existentes (Tanzi, 2017).

Os Estados estão conscientes da existência desses fenómenos, verificando-se, nas últimas décadas, um incremento significativo dos mecanismos internacionais de troca de informações para efeitos fiscais[5] (Tomaz, 2017). Neste âmbito destaca-se a atuação das diferentes instituições europeias, da OCDE e dos próprios Estados, ao celebrarem entre si Convenções bilaterais que preveem a troca de informações[6].

Pese embora os impostos visem satisfazer as necessidades coletivas da comunidade a que respeitam e a repartição dos rendimentos e da riqueza de forma justa, nem todos os cidadãos procuram cumprir as suas obrigações fiscais. De acordo com um relatório de 2013 realizado pela empresa de consultoria empresarial norte-americana A.T. Kearney relativamente à economia paralela[7] na Europa, a economia paralela representava, em média, 18.5% do PIB nos países europeus. Neste cenário, Portugal figurava acima da média, representando a economia paralela estimada cerca de 19% do PIB português. Relativamente aos valores apresentados para a Europa do Sul e para a maioria dos países da Europa de Leste o número apontado para Portugal não se afigura como dos mais elevados. No entanto, se compararmos com os valores do grupo de países enquadrados na Europa Ocidental percebe-se que há Estados em que este fenómeno parece assumir uma proporção muito mais diminuta (Schneider, 2013). Em 2017, num estudo que contou com a participação do mesmo autor, estimava-se que a economia paralela em Portugal correspondesse a 16,6% do PIB (Schneider & Boockmann, 2017).

Por sua vez, estudos realizados em Portugal, no âmbito do Observatório de Economia e Gestão de Fraude, estimam que a Economia Não-Registada em Portugal[8] represente cerca de 26,81% do PIB português (Afonso, 2014). É certo que estes valores se tratam de estimativas, considerada a natureza não observável deste tipo de economia, mas não deixam de ser relevantes, sobretudo quando se verifica uma tendência crescente ao longo dos anos.

Outros estudos, dos quais se salientam os trabalhos do economista francês Gabriel Zucman, indicam que Portugal é dos Estados com mais riqueza em paraísos fiscais[9] a nível mundial. Na realidade, estima-se que, em 2007, os portugueses detivessem cerca de 21,2% do PIB português em paraísos fiscais, o segundo valor mais elevado a nível europeu, ocupando a Grécia a primeira posição (Alstadsaeter, Johannesen & Zucman, 2017).

---

5 Exemplos de mecanismos recentes são a Lei de conformidade tributária de contas estrangeiras (Foreign Account Tax Compliance Act - FATCA) celebrado com os EUA, o Modelo para troca de informações fiscais (Common Reporting Standard - CRS) da OCDE ou a Convenção Multilateral para Prevenir a Erosão de Base Tributável e a Transferência de Lucros (Multilateral Convention to Implement Tax Treaties Related Measures to Prevent Base Erosion and Profit Shifting, também designado por Multilateral Instrument, ou pelas siglas MLI), igualmente da OCDE.

6 À data de 10-08-2018 Portugal é signatário de 79 Convenções, bilaterais, para Evitar a Dupla Tributação, das quais 76 estão em vigor e 3 estão assinadas e aguardam entrada em vigor.
Informação disponível em:
http://info.portaldasfinancas.gov.pt/pt/informacao_fiscal/convencoes_evitar_dupla_tributacao/Pages/default.aspx.

7 No âmbito do estudo em apreço a economia paralela é entendida como o conjunto de atividades empresariais legais que é desenvolvido sem o conhecimento das autoridades governamentais, subdividindo-se estas atividades nas que se relacionam com o trabalho prestado não declarado, que se estima ser responsável por dois terços da economia paralela, e nas atividades que implicam a subdeclaração dos rendimentos empresariais, sempre com o intuito de aliviar a carga fiscal aplicável.

8 Conceito que abarca a economia oculta ou subdeclarada, relacionada diretamente com questões fiscais, a economia ilegal, a economia informal e de autoconsumo e a economia não contabilizada por deficiência estatística (que se reveste de diminuta relevância) (Afonso, 2014).

9 Entende-se por paraíso fiscal um país caracterizado por impostos baixos ou inexistentes, utilizado para evitar o pagamento de impostos que, de outro modo, seria devido num país que não um paraíso fiscal. De acordo com a OCDE, os paraísos fiscais apresentam as seguintes características: tributação nula ou insignificante dos rendimentos; falta de troca de informação efetiva; falta de transparência quanto às disposições legislativas e administrativas (conceito da OCDE disponível em http://www.oecd.org/ctp/glossaryoftaxterms.htm).

Esta realidade tem como consequência uma diminuição da disponibilidade de recursos para o Estado utilizar em prol do bem comum bem como um maior encargo para os contribuintes que cumprem com as suas obrigações fiscais.

O Estado português demonstra não ignorar os números apontados nos parágrafos anteriores quando a AT, enquanto entidade estatal competente para administrar os impostos em Portugal, consagra, no seu Plano Estratégico para 2015-2019, o reforço do combate à evasão fiscal e aduaneira e à economia paralela, enquanto estratégia a adotar para a concretização do Objetivo Estratégico I, que consiste em "Garantir a eficácia na gestão e cobrança fiscal e aduaneira, visando a minimização do tax gap" (Portugal, 2015).

2.2. MOTIVAÇÕES NA ESFERA DO INCUMPRIMENTO

2.2.1 A decisão individual do contribuinte

Ao iniciar uma investigação relacionada com o estudo teórico da evasão fiscal, na ótica da decisão individual do contribuinte, há um trabalho de referência cuja leitura é incontornável, sendo referido na quase totalidade de trabalhos de investigação posteriormente publicados sobre esta área. Esse trabalho é da autoria de Allingham & Sandmo, datado de 1972, e constitui também o ponto de partida da revisão de literatura da presente investigação. Nesse trabalho destaca-se que, perante duas opções, a de declarar o rendimento real ou a de declarar menos que o rendimento real[10], o contribuinte opta por um comportamento, pautando-se essa escolha pela incerteza, já que não tem conhecimento sobre se será, ou não, investigado pelas autoridades fiscais após submeter a declaração de rendimentos (Allingham & Sandmo, 1972).

Com base nessa premissa, os autores analisam teoricamente esta problemática, considerando o rendimento real, o rendimento declarado, a taxa a aplicar sobre o rendimento declarado, a probabilidade de o contribuinte ser sujeito a uma investigação por parte das autoridades fiscais e a taxa de penalização a aplicar ao rendimento não declarado. Da análise estática dos resultados, verifica-se que um aumento na taxa de penalização causará sempre um aumento da parcela de rendimento real declarado e que um aumento da probabilidade de deteção causará sempre um aumento de rendimento declarado (Allingham & Sandmo, 1972). Estes resultados revestem-se de interesse para a definição de políticas, já que o primeiro se prende com o exercício de controlo direto por parte das autoridades fiscais e que o segundo se encontra relacionado com o exercício de controlo indireto das mesmas entidades, sublinhando-se que estas duas políticas seriam substitutas uma da outra (Allingham & Sandmo, 1972).

Desde a década de 90 os estudos empíricos sobre evasão fiscal foram enriquecidos com a inclusão de fatores não económicos na análise. Tal deve-se, em parte, a Baldry (1986 como citado em Molero & Pujol, 2012), ao constatar que há uma significativa percentagem de população que nunca procura incumprir, mesmo quando o custo-benefício económico é favorável ao comportamento de evasão fiscal. Tornou-se, assim, necessário, enriquecer o modelo teórico clássico com fatores explanatórios adicionais, designadamente com a inclusão do custo psicológico associado à atitude de infringir uma norma.

Em 2004, Sandmo voltaria a escrever sobre a teoria da evasão fiscal, assinalando que a probabilidade de deteção em caso de incumprimento tende a ser sobre estimada, já que o contribuinte considera existir uma probabilidade de ser auditado que tende a ser superior à efetiva frequência estatística com que as declarações dos contribuintes são fiscalizadas (Sandmo, 2004). Sandmo vai mais longe, e afirma que o cumprimento, ou incumprimento fiscal, não é, exclusivamente, influenciado por esse tipo de determinantes, já que a observação do que nos rodeia no quotidiano e o senso comum nos mostram que as pessoas se abstém de praticar determinados atos – sejam esses atos a evasão fiscal, furtar lojas, ultrapassar limites de velocidade ou poluir o ambiente – também por razões relacionadas com o estigma social e considerações morais (Sandmo, 2004).

Por sua vez, Sandmo acrescenta ainda que o aumento das penalizações associadas ao incumprimento tem como consequência menos evasão fiscal, mas também o decréscimo do ato de pagar impostos conscientemente. Ou seja, o aumento de incentivo extrínseco para cumprir as obrigações fiscais reduz o incentivo intrínseco de comportamento honesto (Sandmo, 2004).

[10] Nesta situação assume-se que as administrações fiscais não têm conhecimento do real rendimento dos contribuintes.

Outro aspecto que Sandmo (2004) salienta é a importância que a perceção do contribuinte individual quanto ao comportamento dos outros pode ter no momento da decisão de cumprir ou incumprir as suas obrigações fiscais, já que se a evasão fiscal for uma prática difundida, e socialmente aceite, mais baixa é a probabilidade de se ser detetado.

Assim, se na génese do estudo teórico da evasão fiscal, na ótica da decisão individual do contribuinte, o enfoque era colocado na probabilidade de deteção e nas penalizações aplicáveis em caso de deteção de incumprimento enquanto elementos moldadores da motivação do contribuinte perante o pagamento dos devidos impostos, nas últimas duas décadas tem sido dado ênfase a outros aspectos, designadamente relacionados com a ética e a moral e com as motivações que pautam o comportamento dos cidadãos.

2.2.2 Evasão fiscal, ética e moral

No âmbito da análise da evasão fiscal sob o ponto de vista ético, destacam-se os trabalhos do Professor Robert
W. McGee, que têm inspirado inúmeros estudos em todo o mundo. McGee adota como ponto de partida a dissertação de Doutoramento de Martin Crowe, datada de 1944, que incide sobre a obrigação moral de pagar impostos, resumindo e analisando 500 anos de debate teológico e filosófico sobre este tema, e procura atualizar e expandir o seu trabalho.

Segundo McGee (2005) ao longo dos séculos emergiram três perspetivas perante a ética no âmbito da evasão fiscal. Uma dessas perspetivas defende que a evasão fiscal é sempre, ou quase sempre, não ética, com base em três aspetos: a crença de que os indivíduos têm um dever para com o Estado de pagar os impostos que o Estado exija; o facto de os indivíduos terem um dever para com os outros membros da comunidade; e o facto de existir um dever para com Deus de pagar impostos, aspeto este que não colhe adeptos entre os ateístas mas que consiste num argumento relevante nalguns círculos religiosos, designadamente para os Judeus, os Baha'i e os Mormon, sendo os Cristãos e os Muçulmanos mais flexíveis (McGee, 2005; McGee, 2006b).

Outra perspetiva, que se pode designar como perspetiva anarquista, apregoa que nunca há um dever de pagar impostos porque o Estado é ilegítimo, não tendo autoridade moral para ficar com algo de alguém (McGee, 2005). Nesta óptica, a evasão fiscal é considerada sempre ética.

A terceira perspetiva defende que a evasão fiscal pode ser ética em algumas circunstâncias e não ética noutras, sendo esta a perspetiva que prevalece na literatura (McGee, 2005). O exemplo mais paradigmático que McGee utiliza para ilustrar esta terceira perspetiva consiste no facto de não poder ser considerado não ético não pagar os impostos legalmente devidos por um Judeu que vive na Alemanha nazi. Nesta linha, McGee (2005) considera que não existe uma obrigação moral de um indivíduo ajudar a pagar os recipientes com gás que o Governo planeia utilizar para o matar a si ou à sua família. Deste modo, quem concordar com o argumento evidenciado considera, desde logo, que a evasão fiscal pode ser ética nalgumas circunstâncias, posição que também poderá ser defendida quando um país se encontre a participar numa guerra que os cidadãos considerem injusta ou determinado governo seja corrupto e utilize o sistema fiscal como um meio de redistribuição de rendimento pelos seus elementos e cúmplices em vez de o utilizar como meio para financiar funções governativas legítimas.

Uma vez realizado esse estudo teórico, McGee desenvolveu um inquérito (McGee, 2006a), que incorpora todas as principais questões que foram discutidas na literatura neste tema, do qual constam dezoito afirmações que visam incidir sobre os três pontos de vista sobre o assunto. Este conjunto de afirmações viria a inspirar um conjunto de estudos sobre diferentes países em que o próprio McGee participou, bem como outros investigadores, salientando-se que em Portugal se verificou a sua utilização, pelo menos, em duas investigações (Teixeira, 2016; Poço et al., 2015).

Ao analisar a evasão fiscal no âmbito da moral, designadamente a moral tributária, definida como a motivação intrínseca para os indivíduos pagarem os impostos (Alm & Torgler, 2004), o contributo de Torgler não pode deixar de ser destacado, tendo inclusive a sua dissertação de Doutoramento, datada de 2003, incidido sobre esse mesmo tema.

No artigo realizado com Alm, Torgler salienta, tal como Sandmo (2004), que o cumprimento das obrigações fiscais parece depender de inúmeros fatores para além dos económicos e que, considerando a percentagem de

auditorias feitas na maior parte dos países e o nível das penalizações pecuniárias, os próprios modelos de dissuasão preveem muito cumprimento e pouco incumprimento (Alm & Torgler, 2004).

Conforme previamente referido, alguns contribuintes simplesmente não estão predispostos a praticar evasão fiscal (Long e Swingen, 1991 como citado em Alm & Torgler, 2004), podendo-se considerar que a maior parte dos contribuintes se comporta de forma honesta (Pyle, 1991 como citado em Alm & Torgler, 2004).

Deste modo, reconhece-se que o pagamento de impostos é um dever dos cidadãos, sendo o principal interesse do Estado que os cidadãos o cumpram, independentemente do que o motive (Kirchler, Hoelzl & Wahl, 2008). Porém, nota-se que o comportamento de cumprimento pode resultar de diferentes motivações, designadamente o sentimento de que os custos associados ao incumprimento são muito altos ou de que tal tem de ser feito quando se é membro de uma comunidade (Kirchler et al., 2008). No entanto, diferentes motivos deveriam suscitar diferentes abordagens do ponto de vista da regulamentação fiscal, razão pela qual a análise do cumprimento se reveste de particular interesse (Kirchler et al., 2008).
Neste sentido, torna-se relevante perceber porque é que os contribuintes cumprem as suas obrigações fiscais, ao invés de simplesmente tentar perceber porque é que os contribuintes não cumprem as suas obrigações fiscais. Ao tentar perceber o que leva os cidadãos a cumprir as suas obrigações fiscais acresce que a motivação intrínseca para pagar impostos difere entre países, uma vez que os valores dos contribuintes são influenciados por normas culturais, pautadas por diferentes instituições sociais (Alm & Torgler, 2004). Perante esta evidência, Torgler elaborou diversos estudos em que procurou comparar a moral tributária presente em diversos países (Alm & Torgler, 2004; Torgler & Schaltegger, 2006). A relevância de conhecer a moral tributária de dado país reside no facto de esta ter consequências no comportamento dos contribuintes, sendo um dos aspectos que ajuda a explicar, designadamente, o tamanho da economia paralela estimada em determinado país (Alm & Torgler, 2004).

2.2.3 As administrações fiscais e o cumprimento

Ao investigar a problemática do cumprimento das obrigações fiscais um aspeto cuja importância não pode ser descurada é o da relação entre as administrações fiscais e os contribuintes (Muehlbacher, Kirchler & Schwarzenberger, 2011). No âmbito dos modelos de gestão pública, uma maior orientação para o serviço, que pode ter como consequência o aumento da confiança e segurança na administração pública, nos políticos e na governação, é, inclusive, um dos pontos que caracterizam a Nova Gestão Pública[11], tornando-se fundamental conhecer a perceção dos cidadãos relativamente ao serviço prestado por parte das administrações fiscais (Gangl et al., 2013).

Neste âmbito, Gangl et al. (2013) expõe que, na investigação sobre comportamento fiscal, existem vários quadros conceptuais que propõem administrações fiscais orientadas para o serviço, já que esta é uma estratégia promissora para as autoridades fiscais aumentarem o cumprimento das obrigações fiscais: a abordagem de regulação responsiva[12] (Braithwaite 2003ª, 2003b e 2001 como citado em Gangl et al., 2013); a abordagem multifacetada[13] (Alm e Torgler, 2011 como citado em Gangl et al., 2013); e a abordagem do plano inclinado escorregadio[14] (Kirchler et al., 2008 como citado em Gangl et al., 2013).

O aspeto inovador destas abordagens reside no facto de terem em conta que o comportamento dos contribuintes difere de indivíduo para indivíduo, não devendo as administrações fiscais tratar todos do mesmo modo.

A abordagem de regulação responsiva incide nas diferenças individuais dos contribuintes e propõe uma adaptação das estratégias para o cumprimento das obrigações fiscais por parte das autoridades fiscais. Segundo esta abordagem, as autoridades fiscais deveriam avaliar a postura motivacional[15] de um contribuinte antes de selecionar a respetiva estratégia para o cumprimento.

---

11 Este modelo de gestão (New Public Management) pode ser definido como sendo um conjunto de práticas gestionárias ligadas à introdução de mecanismos de mercado e à adoção de ferramentas de gestão privada na Administração Pública (Rodrigues, 2009).

12 *Responsive regulation approach.*

13 *Multi-faceted approach.*

14 *Slippery slope framework.*

15 Em Gangl, et. al., (2013) são apontadas cinco posturas motivacionais: comprometimento (commitment) e capitulação (capitulation), que manifestam, geralmente, uma atitude positiva relativamente ao pagamento de impostos, uma atitude de respeito (deference);

As administrações fiscais contam com contribuintes com posturas motivacionais de comprometimento que têm, em geral, uma atitude positiva relativamente ao pagamento de impostos, mas também com contribuintes com posturas motivacionais de resistência e de falta de envolvimento, que refletem uma atitude negativa, devendo conhecer a postura motivacional de cada contribuinte antes de definirem a respetiva estratégia para o cumprimento (Braithwaite 2009 como citado em Gangl et al., 2013).

A abordagem multifacetada distingue três paradigmas na administração fiscal: o paradigma tradicional da coação, em que se aplicam as ferramentas clássicas de dissuasão; o paradigma da confiança, que sugere abordar as obrigações dos contribuintes através da comunicação social ou destacando a ligação entre o pagamento de impostos e a provisão de bens e serviços públicos; e o paradigma do serviço, em que se propõe a educação dos contribuintes ao disponibilizar serviços que lhes deem assistência e a simplificação das normas e procedimentos tributários.

Por sua vez, a abordagem do plano inclinado escorregadio defende que o poder das autoridades e a confiança nas autoridades definem a interação entre as autoridades fiscais e os contribuintes, levando a um cumprimento forçado ou voluntário, havendo provas empíricas a suportar esta ideia (Gangl et al., 2013). De acordo com este paradigma, quando a confiança nas autoridades é elevada, os contribuintes procurarão pagar os seus impostos voluntariamente. Quando a confiança nas autoridades é baixa, haverá uma tendência para os contribuintes procurarem reter os impostos que deveriam pagar. Por sua vez, quando a confiança é baixa, mas o poder das autoridades, de detetar situações de incumprimento e de as penalizar, é forte, promovem-se intenções de cumprimento forçadas. Se tanto a confiança nas autoridades como o seu poder são baixos, espera-se que os contribuintes procurem infringir as normas e praticar evasão fiscal (Kirchler & Wahl, 2010).

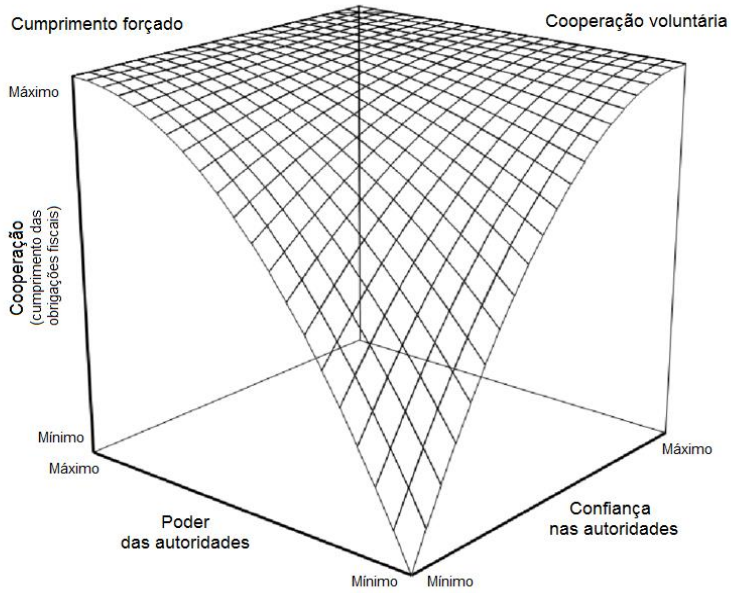


Figura 1: Abordagem do plano inclinado escorregadio
Fonte: The slippery slope framework (Kirchler et al., 2008), tradução própria

Uma extensão da abordagem do plano inclinado escorregadio (Gangl, Hofmann, Pollai & Kirchler, 2012 como citado em Gangl et al., 2013) vem a distinguir três diferentes ambientes: um ambiente antagónico, um ambiente de serviço e um ambiente de confiança. Estes três ambientes encontram-se associados a três tipos de motivações, sobre as quais se procurou incidir no presente trabalho: motivação forçada, voluntária e comprometida.
Efetivamente, a doutrina evidencia que existem motivações intrínsecas e extrínsecas para o cumprimento das obrigações fiscais, que podem assumir uma de três formas: a motivação forçada, considerada extrínseca, uma vez que tem por base o efeito dissuasor das investigações das autoridades fiscais e das penalizações aplicáveis em caso de incumprimento detetado; a motivação voluntária, que se baseia numa ideia de reciprocidade positiva, segundo a qual os indivíduos cumprem as suas obrigações fiscais por considerarem

resistência (resistance), falta de envolvimento (disengagement) e postura de jogador (game playing), que refletem uma atitude negativa (defiance).

que o Estado também lhes disponibiliza um conjunto de contrapartidas, não representando, assim, uma motivação intrínseca para o cumprimento; e a motivação comprometida, essa sim, uma motivação intrínseca, uma vez que encara o cumprimento fiscal como uma obrigação moral, tendo os indivíduos a responsabilidade de serem honestos (Gangl et al., 2015).

Estas diferentes categorias de motivações encontram-se associadas a diferentes intenções de cumprimento fiscal (Gangl et al., 2015), embora existam poucos estudos empíricos que relacionem os tipos de motivações e o consequente cumprimento fiscal. Ainda assim, alguns estudos demonstram uma tendência para que contribuintes que manifestem uma motivação forçada para pagar impostos reportem serem menos cumpridores (Gangl et al., 2015; Braithwaite, 2003 e Kirchler et al., 2008 como citado em Gangl et al., 2015) que os demais, parecendo que apenas pagam impostos se forem forçados a fazê-lo.

As evidências empíricas relativamente à motivação voluntária parecem indicar que não existe uma relação entre este tipo de motivação e as intenções de cumprimento, já que os contribuintes que a manifestam podem pagar os seus impostos, mas, em simultâneo, procurar utilizar eventuais lacunas na Lei (Gangl et al., 2015).
A motivação comprometida parece ser a única motivação associada ao aumento do cumprimento fiscal do estudo de Gangl et al. (2015), o que leva a crer que a adoção de medidas com vista a reduzir o número de contribuintes movidos por uma motivação forçada e promover a motivação comprometida parece ser da maior importância para o aumento do cumprimento das obrigações fiscais.
Para tentar alterar as motivações dos contribuintes, a abordagem do plano inclinado escorregadio propõe a utilização de uma mistura, adaptada, de medidas associadas ao poder coercivo (como auditorias e sanções) e ao poder "legítimo" (como promover a justiça procedimental e os serviços de informação) (Gangl et al., 2015). Assim, considera-se que as administrações fiscais devem aplicar medidas coercivas, de forma legítima e justa, aos contribuintes caracterizados pela motivação forçada de forma a alterá-la para voluntária (Hofmann, Gangl, et al., 2014 como citado em Gangl et al., 2015) e evitar aplicar medidas coercivas a contribuintes movidos por motivação voluntária ou comprometida, focando-se em procedimento legítimos e orientados para o serviço de forma a manter e melhorar as respetivas motivações positivas.

Com base neste enquadramento, parece-nos ser do maior interesse conhecer qual a proporção de contribuintes movidos por cada um destes tipos de motivação, já que essa informação poderá ser fulcral para o desenho e implementação de estratégias adequadas a cada tipo de contribuinte.

2.2.4 Características sociodemográficas

Considerando que a perceção relativamente à evasão fiscal e as diferentes motivações para o cumprimento das obrigações fiscais parecem variar em função de determinadas características sociodemográficas, importa incluir essa dimensão na presente investigação, já que tal poderá contribuir para o desenho e implementação de estratégias mais eficientes (Muehlbacher et al., 2011).

Sexo
Em geral, as mulheres são consideradas mais cumpridoras das regras vigentes que os homens, o que pode ter como possível explicação o facto de terem tido um menor grau de independência relativamente aos homens nos séculos passados (Jackson & Milliron, 1986 como citado em Sá, 2016; Kastlunger, Dressler, Kirchler, Mittone & Voracek, 2010, como citado em Gangl, et. al., 2013). Consequentemente, o sexo feminino parece opor-se mais a evasão fiscal e demonstrar uma moral tributária mais elevada que o sexo masculino, na quase totalidade de estudos consultados (Alm & Torgler, 2004; Gangl, et. al., 2013; McGee, 2006b; McGee & Gelman 2009; Torgler, & Schaltegger, 2006), embora existam alguns estudos que indiquem que não existe uma diferença significativa entre ambos os sexos (Browning & Zabriskie, 1983, Harris, 1990 e Nyaw & Ng, 1994, como citado em McGee, 2006b), e, inclusive, outros em que os homens revelam uma postura mais ética que as mulheres (Barnett & Karson, 1987 e Weeks et al., 1999 como citado em McGee, 2006b).

Idade
No que respeita à idade a generalidade da literatura indica que à medida que se envelhece diminui a predisposição dos indivíduos para o risco ao que acresce a maior ligação e integração dos indivíduos na comunidade, o que acaba por ter um efeito positivo na moral tributária (Tittle, 1989 como citado em Sá, 2016), considerando-se que o custo moral associado ao incumprimento vai aumentando com a idade.

Por sua vez, os países com uma população mais jovem podem demonstrar uma maior flexibilidade relativamente à evasão fiscal, uma vez que alguns estudos indicam que as pessoas se tornam maiores

apoiantes do governo e da autoridade à medida que envelhecem (Alm & Torgler, 2004 como citado em McGee, 2006b) Assim, os cidadãos mais velhos são indicados na literatura como mais cumpridores, opondo-se mais à evasão fiscal e exibindo mais moral tributária que os mais novos (Alm & Torgler, 2004; Cloterfelter, 1983, Torgler, 2006 como citado em Gangl, et. al., 2013; Gangl, et. al., 2013; McGee, 2006b; McGee & Gelman, 2009; Pereira, 2015; Torgler, & Schaltegger, 2006).

Habilitações literárias

Quanto às habilitações literárias na literatura afirma-se que quanto maior é o nível de ensino completado pelo indivíduo, mais este conhece o sistema fiscal, o que levará, em teoria, a uma melhor compreensão dos seus objetivos, o que deveria fomentar a moral tributária. Porém, vários autores salientam que tal conhecimento poderá, igualmente, incidir sobre oportunidades de evasão e fraude fiscal, podendo suscitar efeitos contrários aos desejados (Alm & Torgler, 2006 como citado em Sá, 2016; Torgler, & Schaltegger, 2006).

Assim, considera-se que pessoas com menos habilitações literárias se opõem mais à evasão fiscal que pessoas com mais habilitações literárias (McGee, 2006b). Na realidade, as pessoas com mais habilitações literárias são consideradas das mais propensas a praticar fraude fiscal (Pereira, 2015) devido ao seu conhecimento sobre o sistema (Saad, 2012).

Situação profissional

Na literatura revista verifica-se que, no que concerne à situação profissional dos indivíduos, em relação com a moral tributária, os trabalhadores por conta própria e os desempregados tendem a apresentar níveis de moral tributária inferiores aos dos trabalhadores por conta de outrem (Torgler, 2003 como citado em Sá, 2016), embora alguns autores notem que não parece haver uma relação significativa entre a situação profissional de um indivíduo e a respectiva moral tributária (Torgler, B., & Schaltegger, C. A., 2006). Sandmo (2004) indica que há evidências empíricas que indicam que a evasão é mais elevada no caso de rendimento proveniente de trabalho por conta própria do que no caso de rendimento de trabalho por conta de outrem, salientando-se a impossibilidade de evitar a retenção na fonte por parte dos trabalhadores por conta de outrem. Ao contrário dos trabalhadores por conta de outrem, os trabalhadores por conta própria têm oportunidades de decidir se cumprem ou não as suas obrigações fiscais (Saad, 2012).

Rendimento

Relativamente ao rendimento, verifica-se que os efeitos do rendimento na moral tributária podem ser difíceis de aferir, uma vez que se se pode considerar que os indivíduos que auferem um menor rendimento têm menos a perder do ponto de vista social, em caso de deteção, também se reconhece que se encontram numa posição em que não lhes é conveniente correr riscos (Torgler & Schaltegger, 2006).

Porém, nota-se que pessoas com rendimentos elevados são consideradas como mais propensas para a praticar fraude fiscal e que pessoas com rendimentos baixos são consideradas as menos suscetíveis para o comportamento de fraude fiscal (Pereira, 2015).

Existem dados empíricos que demonstram que, em geral, indivíduos com maior rendimento demonstram menor moral tributária (Alm & Torgler, 2004) e se opõem menos à evasão fiscal que pessoas com rendimentos mais baixos (McGee, 2006b). Acresce que as pessoas com rendimento mais elevado podem gastar mais recursos em tentar ocultar o seu verdadeiro rendimento (Sandmo, 2004).

Crença

Quanto à crença, em inúmeros trabalhos é referido que a religiosidade influencia determinados comportamentos, verificando-se que os indivíduos que demonstram um elevado grau de religiosidade tendem a aceitar menos a evasão fiscal que os se pautam por um grau de religiosidade menor (Sá, 2016; Torgler & Schaltegger 2006), sendo as pessoas religiosas consideradas as menos suscetíveis para o comportamento de fraude fiscal (Pereira, 2015).

Na realidade, considera-se que a religiosidade pode influenciar os hábitos das pessoas, contribuindo para que o risco de comportamento desviante seja menor (Pereira, 2015), podendo ser uma barreira a que as pessoas se envolvam na prática da evasão fiscal (Alm & Torgler, 2004).

2.2.5 Dimensões e quadro conceptual da investigação

Considerando que algumas características socio demográficas parecem estar relacionadas com a perceção dos cidadãos relativamente à evasão fiscal e às diferentes motivações para o cumprimento das obrigações fiscais, a obtenção de dados empíricos sobre essas mesmas características afigurou-se como fundamental, iniciando-se o questionário elaborado no âmbito desta investigação com uma parte subordinada a essa dimensão.

Por outro lado, considerou-se relevante verificar, no estudo promovido pelas autoridades fiscais irlandesas (Irlanda, 2013), que os cidadãos nem sempre percecionam os comportamentos de incumprimento fiscal como os mais inaceitáveis relativamente a outros comportamentos de cidadania. Assim, a segunda dimensão do questionário designa-se por comportamentos de cidadania, procurando-se aferir a perceção dos inquiridos relativamente ao incumprimento fiscal, com base em questões utilizadas no estudo das autoridades fiscais irlandesas (Irlanda, 2013) e no questionário utilizado por Teixeira (2016).

A par da perceção dos cidadãos sobre a aceitabilidade ou inaceitabilidade dos fenómenos em análise, que se pode afigurar como fulcral para o consecutivo cumprimento ou incumprimento fiscais, reconhece-se que a relação dos cidadãos com as instituições tem um impacto, tanto nos graus de cumprimento, como nos tipos de motivações que lhes estão subjacentes. Deste modo, a terceira dimensão do questionário incide sobre as relações dos inquiridos com as instituições, mais precisamente sobre as intenções de cumprimento, com base em questões utilizadas por Gangl et. al (2013), e sobre a perceção do poder e a confiança depositada na AT, de acordo com as afirmações utilizadas em Muehlbacher et al. (2011).

A última dimensão do questionário designa-se por motivação e cumprimento fiscal, sendo esta que permitirá aferir que proporção dos inquiridos é movida por cada tipo de motivação. As questões utilizadas nesta parte do questionário resultam do estudo das autoridades fiscais irlandesas (Irlanda, 2013) e da investigação de Gangl et al. (2015). À semelhança do realizado em Kirchler & Whal (2010), o questionário termina com duas questões diretas sobre incumprimento, que nos pareceram revestir-se de utilidade para posterior cruzamento com as variáveis socio demográficas.

Se quisermos expor o âmbito desta investigação de uma forma gráfica, tendo por base a revisão da literatura efetuada, podemos considerar que o comportamento de cumprimento das obrigações fiscais parece resultar de um conjunto de fatores, salientando-se, neste estudo, as características socio demográficas, a perceção dos contribuintes relativamente à importância do cumprimento, a perceção do poder da AT e a confiança depositada nesta entidade. Em função destes fatores, os contribuintes são movidos por diferentes motivações: forçada, voluntária ou comprometida. Nesta senda, apenas a motivação comprometida se trata de uma motivação intrínseca, podendo-se considerar que a moral tributária de dado país se caracteriza pela proporção de indivíduos que se movem por este tipo de motivação. Assim, e já que só este tipo de motivação se encontra associado à manutenção e melhoria do grau de cumprimento fiscal, interessa aos Estados a sua promoção, já que os demais tipos de motivação poderão resvalar para situações de incumprimento.

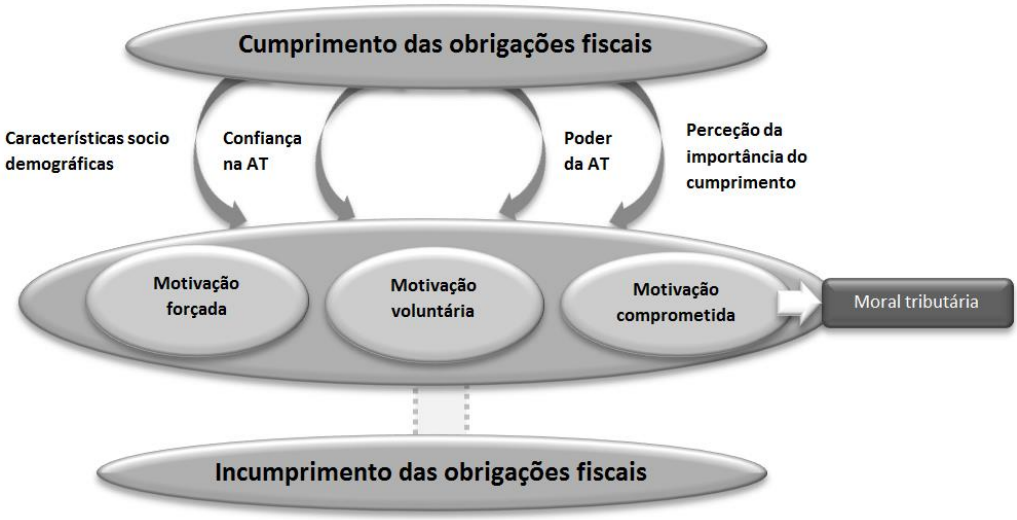


Figura 2: Quadro conceptual da investigação
Fonte: Elaboração própria

3. METODOLOGIA

Este trabalho pode considerar-se um estudo exploratório, descritivo e prescritivo, composto por duas partes: uma primeira parte em que se procedeu a uma revisão de literatura para definir conceitos e significados e evidenciar outras obras que versem sobre o tema em análise; e uma segunda parte, em que foi tratada a informação recolhida através de um questionário por inquérito, disponibilizado em formato digital, que permitirá validar as proposições definidas e avaliar a perceção de um conjunto de pessoas relativamente ao tema em análise.

O objetivo da investigação consiste em conhecer o que motiva os cidadãos a cumprir as suas obrigações fiscais. Foram, também, estabelecidos objetivos específicos, visando-se aferir se existe uma relação entre as características sociodemográficas sexo, idade, habilitações literárias, situação profissional, rendimento e crença, e a perceção relativamente à evasão fiscal e as diferentes motivações para o cumprimento das obrigações fiscais.

Para procurar investigar a problemática definida, construiu-se um modelo de análise baseado na definição de uma proposição geral e de seis subproposições articuladas entre si, integrando-se logicamente na problemática que se visa compreender e analisar.

A proposição geral pode ser definida da seguinte forma:

Existem diferentes motivações que levam os cidadãos portugueses ao cumprimento das suas obrigações fiscais.
As subproposições estabelecidas são as seguintes:

Tabela 1: Subproposições da investigação

Subproposições	Fundamentação teórica
1. As mulheres demonstram opor-se mais à evasão fiscal que os homens.	Alm & Torgler (2004); Gangl et al. (2013); McGee (2006b); McGee & Gelman (2009); Sá (2016); Torgler & Schaltegger (2006)
2. Os cidadãos correspondentes a faixas etárias mais elevadas demonstram mais motivação intrínseca no cumprimento das suas obrigações fiscais do que os cidadãos de faixas etárias mais jovens.	Alm & Torgler (2004); Gangl et al., (2013); McGee (2006b); McGee & Gelman (2009); Pereira (2015); Sá (2016); Torgler & Schaltegger (2006)
3. Não existe uma relação entre a perceção dos cidadãos relativamente à evasão fiscal e as respetivas habilitações literárias.	Sá (2016); McGee (2006b); Torgler & Schaltegger (2006)
4. Os funcionários do setor público demonstram mais motivação intrínseca ao pagarem os seus impostos que os funcionários do sector privado.	Sá (2016); Saad (2012); Sandmo (2004)
5. Os cidadãos com rendimentos mais baixos consideram a evasão fiscal mais inaceitável que os cidadãos com rendimentos mais elevados.	Alm & Torgler (2004); McGee (2006b); Pereira (2015)
6. Existe uma relação entre a crença religiosa e as motivações associadas ao cumprimento fiscal.	Alm & Torgler (2004); Pereira (2015); Sá (2016); Torgler & Schaltegger (2006)

Fonte: Elaboração própria

Mediante a recolha de dados através da realização de um questionário por inquérito dirigido a uma amostra da população portuguesa, procurar-se-á averiguar se estas proposições se verificam ou não. Quanto à dimensão da amostra importa notar que se estabeleceu que esta seria composta pelo número de respostas registadas num determinado período temporal, a saber de 16 de maio a 15 de junho de 2018.

Considerando o consequente trabalho de tratamento qualitativo das respostas que teria lugar, as perguntas do questionário por inquérito foram pré-codificadas, ou fechadas, de maneira a que os inquiridos escolhessem obrigatoriamente as suas respostas entre as que lhes fossem formalmente propostas, e tratou-se de um questionário de administração direta, uma vez que foram os próprios inquiridos a preenchê-lo.

O questionário foi construído com base na literatura e em investigações previamente desenvolvidas noutros países e em Portugal. Considerando que as questões a utilizar já foram colocadas noutros trabalhos, chegar-se- á, assim, a um inquérito que se pode considerar testado e validado para utilização como ferramenta de recolha de dados da presente investigação, composto por quatro partes (1. Dados sociodemográficos; 2. Comportamento de cidadania; 3. Relações com as instituições; 4. Motivação e cumprimento fiscal).

O método de seleção da amostra pelo qual se optou trata-se de um método não probabilístico ou de amostragem dirigida, uma vez que não seria viável, devido aos recursos de que careceria, a utilização de um método de seleção casual ou aleatório. Assim, pode-se considerar que se recorreu a uma amostragem de conveniência, que se baseia "na premissa de que certo tipo de respondentes apresentam uma maior disponibilidade ou se encontram mais acessíveis para responder ao inquérito" (Reis, Melo, Andrade & Calapez, 1999, p. 39).

Deste modo, a amostra selecionou-se em função da disponibilização do questionário, via online, a uma série de contactos por parte da equipa de investigação, tanto de correio eletrónico como de grupos de várias redes sociais, tendo vários dos inquiridos disponibilizado o questionário a uma série de outros contactos pessoais (o que se pode aproximar, em parte, do método de amostragem *snowball*). Assim, foram inquiridas pessoas que se mostraram disponíveis e dispostas a colaborar no estudo, estando definido o critério de que teriam de se tratar de sujeitos passivos singulares que tivessem entregado pelo menos uma declaração anual de rendimentos nos últimos dois anos fiscais (2016 e/ou 2017).

O processo de recolha de respostas teve início a 16 de maio de 2018 e fim a 15 de junho de 2018, tendo sido respondidos 414 questionários por inquérito nesse período.

Uma vez concluída a fase de recolha de dados, que decorreu exclusivamente através do preenchimento do questionário em suporte informático, procedeu-se à exportação dos dados da ferramenta Google Forms para o programa Microsoft Excel e, posteriormente, para o programa SPSS32, tendo sido este o programa utilizado para a análise e tratamento dos mesmos.

Os dados recolhidos foram submetidos a uma análise descritiva das respostas obtidas a cada uma das questões, através de tabelas de frequências, a uma análise de cruzamento de algumas das variáveis, que permitiu averiguar se as subproposições estabelecidas se verificam ou não, e a uma análise fatorial exploratória com o pressuposto de averiguar a proposição geral do trabalho e, desta forma, responder à questão de partida. No primeiro tipo de análise, as questões cuja resposta é obtida através de uma escala de Likert são sujeitas a uma análise de confiabilidade, que tem como intuito medir a consistência interna das questões, através da utilização do Alpha de Cronbach. Na análise de cruzamento das variáveis recorre-se ao teste do Qui-Quadrado e na análise fatorial é utilizada a medida da adequação da amostragem de Kaiser-Meyer-Olkin.

Dadas as limitações da presente investigação, não se procuraram generalizações, pois a amostra selecionada não é suficiente para o fazer, mas obtiveram-se dados fiáveis e interessantes que podem inspirar novas investigações futuramente.

4. RESULTADOS

Considerando a proposição geral inicialmente levantada, pode-se comprovar que esta se verifica, já que os inquiridos manifestam diferentes motivações aquando do pagamento dos seus impostos. Em termos gerais, tem-se que 58% dos inquiridos parecem ser movidos por uma motivação intrínseca, considerada como motivação comprometida, 16% dos inquiridos cumprem as suas obrigações com base numa motivação voluntária, extrínseca, em que esperam um retorno em função do pagamento de impostos e 26% dos inquiridos caracterizam-se por manifestar uma motivação forçada, também extrínseca, ao sentirem que algo que é seu lhes é retirado quando pagam impostos.

Quanto às subproposições, importa notar que a subproposição "1. As mulheres demonstram opor-se mais à evasão fiscal que os homens" não se verifica, ao contrário do que se observa na maior parte dos estudos analisados tais como no de Poço et al. (2015), Sá (2016), ou McGee (2006b). Na realidade, e não obstante o teste ao Qui-Quadrado ter revelado que a perceção relativamente à evasão fiscal não é independente do sexo dos inquiridos, a percentagem de inquiridos do sexo masculino que considera que a evasão fiscal é sempre injustificável é de 68,5%, enquanto a de inquiridos do sexo feminino é de 58,6%.

Assim, surpreendentemente, os resultados desta investigação aproximam-se dos dois estudos citados por McGee (Barnett & Karson, 1987 e Weeks et al., 1999 como citado em McGee 2006b) nos quais os homens revelam menor aceitabilidade da evasão fiscal que as mulheres.

Relativamente à subproposição "2. Os cidadãos correspondentes a faixas etárias mais elevadas demonstram mais motivação intrínseca no cumprimento das suas obrigações fiscais do que os cidadãos de faixas etárias mais jovens" nota-se que esta se verifica, à semelhança do que sucede nos trabalhos revistos no âmbito desta investigação (como em Pereira, 2015, Sá, 2016, ou Gangl, 2013). Efetivamente, da análise ao resultado do teste de Qui-Quadrado verifica-se que a perspetiva relativamente ao pagamento de impostos não é independente da classe de idades em que se inserem os inquiridos, sendo a classe de idade acima de 50 anos a que mais considera que contribui com algo, diminuindo a percentagem de inquiridos que deram essa resposta à medida que a classe de idade contempla idades mais baixas.

A subproposição "3. Existe uma relação entre a perceção dos cidadãos relativamente à evasão fiscal e as respetivas habilitações literárias" não se verifica, confirmando-se os resultados de outras investigações segundo os quais o nível de escolaridade completo pelos inquiridos parece conduzir a resultados ambíguos já que, se por um lado um nível de escolaridade mais elevado está associado a um melhor conhecimento do sistema fiscal e dos seus fins, por outro também pode estar associado a um maior conhecimento das lacunas do sistema, o que poderá contribuir para a eventual prática de elisão ou evasão fiscais, como constatado em Sá (2016), McGee (2006b) e Torgler (2006). O resultado do teste de Qui-Quadrado evidencia, assim, que as duas variáveis em causa são independentes uma da outra.

Já a subproposição "4. Os funcionários do setor público demonstram mais motivação intrínseca ao pagarem os seus impostos que os funcionários do sector privado" verifica-se, já que no que respeita ao sentimento relativamente ao pagamento de impostos, os que mais sentem que contribuem com algo são os reformados, seguidos pelos trabalhadores por conta de outrem no setor publico, salientando-se em Sá (2016), Saad (2012), e Sandmo (2004) que a situação profissional do contribuinte pode estar relacionada com a sua perspetiva relativamente ao pagamento de impostos e perceção sobre evasão fiscal, embora não incidindo sobre os funcionários do setor público em particular. A análise com recurso ao Qui-Quadrado permite afirmar que a perspetiva relativamente ao pagamento de impostos não é independente da situação profissional dos inquiridos.

Quanto à subproposição "5. Os cidadãos com rendimentos mais baixos consideram a evasão fiscal mais inaceitável que os cidadãos com rendimentos mais elevados" nota-se que esta não se verifica, uma vez que são os inquiridos com um rendimento mensal bruto mais elevado que mais consideram que a evasão fiscal é sempre injustificável, diminuindo a percentagem de inquiridos que escolhe essa afirmação à medida que o rendimento mensal bruto diminui, o que parece contrariar a ideia veiculada em Alm e Torgler (2004), McGee (2006b) e Pereira (2015). Não obstante, o resultado do teste de Qui-Quadrado evidencia que as duas variáveis em causa são independentes uma da outra.

Por último, relativamente à subproposição "6. Existe uma relação entre a crença religiosa e as motivações associadas ao cumprimento fiscal" apurou-se que esta não se verifica, considerando que os resultados do teste Qui-Quadrado indicam que a perspetiva relativamente ao pagamento de impostos é independente de o facto de os inquiridos serem ou não crentes. Este resultado impossibilita-nos de considerar que a religiosidade se encontra associada a uma menor aceitação da evasão fiscal, ao contrário do sugerido por Sá (2016), Torgler e Schaltegger (2006) ou Pereira (2015).

Quanto a outros resultados alcançados através do presente estudo, nota-se que, à semelhança do verificado pelas autoridades fiscais irlandesas (Irlanda, 2013), parece existir alguma falta de consciência cívica relativamente à importância que o cumprimento das obrigações fiscais representa, já que, por exemplo, deitar lixo para o chão ou utilizar um transporte público sem um bilhete válido são comportamentos considerados muito mais inaceitáveis que adquirir serviços sabendo que o rendimento deles resultante não será declarado à AT. Contudo, os resultados das duas investigações diferiram noutros aspetos, já que apenas 27,7% dos inquiridos no presente estudo discordam ou discordam totalmente com a afirmação de que a evasão fiscal deliberada é considerada aceitável pela sociedade portuguesa, enquanto a percentagem de inquiridos do estudo irlandês que discordam com esta afirmação correspondeu a 56%. Também a perceção relativa ao poder da AT denota diferenças nos dois estudos, já que 60% dos inquiridos do estudo irlandês concordam com a afirmação de que as autoridades fiscais são capazes de detetar quem não paga o montante certo de imposto, e que na presente investigação apenas 38,6% dos inquiridos concordaram com essa afirmação.

Relativamente à perceção dos inquiridos perante a evasão fiscal, para sensivelmente 63% dos inquiridos a evasão fiscal é sempre injustificável, o que significa que para 36% a aceitabilidade desta prática depende das circunstâncias ou é sempre aceitável. Estes resultados encontram-se em sintonia com os obtidos por Poço et al. (2015), que apuraram que a evasão fiscal, em Portugal, é justificável em determinadas circunstâncias, ou

sempre justificável, para 36,57% dos seus inquiridos. Já no estudo de Sá (2016), 44,46% dos inquiridos consideram que nunca se justifica o não pagamento de impostos devidos, caso se deparem com essa oportunidade.

Quanto às intenções de cumprimento dos inquiridos, salienta-se que pese embora a esmagadora maioria dos inquiridos considere ser de extrema importância para a AT o cumprimento dos prazos estabelecidos para o cumprimento de obrigações fiscais e que as declarações de rendimentos sejam o mais exatas possível, cerca de 20% dos inquiridos concordam com a ideia de que podem existir circunstâncias em que o preenchimento das suas declarações possa ser incorreto, de forma a que sejam beneficiados.

Mas os resultados são ainda menos animadores quando nos debruçamos sobre a perceção da confiança na AT e sobre a perceção do seu poder. Como referido anteriormente, apenas 30,4% dos inquiridos considera que a AT trata os contribuintes com respeito, 17,4% que a AT seja justa ao arrecadar os impostos e 25,1% que a AT inspira confiança. Por sua vez, apenas 38,7% dos inquiridos pensa que a AT tem amplos poderes para forçar os cidadãos a pagar os impostos devidos, 28,2% que a AT é capaz de descobrir qualquer ato de evasão fiscal e 15,9% que a AT combate a criminalidade fiscal de forma eficiente. Perante estes resultados, confirma-se o concluído por Poço et al. (2015) quanto ao facto de o receio de poder a vir a ser descoberto pelas autoridades fiscais não se apresentar como um elemento dissuasor da prática da evasão e fraude fiscais em Portugal.

Passando ao que motiva os inquiridos a cumprir as suas obrigações fiscais, verificou-se que o facto de tal resultar da Lei, o receio de serem sujeitos a coima em caso do pagamento tardio de impostos e o facto de os impostos serem utilizados para o pagamento de serviços públicos são o que mais contribui para o cumprimento. Recorrendo ao conjunto de afirmações propostas por Gangl et al. (2015) para aferir as motivações dos inquiridos no âmbito da evasão fiscal, apurou-se que o conjunto de afirmações que registou maior concordância é o associado à motivação comprometida, o que é positivo. Essa tendência é confirmada através das respostas registadas à questão 4.3. do questionário, relacionada com o sentimento associado ao pagamento de impostos. Nesta senda, no que concerne à moral tributária, importa notar que, em Portugal, esta tem registado uma tendência crescente, já que se em 1990 esta se situava nos 39,4%, em 2008 encontrava-se nos 59% (Sá, 2016; Torgler & Schneider, 2005 como citado em Sá, 2016), podendo-se considerar que na nossa investigação se situa nos 58%. Importa ainda notar que quase um quinto dos inquiridos admitiu já ter pensado em preencher incorretamente a sua declaração de rendimentos e que 7% dos mesmos afirmaram já ter preenchido incorretamente a declaração de rendimentos de forma a pagar menos imposto ou receber mais reembolso.

Quanto aos resultados obtidos através da análise fatorial, importa notar que o facto de o questionário utilizado no presente trabalho não ter sido integralmente realizado noutros estudos impossibilita a realização de uma análise comparativa. A solução fatorial encontrada compõe-se por oito fatores que, em maior ou menor medida, podem condicionar a decisão de optar por um comportamento de cumprimento ou incumprimento das obrigações fiscais.

Tabela 2: Súmula dos fatores associados à decisão de cumprir, ou não, as obrigações fiscais

Fatores	Análise
1. Motivação forçada	Cumprimento das obrigações fiscais motivado pelo receio de deteção de situação de incumprimento e consequentes penalizações
2. Relação com a AT	Perceção relativa à atuação da AT e da sua relação com os contribuintes
3. Comportamentos de cidadania - inaceitáveis	Comportamentos de cidadania considerados inaceitáveis (das 6 variáveis que compõem este fator, duas não estão relacionadas com cumprimento fiscal)
4. Motivação comprometida	Cumprimento das obrigações fiscais motivado pelo sentimento de que se trata de uma obrigação moral, em prol do bem comum
5. Comportamentos de cidadania - totalmente inaceitáveis	Comportamentos de cidadania considerados totalmente inaceitáveis (das 5 varáveis que compõe este fator apenas uma está relacionada com o cumprimento fiscal)
6. Intenção de cumprimento - conformidade administrativa	Perceção da importância do cumprimento de prazos na entrega de declarações de rendimentos e da exatidão das declarações de rendimentos submetidas
7. Auditorias/fiscalizações da AT	Perceção quanto à função fiscalizadora da AT
8. Perceção do poder da AT	Perceção relativa ao poder que de que a AT dispõe para detetar situações de incumprimento e à sua eficiência

Fonte: Elaboração própria

Evidenciados os resultados obtidos através desta investigação, conclui-se que a maior parte dos contribuintes se caracteriza por posturas motivacionais que refletem uma atitude positiva. Perante este cenário, o desafio colocado às autoridades fiscais é ser entendida como orientada para o serviço através da educação dos seus "clientes", ajudando-os na manutenção dos registos, aumentando a conveniência na submissão das

declarações de rendimentos, dando-lhes acesso a informação, e explicando as opções que têm à escolha (Braithwaite 2009 citado por Gangl et al., 2013). Neste âmbito destaca-se a abordagem do plano inclinado escorregadio, que sugere que as autoridades que são entendidas como orientadas para o serviço verificam um maior grau de cumprimento voluntário por parte dos contribuintes e que cooperar com os contribuintes é melhor que forçá-los a cumprir (Gangl et. al., 2013).

5. CONCLUSÃO

Uma vez trilhado o percurso a que nos propusemos com a presente investigação importa tecer algumas considerações sobre os resultados alcançados, sobre a sua utilidade para o domínio da Gestão e Políticas Públicas, as limitações identificadas e eventuais possibilidades de estudo para o futuro.
Quanto aos resultados, importa reter que embora para sensivelmente 63% dos inquiridos a evasão fiscal seja sempre injustificável, para cerca de 36% a aceitabilidade desta prática depende das circunstâncias. Perante este resultado, não é surpreendente que a Economia Não- Registada, em Portugal, se estime rondar os 26,81% do PIB e que parte da população adote comportamentos de incumprimento fiscal.

Relativamente às relações institucionais, e não obstante os esforços empregues pela AT para simplificar procedimentos e se aproximar dos contribuintes registados nos últimos anos, verifica-se que a confiança nesta instituição se encontra muito abaixo do que seria desejável, o que, como já referido, pode ter efeitos negativos no momento da decisão sobre o comportamento a adotar pelos contribuintes.

No que toca às motivações para o cumprimento das obrigações fiscais, efetivamente, a maior parte dos inquiridos manifesta uma atitude positiva, quando 58% dos inquiridos sentem contribuir com algo no momento do pagamento de impostos. Porém, mais de um quarto dos inquiridos indica sentir que algo que é seu lhes é retirado, o que demonstra que mais de um quarto destes contribuintes se caracteriza por uma motivação forçada, que, mediante determinadas circunstâncias poderá, mais facilmente, resvalar para situações de incumprimento. Deste modo, e no que concerne à utilidade da investigação no âmbito da Gestão e Políticas Públicas, reconhece- se a importância, especialmente para os decisores políticos, de conhecer o que motiva o comportamento de cumprimento das obrigações fiscais por parte dos contribuintes, já que esse conhecimento se pode revestir de utilidade para o delinear de estratégias apropriadas (sejam elas de educação fiscal ou programas de simplificação) para o aumento dos níveis de cumprimento. Como propõem Muehlbacher et al. (2011), essa informação poderá ser fundamental para o estabelecimento de um clima sinergético em que autoridades e cidadãos interajam de forma mutuamente aceite e produtiva, devendo ser esse o fim último das administrações fiscais.

Assim, o conhecimento do que motiva os contribuintes a cumprirem as suas obrigações fiscais poderá ser fundamental para se poder contemplar a adoção de abordagens como a do plano inclinado escorregadio, que propõe a utilização de medidas adaptadas à motivação demonstrada pelo contribuinte como meio para o aumento dos níveis de cumprimento das obrigações fiscais.

No que respeita às limitações da investigação, e começando pelo método de recolha de dados selecionado, salienta-se que a principal vantagem dos questionários se prende com a sua conveniência e possibilidade de inclusão de variáveis relacionadas com atitudes que não se encontram disponíveis nas declarações de rendimentos e na informação das auditorias, reconhecendo-se como possível desvantagem o facto de as respostas recolhidas se basearem em autorretratos, podendo não retratar o fenómeno na sua totalidade (Andreoni et al. 1998 como citado em Molero & Pujol, 2012, Kirchler & Wahl, 2010). Assim, como Gangl et al. (2013) dispõem sobre este tipo de trabalhos, a principal limitação deste estudo poderá relacionar-se com o facto de as respostas obtidas poderem não refletir os comportamentos reais dos inquiridos, mas sim esforços no sentido de alcançar aprovação social. Com o intuito de minimizar esta possibilidade, relembra-se que os questionários foram preenchidos digitalmente, de forma anónima, e que grande parte dos inquiridos selecionou respostas que se poderão considerar como socialmente indesejáveis, pelo que podemos presumir que o efeito de enviesamento possa ser relativamente reduzido.

Outra limitação, e a que está na base da sugestão de trabalho futuro apontada, prende-se com o facto de a amostra não ser representativa da população portuguesa, salientando-se que seria interessante a elaboração de um estudo sobre as motivações dos contribuintes portugueses para cumprirem as suas obrigações fiscais com recurso a uma amostra representativa e que contemplasse um maior número de inquiridos.

Ainda assim, considera-se que com o presente estudo se obtiveram dados empíricos válidos e relevantes, que demonstram que há ainda um caminho a trilhar no que toca à perceção dos contribuintes sobre a importância dos impostos e respetivas motivações associadas ao cumprimento das obrigações fiscais, esperando-se que esta investigação possa vir a inspirar futuros trabalhos sobre este tema.

AGRADECIMENTOS

Ao submeter o presente artigo, é imperativo deixar uma palavra de gratidão à orientadora da presente investigação, a Professora Doutora Fernanda Nogueira, pelo apoio prestável e incansável, mostrando desempenhar a função docente com a maior vocação e estima pelos alunos. Uma palavra de agradecimento também ao Professor Doutor António Maia, por ter ajudado a encontrar o foco do presente trabalho e por sempre se ter demonstrado disponível ao longo deste percurso.

REFERÊNCIAS

Afonso, O. (2014). *Economia Não-Registada em Portugal*. OBEGEF - Estudos. Recuperado de https://obegef.pt/wordpress/wp-content/uploads/2014/12/ApresentacaoIndice2013.pdf

Afonso, O., & Gonçalves, N. (2009). *Economia não registada em Portugal*. Working Papers – OBEGEF (n.º4/2009). Recuperado de https://obegef.pt/wordpress/wp-content/uploads/2009/11/wp004.pdf

Allingham, M. G., & Sandmo, A. (1972). Income tax evasion: a theoretical analysis. *Journal of Public Economics*, 1(3–4), 323–338. Recuperado de http://www3.nccu.edu.tw/~klueng/tax paper/1.pdf

Alm, J., & Torgler, B. (2004). Culture differences and Tax Morale in the United States and in Europe. *Center for Research in Economics, Management and the Arts*. Working paper No. 14. Recuperado de http://www.crema-research.ch/papers/2004-14.pdf

Alstadsaeter, A., Johannesen, N., & Zucman, G. (2017). Who Owns the Wealth in Tax Havens? Macro Evidence and Implications for Global Inequality. *NBER Working Paper* No. 23805 Recuperado de http://www.nber.org/papers/w23805

American Psychological Association. (2013). *Publication manual of the American Psychological Association* (6th ed.). Washington, DC: Author.

Bell, J. (2004). *Como realizar um projeto de investigação* (3.a edição). Lisboa: Gradiva.

Braithwaite, V. (2002*). Dancing with Tax Authorities: Motivational Postures and Non-compliant Actions. Taxing democracy*. England: Ashgate Publishing. Recuperado de http://ctsi.org.au/publications/taxpubs/Taxdem.BraithwaiteV.Ch2.pdf

Braithwaite, V., Murphy, K., & Reinhart, M. (2007). Taxation threat, motivational postures, and responsive regulation. *Law and Policy*, 29 (1), 137–158. Recuperado de https://doi.org/10.1111/j.1467-9930.2007.00250.x Carlos, A. F. B. (2014). Impostos Teoria Geral (4.a edição). Coimbra: Almedina.

Constituição da República Portuguesa - VII Revisão Constitucional. (2005). Recuperado de https://www.parlamento.pt/Legislacao/Documents/constpt2005.pdf

Gangl, K., Hofmann, E., Groot, M. de, Antonides, G., Goslinga, S., Hartl, B., & Kirchler, E. (2015). Taxpayers Motivations Relating to Tax Compliance: Evidence from Two Representative Samples of Austrian and Dutch. *Journal of Tax Administration*, 1(2), 14–25. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/290431251_Taxpayers%27_Motivations_Relating_to_Tax_Compliance_Evidence_from_Two_Representative_Samples_of_Austrian_and_Dutch_Self-_Employed_Taxpayers

Gangl, K., Muehlbacher, S., de Groot, M., Goslinga, S., Hofmann, E., Kogler, C., & Kirchler, E. (2013). How can I help you? Perceived Service Orientation of Tax Authorities and Tax Compliance. *WU International Taxation Research Paper Series*, 02, 33. Recuperado de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2271574

Gomez, J. L., & Alm, J. (2008). Social Capital and Tax Morale in Spain. *Economic Analysis and Policy*, 5926 (February 2008). Recuperado de https://doi.org/10.1016/S0313-5926(08)50007-5

Hill, M. M. & Hill, A. (2008). *Investigação por Questionário* (2ª Edição). Lisboa: Edições Sílabo.

Irlanda Research & Analytics Branch - Revenue – Irish Tax & Customs (2013). *A Survey on Attitudes and Behaviour towards Tax and Compliance*. Recuperado de https://www.revenue.ie/en/corporate/documents/research/survey-attitudes-behaviours-dec2013.pdf

James, S., & Alley, C. (2002). Tax compliance, self-assessment system and tax administration. *Journal of Finance and Management in Public Services*, 2(2). Recuperado de https://ore.exeter.ac.uk/repository/bitstream/handle/10036/47458/james2.pdf?sequence=1

Kirchler, E., Hoelzl, E., & Wahl, I. (2008). Enforced versus voluntary tax compliance: The "slippery slope" framework. *Journal of Economic Psychology*, 29, 210-225. Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Erich_Kirchler/publication/222697446_Enforced_versus_voluntary_tax_compliance_The_slippery_slope_framework/links/59e30fcfa6fdcc7154db5fc4/Enforced-versus-voluntary-tax-compliance-The-slippery-slope-framework.pdf?origin=publication_detail

Kirchler, E., & Wahl, I. (2010). Tax compliance inventory TAX-I: Designing an inventory for surveys of tax compliance. *Journal of Economic Psychology*, 31,331-346.

Marôco, J. (2014). *Análise estatística com o SPSS Statistics*. Pêro Pinheiro.

Mcgee, R. W. (2005). Three Views on the Ethics of Tax Evasion Three Evasion Views on the Ethics of Tax. *Andreas School of Business Working Paper Series*. Recuperado de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=841526

McGee, R. W. (2006a). The Ethics of Tax Evasion: A Survey of International Business Academics. *60th International Atlantic Economic Conference*, New York, October 6-9, 2005. Recuperado de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=803964

McGee, R. W., & Tyler, M. (2006b). Tax Evasion and Ethics: A Demographic Study of 33 Countries. *SSRN Electronic Journal*. Recuperado de http://www.ssrn.com/abstract=940505

McGee, R. W. & Gelman, W. (2009). Opinions on the Ethics of Tax Evasion: A Comparative Study of the USA and Six Latin American Countries. *Akron Tax Journal*, 24(3). Recuperado de http://ideaexchange.uakron.edu/akrontaxjournal/vol24/iss1/3

Molero, J., & Pujol, F. (2012). Walking Inside the Potential Tax Evader's Mind: Tax Morale Does Matter. *Journal of Business Ethics*, 105(2). Recuperado de http://www.diw.de/documents/dokumentenarchiv/17/41419/Paper-123.pdf

Muehlbacher, S., Kirchler, E., & Schwarzenberger, H. (2011). Voluntary versus enforced tax compliance: Empirical evidence for the "slippery slope" framework. *European Journal of Law and Economics*, 32(1), 89–97. https://doi.org/10.1007/s10657-011-9236-9

Nogueira, M. C., Afonso, Ó., Moreira, J. A., Alves, J., Mascarenhas, O., Vasconcelos, P., & Ribeiro, R. (2017). Índice de perceção de fraude em Portugal - Análise para o ano de 2016. *Working Papers – OBEGEF* 56/2017. Recuperado de https://obegef.pt/wordpress/wpcontent/uploads/2017/11/wp056.pdf

Pereira, A. (2006). *SPSS - Guia Prático de Utilização*. Lisboa: Edições Sílabo.

Pereira, S. (2015). A fraude fiscal como representação social. *Working Papers - OBEGEF* 46/2015. Recuperado de https://obegef.pt/wordpress/wp-content/uploads/2015/04/wp046.pdf

Pinto, C. (2016). Os contribuintes, os impostos e o incumprimento fiscal em Portugal. *Dissertação de Mestrado em Contabilidade*, ISCAA. Recuperado de https://ria.ua.pt/bitstream/10773/18022/1/59975%20-%20Catarina%20Pinto_Os%20contribuintes%2C%20os%20impostos%20e%20o%20incumprimento%20fiscal%20em%20Portugal.pdf

Poço, M., Lopes, C., & Silva, A. (2015). Perception of tax evasion and tax fraud in Portugal: a sociological study. *Working Papers - OBEGEF*. Recuperado de https://obegef.pt/wordpress/wp-content/uploads/2015/02/wp039.pdf

Portugal. Autoridade Tributária e Aduaneira – Ministério das Finanças. (2015). Plano Estratégico 2015-2019 da Autoridade Tributária e Aduaneira. Recuperado de http://info.portaldasfinancas.gov.pt/pt/at/Instrumentos_Gestao/plano_estrategico/Documents/Plano_Estrategico_AT_2015_2019.pdf

Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2005). *Manual de investigação em ciências sociais*. (4.a edição). Lisboa: Gradiva.

Reis, E., Melo, P., Andrade, R., & Calapez, T. (1999). *Estatística Aplicad*a (Vol. 2). Lisboa: Edições Sílabo.

Richardson, G. (2016). The Determinants of Tax Evasion: A Cross-Country Study. *Financial Crimes: Psychological, Technological, and Ethical Issues* (pp. 33–57). Springer International Publishing Switzerland.

Rodrigues, M. (2009). Modelos de Gestão Pública: Tipologias de Governação. *Revista Interface Administração Pública*. Recuperado de https://bibliotecadigital.ipb.pt/bitstream/10198/1872/4/AP_48%5B1%5D.pdf

Sá, C. (2013). Fatores determinantes da moral tributária em Portugal: Uma análise através da aplicação de um modelo de equações estruturais. *Dissertação de Doutoramento em Gestão de Empresa*s. Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. Recuperado de https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/23754/1/Tese_Doutoramento_Cristina_Sa.pdf

Sá, C., Gomes, C., & Martins, A. (2016). Fatores determinantes da Moral Tributária em Portugal. *Revisores e Auditores*, Outubro/Dezembro 2016. Recuperado de http://www.oroc.pt/fotos/editor2/Revista/75/Fiscalidade2.pdf

Saad, N. (2012). Tax Non-Compliance Behaviour: Taxpayers View. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 65, 344–351. Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Natrah_Saad/publication/257718165_Tax_Non-Compliance_Behaviour_Taxpayers_View/links/5677536a08aebcdda0e95b03/Tax-Non-Compliance-Behaviour-Taxpayers-View.pdf

Sandmo, A. (2004). *The theory of tax evasion: A retrospective view*. Recuperado de http://users.iit.demokritos.gr/~vgeorgiou/Sandmo.pdf

Santos, J. A. (2003). *Teoria Fiscal*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Schneider, F. (2013). The shadow economy in Europe, 2013. *Atkearny Study*, 1–24. https://doi.org/10.1017/CBO9781139542289

Schneider, F., & Boockmann, B. (2017). Die Größe der Schattenwirtschaft – Methodik und Berechnungen für das Jahr 2017. *JKU / IAW*. Recuperado de http://www.iaw.edu/index.php/aktuelles-detail/734

Soares, C., & Afonso, Ó. (2016). The Non-Observed Economy in Portugal: the monetary model and the MIMIC model. *Working Papers – OBEGEF* 49/2016. Recuperado de https://obegef.pt/wordpress/wp-content/uploads/2016/02/wp049.pdf

Tanzi, V. (2017). Corruption, complexity and tax evasion. *EJournal of Tax Research*, 15(2), 144–160. Recuperado de https://www.business.unsw.edu.au/research-site/publications-site/ejournaloftaxresearch-site/Documents/Full_Edition-Volume_15_Number_2_2017.pdf

Teixeira, D. (2016). Attitudes on the Ethics of Tax Evasion: A Survey of Banking Employees. *Dissertação de Mestrado em Finanças*. ISEG. Recuperado de https://www.iseg.ulisboa.pt/aquila/getFile.do?fileId=868711&method=getFile

Tiago, F. (2014). As infrações fiscais. *Vida Económica*. Recuperado de https://www.occ.pt/fotos/editor2/ve10out2.pdf

Tomaz, J. (2017). Investimento e retorno da reforma da justiça tributária. *Sociedade e Fiscalidade*, 9 (Maio/Dezembro 2017). Recuperado de https://www.stimpostos.pt/wp-content/uploads/2018/07/sti9.pdf

Torgler, B. (2003a). Tax morale: theory and empirical analysis of tax compliance. *Tese de Doutoramento em Ciência Política*. Universidade de Basileia. Recuperado de https://edoc.unibas.ch/56/1/DissB_6463.pdf

Torgler, B. (2003). Tax morale and institutions. *Center for Research in Economics, Management and the Arts Working paper* 2003-09). Recuperado de http://www.crema-research.ch/papers/2003-09.pdf

Torgler, B., & Schaltegger, C. A. (2006). Tax Morale: A Survey with a Special Focus on Switzerland. Swiss Journal of Economics and Statistics (SJES), Swiss Society of Economics and Statistics (SSES), 142 (3), 395–425. Recuperado de https://ideas.repec.org/a/ses/arsjes/2006-iii-4.html

Zweig, J. (2016). Panama Papers: A History of Tax Evasion from Ancient Rome to the French Revolution to 19th-Century New Jersey - MoneyBeat - WSJ. *The Wall Street Journal*, 19–21. Recuperado de https://blogs.wsj.com/moneybeat/2016/04/07/panama-papers-a-history-of-tax-evasion-from-ancient-rome-to-the-french-revolution-to-19th-century-new-jersey/

A ACREDITAÇÃO ENQUANTO INSTRUMENTO DE REGULAÇÃO TÉCNICA DOS CENTROS DE INSPEÇÃO AUTOMÓVEL EM PORTUGAL

Henrique José Alves Lopes, henriquejlopes@gmail.com, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa
Elisabete Reis de Carvalho, ecarvalho@iscsp.ulisboa.pt, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa

RESUMO: A inspeção automóvel em Portugal encontra-se atribuída ao Instituto da Mobilidade e Transportes que recorre a entidades privadas para a realização da inspeção automóvel. A entidade gestora dos centros encontra-se obrigada a manter a atividade de inspeção realizada num centro de inspeção acreditado pelo Instituto Português de Acreditação. O estudo proposto visa avaliar qual o efeito da presença de entidades privadas no sistema de inspeção automóvel em interação com entidades públicas, no serviço público da referida inspeção, na garantia da sua eficácia e eficiência a par da salvaguarda dos valores de transparência, imparcialidade, igualdade de acesso e interesse público. O cerne deste trabalho está na avaliação da suficiência e qualidade da informação obtida pelo IPAC, no processo de avaliação aos centros para uma eficaz tomada de decisão de acreditação e dessa forma avaliar a efetividade da acreditação na regulação dos serviços públicos realizados por entidades privadas de inspeção automóvel.

PALAVRAS-CHAVE: Acreditação, Regulação, Inspeção Automóvel, Instituto Português da Acreditação, Centros de Inspeção Automóvel.

ABSTRACT: The roadworthiness of motor vehicles in Portugal is attributed to the Mobility and Transport Institute which uses private entities for the roadworthiness of motor vehicles. The operator of these centers is required to maintain the roadworthiness activity carried out in a testing center accredited by the Portuguese Accreditation Institute. The study proposes aims to assess what effect the presence of private entities in the roadworthiness of motor vehicles system, in interaction with public authorities, in the public service of that roadworthiness, ensuring its effectiveness and efficiency while safeguarding the values of transparency, impartiality, equal access and public interest. The core of this work is the evaluation of the sufficiency and quality of the information obtained by IPAC, in the evaluation process to the centers for an effective accreditation decision making and thus to evaluate the effectiveness of the accreditation in the regulation of public services performed by private entities.

KEYWORDS: Accreditation, Regulation, Automobile Inspection, Portuguese Institute of Accreditation, Automobile Inspection Centers.

1. INTRODUÇÃO

O objetivo deste trabalho é avaliar a efetividade da acreditação na regulação dos serviços públicos realizados por entidades privadas de inspeção automóvel. Para atingir este objetivo iremos tentar compreender o funcionamento da inspeção automóvel, bem como os arranjos institucionais e os instrumentos utilizados para a regulação desta atividade de inspeção. Analisaremos, ainda, os incentivos a que os vários intervenientes podem estar sujeitos e os possíveis riscos e consequências desses incentivos, aos diferentes agentes dentro do sistema, para a garantia do serviço público de inspeção automóvel. O âmbito do estudo abrange a rede de centros de inspeção automóvel em funcionamento em Portugal continental desde a entrada em vigor do Decreto-Lei n.º 554/1999, de 16 de dezembro, ou seja, dia 1 de novembro de 2000.

A inspeção automóvel conforme se realiza atualmente resulta da aplicação de legislação europeia. A Diretiva n.º 96/96/CE do Conselho, de 20 de dezembro, alterada pela Diretiva n.º 1999/52/CE, da Comissão, de 26 de

maio, foi transposta para o ordenamento jurídico português pelo Decreto-Lei n.º 554/1999, de 16 de dezembro
[1] e estabeleceu a regulação das inspeções técnicas periódicas, para atribuição de matrícula, e extraordinárias de automóveis ligeiros, pesados e reboques. Esta atividade de inspeção, inicialmente atribuída à Direção-Geral de Viação[2] transitou, posteriormente, para o Instituto da Mobilidade e dos Transportes, I.P. (IMT, I.P.)[3], doravante designado por IMT. O referido Decreto-Lei contemplava a possibilidade da Direção-Geral de Viação recorrer a entidades previamente autorizadas por despacho do Ministro da Administração Interna para a realização da inspeção automóvel[4]. O Decreto-Lei n.º 550/99, de 15 de dezembro[5], que concretiza as condições para a autorização das entidades, definiu como dever das entidades autorizadas manterem em funcionamento o sistema da qualidade previamente autorizado pelo Sistema Português da Qualidade[6]. No Decreto-Lei n.º 144/2012, de 11 de julho[7], manteve-se a possibilidade do IMT recorrer a entidades privadas gestoras de centros de inspeção, através da celebração de um contrato administrativo de gestão, para a realização da inspeção automóvel. Este contrato contempla o exercício da atividade de inspeção de veículos e de gestão de centros de inspeção, bem como a delegação do exercício do poder público de inspeção de veículos. No que concerne aos deveres da entidade gestora encontram-se, entre outros, o de manter a atividade de inspeção realizada num centro de inspeção acreditado pelo Instituto Português de Acreditação, I. P. (IPAC, I. P.), futuramente referido como IPAC. A acreditação desenvolvida pelo IPAC concretiza a regulação técnica dos centros de inspeção automóvel. Para que a acreditação possa garantir uma regulação técnica eficaz é necessário que seja capaz de compreender a forma como os centros de inspeção automóvel estão a desenvolver o seu trabalho. Para isso é fundamental obter informação em quantidade e qualidade para poder tomar decisões de acreditação com base na forma como cada centro está a funcionar. Caso o centro de inspeção automóvel esteja a funcionar de acordo com as regras definidas pela entidade regulamentar (o IMT) e pelo IPAC (que define as regras de acreditação) deverá ver a sua acreditação mantida ou renovada, no final de cada ciclo de acreditação[8], caso contrário deverá ver a sua acreditação suspensa ou anulada. Esta problemática relacionada com a obtenção de informação por parte de quem delega as funções é explicada pela teoria da agência.

Consideramos este estudo pertinente pelas questões de segurança dos cidadãos, mas também por se enquadrar numa área de atividade cujo volume de negócio é muito elevado, pois de acordo com dados da PORDATA[9], em 2018 havia 5,283 milhões de veículos ligeiros de passageiros, 15,493 mil veículos pesados de passageiros e 1,268 milhões de veículos de mercadorias. Em 2017 (últimos dados disponíveis) circulavam em Portugal 550 mil motociclos[10]. Acresce ao número elevado de veículos em circulação, o facto do parque automóvel português ser dos mais envelhecidos da Europa, onde 64,2% do total de veículos de passageiros (ligeiros e pesados) têm mais de 10 anos e apenas 20,0% têm até 4 anos e apenas 8,6% têm até 2 anos (totalizando mais de 3,401 milhões de viaturas com mais de 10 anos)[11]. Tal situação acarreta risco acrescido de segurança para os utentes das vias portuguesas. De salientar, ainda, que existindo muitos interesses

[1] Este Decreto-Lei transpõe para a ordem jurídica interna a Diretiva n.º 96/96/CE, do Conselho, de 20 de dezembro, alterada pela Diretiva n.º 1999/52/CE, da Comissão, de 26 de maio, e regula as inspeções técnicas periódicas para atribuição de matrícula e extraordinárias de automóveis ligeiros, pesados e reboques, previstas nas alíneas b) e d) do n.º 1 e no n.º 2 do artigo 116.º, do Código da Estrada. Este Diploma foi revogado pelo Decreto-Lei n.º 144/2012, de 11 de julho.

[2] Extinta pelo Decreto-Lei n.º 203/2006, de 27 de outubro e substituída pela Autoridade Nacional de Segurança Rodoviária (ANSR) nas matérias de contraordenação e segurança rodoviária e pelo Instituto da Mobilidade e Transportes Terrestres, I.P. (IMTT, I.P.) nas áreas de condutores e veículos.

[3] O IMT possui outras competências atribuídas pela Lei n.º 67/2003, de 28 de agosto referentes a matérias de regulação, de promoção e defesa da concorrência no âmbito dos transportes terrestres, fluviais e marítimos.

[4] O Decreto-Lei n.º 554/1999, de 16 de dezembro indicava que os termos e condições do recurso e autorização das entidades seriam previstos em diploma próprio.

[5] O Decreto-Lei n.º 550/99, de 15 de dezembro, estabelece o regime jurídico relativo à atividade de inspeções técnicas de veículos a motor e seus reboques, designadamente quanto à autorização para o exercício da atividade de inspeção, à aprovação, abertura, funcionamento, suspensão e encerramento de centros de inspeção e ainda ao licenciamento dos técnicos de inspeção.

[6] Alínea f) do artigo 12.º do Decreto-Lei n.º 550/99 - "manter em funcionamento o sistema da qualidade previamente acreditado no âmbito do Sistema Português da Qualidade".

[7] Revoga o Decreto-Lei n.º 554/1999, de 16 de dezembro.

[8] Vide noção de ciclo de acreditação no capítulo 2.6.

[9] https://www.pordata.pt/Portugal/Veículos+rodoviários+motorizados+em+circulação+total+e+por+tipo+de+veículos-3100, acedido em 28/10/2018.

[10] https://www.pordata.pt/Europa/Veículos+registados+por+tipo+de+veículo-3070, acedido em 28/10/2019.

[11] https://www.pordata.pt/Portugal/Veículos+rodoviários+motorizados+de+passageiros+em+circulação+total+e+por+idade+do+veículo-3102, acedido em 28/10/2019.

económicos envolvidos aumenta o nível de risco de conflitos de interesse, de conflitos à imparcialidade e, inclusive, de concorrência desleal. Acresce que Portugal encontra-se na primeira metade da tabela dos países da União Europeia (28 países) no que concerne à percentagem de mortes em acidentes de viação, relativamente ao total da população de cada país[12].

A redução do Estado na vida económica e social e consequente reforço do papel da sociedade e do mercado preconizado pela Nova Gestão Pública, fomentou a intervenção pública de forma não direta, nomeadamente através da regulação (Saddy, 2014). Neste quadro, consideramos o estudo relevante do ponto de vista teórico, uma vez que no caso da inspeção automóvel o modelo de regulação escolhido foi o da acreditação, de acordo com o definido no Regulamento (CE) n.º 765/2008, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 9 de julho[13] e no caso de Portugal o modelo de regulação preconizado envolve intervenientes públicos e privados. O estudo do modelo de regulação onde está contida a inspeção automóvel será enquadrado na Nova Gestão Pública e na Nova Governança Pública. Para além disso, este trabalho socorrer-se-á dos ensinamentos das teorias inseridas no novo institucionalismo, designadamente o económico, e mais especificamente a teoria da agência, tendo por objeto de estudo o sistema de acreditação dos centros de inspeção automóvel vigente em Portugal, no qual coexistem atores públicos e privados que devem articular a sua ação para que o interesse público prevaleça. Pretende-se, assim, estudar um processo de regulação em que o estado deixou de ser o principal produtor de bens e serviços como decorria preferencialmente no modelo burocrático, passando assumidamente a trabalhar em rede e a contratualizar com entidades privadas para prestação do serviço público de inspeção automóvel. Consequentemente, na análise do desenho institucional, pretende-se averiguar em que medida os interesses e as características dos atores presentes (centros de inspeção, avaliadores externos que prestam serviço ao IPAC e o próprio IPAC) podem influenciar a eficácia da regulação e assim verificar se vão ao encontro dos pressupostos retirados das teorias do novo institucionalismo económico em matéria de desenho institucional, com ênfase nos processos de tomada de decisão.

Existem diversos estudos, em Portugal e no mundo, relacionados com a regulação de serviços públicos privatizados ou concessionados a entidades privadas, conforme mencionado no enquadramento teórico deste estudo. No entanto não conhecemos estudos acerca da regulação técnica de entidades privadas que desempenham um serviço público, recorrendo à acreditação, tal como preconizado pelo Regulamento (CE) n.º 765/2008, do Parlamento de do Conselho, de 9 de julho [14]. Tal situação reforça a pertinência e relevância deste estudo.

Através do presente estudo iremos avaliar o efeito da presença de entidades privadas no sistema de inspeção automóvel em interação com entidades públicas, no serviço público da referida inspeção, na garantia da sua eficácia e eficiência a par da salvaguarda dos valores de transparência, imparcialidade, igualdade de acesso e interesse público. As garantias mencionadas serão avaliadas tendo em conta a perceção dos intervenientes no processo e ainda recorrendo à informação disponibilizada por esses intervenientes. A falta de isenção e imparcialidade, bem como situações de conflito de interesses, podem levar à redução do rigor da inspeção. Por isso, é fundamental evitar ou reduzir ao máximo estas ocorrências. Assim, os arranjos institucionais e instrumentos utilizados para a redução deste tipo de situações serão alvo de análise detalhada. Por outro lado, é importante garantir que quando se recorre a entidades privadas para concretizar funções atribuídas a entidades públicas se evita que os fenómenos de concorrência, fomentadores do controlo de custos, ponham em causa o cumprimento rigoroso da inspeção. Por fim, deve-se assegurar que é disponibilizada, de forma contínua, informação rigorosa, atualizada e inteligível acerca da atividade dos centros em geral e da inspeção em particular, como garantia de clientes informados, para além dos benefícios decorrentes do rigor da informação disponibilizada. Caso a acreditação assegure o anteriormente enunciado, poder-se-á referir que a acreditação contribui, também, para assegurar o que a Constituição da República Portuguesa consagra na alínea f) do artigo 81.º referente às incumbências prioritárias do Estado, de "assegurar o funcionamento eficiente dos mercados, de modo a garantir a equilibrada concorrência entre as empresas, a contrariar as formas de organização monopolistas e a reprimir os abusos de posição dominante e outras práticas lesivas do interesse geral" (Constituição da República Portuguesa compilada por Canotilho, Gomes & Moreira, 2010, p. 61).

---

12 Dados PORDATA, acedidos em 29/12/2018.

13 Vide pontos 8 e 9 das considerações iniciais. (8) A acreditação integra-se num sistema que inclui a avaliação da conformidade e a fiscalização do mercado e visa avaliar e garantir a conformidade com os requisitos aplicáveis. (9) O valor particular da acreditação reside no facto de fornecer uma declaração credível da competência técnica dos organismos incumbidos de garantir a conformidade com os requisitos aplicáveis.

14 Estabelece os requisitos de acreditação e fiscalização do mercado relativos à comercialização de produtos.

Para a prossecução deste estudo definiu-se a seguinte questão de partida:
A acreditação contribui para uma regulação efetiva da rede de entidades privadas que asseguram o serviço público de inspeção automóvel?

A abordagem metodológica que adotamos para concretizar o objetivo deste estudo é uma abordagem mista com predominância da metodologia qualitativa. A abordagem predominantemente qualitativa permitirá um conhecimento da realidade em profundidade e uma visão integral dos fenómenos em análise, fomentando os aspetos da riqueza interpretativa que poderiam escapar num estudo de caráter mais quantitativo, obtendo o conhecimento do fenómeno como um todo, tal como refere Firmino (2014). Como complemento recorreremos a metodologia quantitativa para ajudar a explicar os fenómenos em estudo.

A regulação concretizada pela acreditação, objeto de estudo neste trabalho, enquadra-se na Nova Gestão Pública e na Nova Governança Pública, em que na externalização dos serviços públicos, neste caso a inspeção automóvel, deve haver a garantia de que esses serviços são efetivamente prestados aos cidadãos. A forma preconizada para a prestação deste serviço público é a criação de uma rede de atores privados para a execução da inspeção automóvel, com a intervenção de entidades públicas na regulação. Ou seja, para garantir a efetividade, estabelecem-se regras da atuação dos privados, que desempenham funções de serviços públicos e controla-se o cumprimento dessas regras. Um dos mecanismos de regulação destes atores é a acreditação. No caso da inspeção automóvel, para que a acreditação seja efetiva é necessário que garanta a imparcialidade, a eficiência e a eficácia dessa inspeção. O IPAC, tal como qualquer outro regulador, apenas pode garantir uma regulação efetiva dos centros, através da acreditação, se conseguir obter informação em quantidade e com qualidade que permita tomar decisões objetivas de acreditação. A obtenção dessa informação representa alguns desafios que podem ser explicados pela teoria da agência, cujos conceitos considerados mais relevantes se encontram no esquema. Destaque-se que neste processo atuam entidades privadas (centros de inspeção automóvel) em articulação com duas entidades públicas (IPAC e IMT).

Atendendo ao cerne do estudo iremos recorrer, ainda, aos ensinamentos da teoria da agência para avaliar os incentivos e riscos inerentes aos diferentes agentes dentro do sistema.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1 NOVA GESTÃO PÚBLICA

As crises petrolíferas iniciadas em 1973 com o fenómeno conhecido por estagflação, fenómeno esse que aliava uma forte estagnação, com taxas de desemprego elevadas e uma vincada inflação, criaram condições para o aumento da popularidade de algumas teorias económicas que recuperam a doutrina clássica, defendendo o mercado e, consequentemente, rejeitando a intervenção do Estado na economia (Santos, 2010). Esta situação alterou o paradigma dominante e fomentou a passagem de uma Administração Pública baseada num modelo burocrático para uma administração reinventada (Carvalho, 2008a). Esta crise tornou visível o grande crescimento da Administração Pública e, como consequência, o aumento da despesa pública, criando desequilíbrios orçamentais substanciais (Madureira, 2009). Acresce a esta situação que estávamos no limite para aumentar impostos, considerando a impopularidade desta opção (Carvalho, 2008b).

Assim, a década de 80 do século XX veio "pôr em causa o *status quo* quanto ao papel do Estado, tendo sido palco de um movimento de redução desse papel na vida económica e social" (Bilhim, 2014, p. 74). Esta redução fomenta o regresso ao paradigma da "economia de mercado" com a revalorização da economia privada, da concorrência e do mercado (Marques & Moreira, 2008, p. 13).

A Nova Gestão Pública pode ser encarada como resposta política ao falhanço do Estado Providência (Merrien, 1999; Carvalho, 2008a). As pressões financeiras impeliram a generalidade dos países ocidentais a emagrecer o setor público e a torná-lo mais competitivo, e simultaneamente a tornar a Administração Pública mais responsável e orientada para as necessidades dos cidadãos oferecendo mais *value for money*, transparência e flexibilidade na escolha (Moreira & Alves, 2010). Hood (1995) defende que a Nova Gestão Pública se baseia na ideia ou ideal de controlo homeostático; ou seja, o estabelecimento prévio de missões e metas e a partir daí a construção de sistemas de responsabilização relativamente aos objetivos preestabelecidos.

No entanto, apesar do papel da sociedade e do mercado ter vindo a ser reforçado, tal não significa que haja um "descomprometimento estadual", mas ao invés permanecem as responsabilidades públicas "embora de sentido diferente da intervenção pública direta" (Azevedo, 2017, p. 7).
De acordo com Savas (2000), a privatização pode assumir múltiplos significados e por vezes pode ser confundida com externalização de serviços. Os principais significados que tem assumido são:

- transferência total ou parcial da propriedade de empresas e/ou bens públicos para entidades privadas;
- concessão a privados de serviços públicos ou empresas públicas, mediante um contrato de gestão;
- contratação de serviços de entidades privadas por parte de entidades públicas;
- abertura, à iniciativa privada, de setores tradicionalmente explorados pelo Estado em monopólio;
- desregulamentação do modo de produção ou de distribuição de bens ou serviços;
- submissão dos serviços ou das empresas públicas a regras de gestão privadas;
- parcerias público-privadas.

Assim, os infindos sentidos dados ao termo privatização, destacam claramente o facto da redução da intervenção do Estado na economia não se limitar apenas ao setor empresarial, mas a toda a Administração Pública (Bilhim, 2014).

2.2 GOVERNANÇA PÚBLICA

As sociedades atuais têm vindo a reforçar uma rede complexa de processos designados de globalização com reflexos no desmantelamento da unidade do Estado e da sociedade nacional (Giddens, 2006).

A intensificação da concorrência e o fomento da mobilidade do capital produtivo e financeiro, criam problemas aos regimes tributários, às políticas tributárias nacionais e, principalmente, aos Estados Providência (Mayntz, 2005).

Neste contexto, e também a partir da década de 1990, começa a ganhar relevo o conceito de "*governance*", ou "governança") que passou a ser o "chapéu" para designar uma série vasta de fenómenos que vão desde dos referentes à vida das organizações (*corporate governance*), aos relacionados com os atores públicos (*public governance*). Assim, esta expressão marca o discurso e publicações dos académicos e políticos, mas também da sociedade civil (Firmino, 2014).

Rhodes (2007), refere que a governança significa "governar com e através de redes" neste caso, refere-se à governança em rede. Para ele o termo "governança em rede" tem duas faces:

refere-se à mudança no setor público, quer a maior fragmentação causada pelas reformas dos anos 80 ou às ideias de governança que surgiram nos anos 90, do século XX, com o objetivo de melhorar a coordenação entre o governo e as diversas organizações;

refere-se ao facto do modelo hierárquico de governo já não ser aceitável, assim sendo, tem de se promover a mudança do governo executivo forte para a governança por meio de redes.

As redes interorganizacionais passaram a ser responsáveis pelo fornecimento da maior parte dos bens e serviços aos cidadãos que assim deixam de ser entregues exclusivamente por profissionais e gestores de empresa públicas, e passam a ser coproduzidos por privados e pela comunidade (Bovaird, 2007).

Christensen (2012) considera que desde o início da primeira década do século XXI, não tem havido um modelo dominante e que a Nova Gestão Pública tem sido complementada pela pós Nova Gestão Pública, com relevância para a Nova Governança. Para eles, ambos os modelos não são mutuamente exclusivos, quando se trata de ferramentas de reforma específicas, mas que se sobrepõem. Outros autores, como Peters e Pierre (1998) e Peci, Pieranti e Rodrigues (2008) consideram que uma das grandes diferenças entre a Nova Gestão Pública e a Nova Governança é que a primeira tem por base a ideologia neoliberal de procurar tornar as organizações públicas semelhantes às privadas, diferenciando-se apenas pelos produtos ou serviços que desenvolvem e a segunda reconhece a importância das organizações públicas na rede de articulação com o privado, estimulando essas redes interorganizacionais, como meio para alcançar o interesse público.

Klijn (2012) entende que a Nova Governança contempla a inclusão de vários atores para a formulação e implementação de políticas públicas e embora destaque a coordenação horizontal, também considera a existências de organizações verticais. O mesmo autor (Klijn, 2012) destaca que assistimos a uma continuação da Nova Gestão Pública em que os governos tentam fornecer serviços e políticas públicas por meio de uma ampla gama de atores privados e instituições sem fins lucrativos. Osborne (2006) reforça que o paradigma da Nova Governança Pública possui forças inerentes ao estudo e à prática da Gestão e Administração Pública, pois combina os pontos fortes da Administração Pública e os da Nova Gestão Pública, reconhecendo a legitimidade e a inter-relação dos processos de formulação de políticas e de implementação/entrega de serviços.

O desafio à atividade dessas redes é tanto maior quando se trata de um serviço público, que na expressão de Caetano (2013) "é o modo de atuar da autoridade pública a fim de facultar, por modo regular e contínuo, a quantos deles careçam, os meios idóneos para satisfação de uma necessidade coletiva individualmente sentida"(p. 1068). Amaral (2014), refere que "por via de regra" a gestão dos serviços públicos é efetuada por uma pessoa coletiva que pode ser aquela a quem esses serviços pertencem - "gestão direta, ou *regie*" ou outra criada para esse efeito "através de devolução de poderes (gestão indireta pública)" (p. 802). Ainda de acordo com o este autor, "pode suceder que a lei autorize que a gestão de um serviço público seja temporariamente entregue a uma empresa privada por meio de concessão" (Amaral, 2014, p. 802).

2.3 REGULAÇÃO

A regulação apresentada neste estudo enquadra-se no contexto da Nova Gestão Pública e da Nova Governação Pública.

Pode entender-se a regulação num sentido amplo, relativa à atuação, com inferência nas forças de mercado, mas também de forma mais restrita, na tentativa de corrigir as falhas de mercado (Azevedo, 2017). Esta regulação, no sentido de criação de regras destinadas ao controlo do modo como as empresas privadas e públicas conduzem as suas operações, é tão antiga quanto o Estado (Majone, 1996).

Fonseca e Carapeto (2009) consideram que os fenómenos de globalização, aliados à sociedade do conhecimento, criaram um ambiente onde os governos atuam com uma dinâmica, diversidade e complexidade nunca antes vista. Estas situações levam à alteração da intervenção do Estado na sociedade, passando a utilizar novos instrumentos que conduzem a um Estado menos omnipresente e mais estratégico. Assim, o Estado reforça a sua atuação através da emanação de normas, de orientações gerais e de regras, que aumentam o espaço para a intervenção de novos atores na proximidade dos cidadãos que são afetados pelas decisões. Estes novos atores compreendem a Administração Local, a sociedade civil, as organizações não-governamentais e os cidadãos.

Para alguns autores (por exemplo, Bilhim, 2014; Bilhim, Ramos & Pereira, 2015; Marques & Moreira, 2008) a redução do peso do Estado-empresário e a liberalização de alguns setores de atividade económica que têm ocorrido em Portugal têm sido acompanhadas pelo fomento do Estado regulador.

Pollitt (2003) entende a regulamentação como um ramo de atividade do setor público que aparenta ter tido um crescimento na importância e complexidade desde que vários países desenvolveram programas de privatização em meados da década 80 do século XX. Saddy (2014) considera que a regulação é agora mais evidente que outrora. Esta ideia é corroborada por Confraria (2011) que reforça que a regulação tem tido uma valorização crescente na política portuguesa desde, pelo menos, a década de 90 do século XX, com implicações não apenas no discurso, mas também na organização do Estado e no relacionamento deste com as empresas e consumidores.

Atualmente, é quase unânime que o sistema de concorrência é a melhor forma das empresas estarem no mercado, verificando-se uma necessidade crescente da intervenção do Estado como regulador, especialmente em situações onde se verificam maiores desvios a essa concorrência (Bilhim, 2014).

O interesse público, que Amaral (2018) define como "o interesse geral de uma determinada comunidade, o bem comum" ou "aquilo que é necessário para que os homens não apenas vivam, mas vivam bem" (p. 33) pode, segundo Bilhim (2014), ser prosseguido pelo Estado regulador, de três formas: através da definição das condições de acesso, regras e obrigações a ter em conta no desempenho da atividade; como coparticipante no

funcionamento da empresa enquanto acionista; e como regulador que acompanha, fiscaliza, controla e até pune os prestadores desse serviço público.

A atividade de regulação tornou-se numa das mais características funções do Estado na esfera económica atual - "o Estado regulador" (Marques & Moreira, 2008, p. 14).

Os mesmos autores (Marques & Moreira, 2008, pp. 13-14) apresentam cinco razões para a ocorrência da regulação:

garantir os mecanismos de mercado e de concorrência – "regular o mercado para garantir a concorrência";
suprir as "falhas do mercado" principalmente nos designados "monopólios naturais", onde dificilmente se conseguirá colocar um número suficientemente grande de operadores para garantir o funcionamento do mercado;
corrigir o efeito das "externalidades negativas" entre as quais os danos ambientais, questões de saúde pública, riscos para a segurança coletiva, etc.;
proteger os consumidores no que concerne à "assimetria de informação";
garantir "obrigações do Serviço Público".

No que se refere à conceção de regulação, Saddy (2014) apresenta as seguintes três linhas:

- em sentido amplo, toda a forma de intervenção do Estado na economia, quaisquer que sejam os fins e os instrumentos utilizados;

- em sentido menos amplo, a intervenção do Estado na economia, de forma não direta, recorrendo ao condicionamento, coordenação e disciplina da atividade económica privada;

- em sentido restrito, através do condicionamento normativo da atividade económica privada (através de lei ou outro instrumento normativo).

Na regulação podem existir vários níveis ou instância reguladoras. Bilhim (2014), baseando-se na classificação efetuada por autores como Vital Moreira, sistematiza esses níveis ou instância de regulação (Tabela 1).

Tabela 1: Instâncias reguladoras

Tipo de Regulação	Instância Reguladora
Regulação estadual direta	Governo
Regulação estadual indireta	Instituto público
Regulação pública independente	"Independent regulatory agency"
Corregulação	Organismo misto Estado/profissões
Autorregulação pública	Organismo profissional público
Autorregulação privada	Organismo profissional privado

Fonte: Bilhim (2014, p. 93)

Confraria (2011) destaca que, por vezes, existe alguma confusão entre regulação e regulamentação.

Cabem no conceito de regulação pública, medidas acordadas ou contratualizadas entre entidades públicas e privadas, partindo a iniciativa da definição do quadro legal da entidade pública (Bilhim, 2014).

Para Bowman e Hodge (2008) o tradicional regulamento de "comando e controlo" tem credibilidade considerável junto dos cidadãos, apesar de apresentar "imperfeições" (p. 477).

Uma das características novas é que a atividade reguladora é exercida por "agências reguladoras" e não diretamente pela "Administração governamental" (Marques e Moreira, 2008, p. 14). Assim, ganham notoriedade as autoridades administrativas diretamente responsáveis pela regulação de diversos setores de atividade económica, ou seja, as entidades reguladoras (Confraria, 2011).

O comunicado da Comissão Europeia - Uma política de concorrência proactiva para uma Europa competitiva (2004) refere que quando se garante que as empresas do mercado interno da União Europeia concorrem por mérito próprio, há um contributo da política da concorrência para a criação de condições de igualdade para todos os intervenientes, fomentando, assim, a entrada, nos mercados, de novos concorrentes.

Através da regulação, os Estados assumem-se como entidades que desenvolvem funções administrativas, assentando num modelo "menos autoritário e muito mais próximo dos administrados", onde se destacam as autoridades administrativas independentes (Dias e Oliveira, 2010, p. 29). Acresce que as formas de ação administrativa se tornam mais diversificadas e modernas, recorrendo a instrumentos mais "suaves e flexíveis" de exteriorização do direito, com maior proximidade e colaboração com os regulados (Dias e Oliveira, 2010, p. 29).

A regulação é fundamental para aquilo que Hodge e Coghill (2007) designam de *market accountability*, que é a capacidade de resposta que os prestadores de serviços devem dar aos consumidores soberanos.

2.4 TEORIA DA AGÊNCIA

Esta teoria, sobre a economia da informação para modelar a relação entre o principal (o que delega trabalho) e o agente (aquele em quem é delegado), surgiu na literatura nos finais da década de 60, inícios da de 70 do século XX (Eisenhardt, 1988) e tem por base a ideia de que existem assimetrias de informação que influenciam os resultados do relacionamento entre um principal e um agente (Firmino, 2014). Nela se destaca a necessidade de mensurar o desempenho e os critérios de desempenho que os funcionários podem influenciar. Assim, estabelece uma distinção clara entre comportamentos e resultados, esclarecendo a importância dessa distinção para a escolha da compensação. Para além disso, esta teoria adota uma visão nítida do risco enfatizando as compensações entre o risco e recompensa e não simplesmente os aspetos negativos do risco (Eisenhardt, 1988).

A teoria da agência baseia-se num tipo particular de interações sociais, em que as empresas são cascatas de contratos sequenciais entre o principal e o agente, nos quais o principal delega trabalho ao agente para agir em seu nome. Uma vez que os agentes racionalmente maximizam a sua utilidade ou bem-estar, os principais devem assumir os custos de mitigar o oportunismo dos agentes. Os custos de agência tornaram-se o conceito central da teoria da agência e o seu principal objetivo é o de encontrar arranjos contratuais que minimizem esses problemas de agência (Lopes, 2016).

Segundo Chang (2012), a teoria da agência é uma das teorias mais influentes para o desenho de contratos. Tal situação deve-se ao facto das economias de especialização levarem a que a delegação se torne uma parte indispensável da economia moderna e essa delegação cria, inevitavelmente, o problema de agência porque as ações do agente não podem ser verificadas por terceiros e, como tal não podem ser contratadas. Para Eisenhardt (1985), a referida teoria aborda um tipo de problema organizacional cujo foco está na identificação do tipo de contrato ideal para estabelecer o relacionamento entre o principal e o agente, especificamente, quando é que é mais eficiente estabelecer um contrato baseado em comportamentos ou um contrato baseado em resultados. No caso de se contratarem comportamentos, o principal sabe o que o agente faz. No caso de contratar resultados, o principal transfere o risco para o agente e não sabe o que o agente está a desenvolver. Assim o principal tem duas alternativas, ou investe em informação para descobrir o que o agente está a fazer ou contrata, pelo menos de forma parcial, resultados com base no comportamento do agente. Este contrato parcialmente baseado em resultados motiva o comportamento do agente alinhado com o que o principal pretende, mas transfere o risco para o agente. A escolha do contrato baseado no comportamento ou baseado parcialmente nos resultados depende da relação entre o custo de mensurar o comportamento e o custo de transferir o risco para o agente, através de um contrato parcialmente baseado nos resultados (Eisenhardt, 1985).

De acordo com Lopes (2016) o principal deve prestar atenção às interações horizontais entre colegas de trabalho, que são reconhecidas, sob o rótulo de contratação lateral e vistas, aos olhos dos principais autores desta área, como uma forma de suborno. Os contratos celebrados entre agentes escapam ao controlo total dos principais, gerando custos de agência e restrições dispendiosas aos principais. A contratação lateral é considerada indesejável e, por isso, as empresas devem tomar medidas para evitá-la. Esta contratação lateral pode ter duas formas, o conluio ou cooperação. A estrutura de incentivos deve regular o grau de cooperação para limitar o conluio.

A Tabela 2 sistematiza as principais ideias relativas a esta teoria.

Tabela 2: Principais ideias da teoria da agência

Visão geral da teoria da agência	
Ideia-chave	a relação entre o principal e o agente deve refletir uma organização eficiente da informação e dos custos do risco
Unidade de análise	contrato entre o principal e o agente
Pressupostos humanos	interesse próprio racionalidade limitada aversão a risco
Pressupostos organizacionais	conflito parcial de objetivos entre participantes eficiência como critério de efetividade assimetria de informação entre principal e agente
Pressupostos de informação	informação como *commodity*
Problemas contratuais	agência (risco moral e seleção adversa) partilha de risco
Domínio do problema	relacionamentos em que o principal e o agente têm objetivos e preferências de risco em parte diferentes (por exemplo, remuneração, regulamentação, liderança, gestão de impressões, denúncia, integração vertical, preços de transferência)

Fonte: Eisenhardt (1989, p. 59)

Assim, de acordo com autores como Lopes (2016) e Eisenhardt (1985, 1988 e 1989), os principais conceitos inerentes à teoria da agência são os seguintes:

- a relação entre o principal e o agente deve refletir uma organização eficiente da informação e os custos do risco;
- a relação entre o principal e o agente é regulada por contrato;
- a relação entre o principal e o agente apresenta vários pressupostos entre os quais:
- interesse próprio;
- racionalidade limitada;
- aversão a risco;
- conflito parcial de objetivos entre participantes;
- eficiência como critério de efetividade;
- assimetria de informação entre principal e agente;
- informação como *commodity*;
- verificam-se problemas de agência (com risco moral e seleção adversa) e a partilha de risco;
- no relacionamento o principal e o agente têm objetivos e preferências de risco em parte diferentes;
- a contratação lateral é considerada indesejável.

2.5 ACREDITAÇÃO

Apesar de todas as vantagens anteriormente enunciadas, a regulação comporta alguns riscos inerentes à função reguladora, nomeadamente alguma incerteza relativa à interpretação que o regulador e o regulado fazem das regras criadas, ou seja, o risco regulatório surge pelas assimetrias de informação inerentes à regulação, onde, por norma, o regulado dispõe de mais informação que o regulador (Parker, 1998).

Neste aspeto de assimetria de informação, a acreditação pode dar um contributo. Destaca-se a informação constante na página eletrónica do IPAC que refere que o recurso à acreditação, por parte dos decisores políticos e dos reguladores, como forma de descentralizar tarefas do Estado em terceiros, tem vindo a aumentar. Este instrumento (acreditação) apresenta a grande vantagem de permitir a descentralização de funções, mas manter simultaneamente o controlo e a vigilância na delegação. Desta forma o Estado pode "emagrecer de forma controlada e fiável" (www.ipac.pt).

2.6 REGULAÇÃO TÉCNICA E FUNCIONAMENTO DOS CENTROS DE INSPEÇÃO AUTOMÓVEL

A Diretiva 96/96/CE do Conselho, de 20 de dezembro consagra no n.º 1 do artigo 3.º que "os Estados-membros tomarão as medidas que considerarem necessárias para que se possa provar que o veículo foi

aprovado num controlo técnico respeitando, pelo menos, o disposto na presente Diretiva." Portugal transpôs a referida Diretiva através do Decreto-Lei n.º 554/1999, de 16 de dezembro. Este Decreto-Lei, atribui a atividade de inspeção à Direção-Geral de Viação[15], prevendo a possibilidade de esta recorrer a entidades previamente autorizadas pelo Ministro da Administração Interna, para a realização da inspeção automóvel. A Direção-Geral de Viação deu lugar ao IMTT, I.P.[16] e este por sua vez deu lugar ao IMT[17] no que concerne às atribuições relacionadas com a inspeção automóvel.

A Diretiva 96/96/CE do Conselho, de 20 de dezembro, refere que a circulação de determinados veículos no espaço comunitário deve efetuar-se nas melhores condições, tanto no plano da segurança como no da concorrência entre os transportadores dos vários Estados-Membros. Refere, também, que o aumento da circulação rodoviária e dos perigos e dos danos que daí resultam colocam a todos os Estados-Membros problemas de segurança de natureza e de gravidade análogas. Por fim destaca que os controlos a efetuar durante o período de utilização do veículo devem ser relativamente simples, rápidos e não onerosos. Ao mencionado anteriormente acresce o definido na Diretiva 2009/40/CE do Parlamento Europeu e do Conselho, de 6 de maio, que por questões de segurança rodoviária, de proteção do ambiente e de concorrência leal, importa garantir que os veículos em circulação sejam devidamente mantidos e controlados, para manterem o seu comportamento funcional garantido pela homologação, e sem uma degradação excessiva, ao longo do seu ciclo de vida. Esta inspeção tem também de ter em atenção a identificação do veículo, de modo a garantir a aplicação dos ensaios e normas corretos, permitir o registo dos resultados do controlo e possibilitar a aplicação de outros requisitos previstos na lei. A presente Diretiva foi transposta para o Direito Nacional através do Decreto-Lei n.º 144/2012, de 11 de julho[18].

O Decreto-Lei n.º 144/2012, de 11 de julho apresenta, no artigo 4.º a finalidade das inspeções, podendo ser:

periódicas - a fim de confirmar a regularidade, funcionamento e segurança de todo equipamento e segurança dos veículos de acordo com as suas características originais ou as resultantes de transformação autorizada;
extraordinárias – para identificar ou confirmar ocasionalmente as condições do veículo em consequência de alterações das caraterísticas por acidente ou outras causas cujos elementos do quadro, direção, suspensão ou travagem tenham sido gravemente afetadas não permitindo que os veículos possam deslocar-se pelos seus próprios meios em condições de segurança;
inspeção para atribuição de nova matrícula – para os veículos a motor e seus reboques, tendo em vista identificar os veículos, as respetivas características e confirmar as suas condições de funcionamento e de segurança;
inspeções facultativas – realizadas por iniciativa dos proprietários para verificação das caraterísticas ou das condições de segurança dos veículos.

A Lei n.º 11/2011, de 26 de abril[19] define como atividade de inspeção o conjunto de ações e de procedimentos necessários ao controlo técnico e de segurança dos veículos a motor e seus reboques, com observância das disposições técnicas e regulamentares aplicáveis.

A mesma lei determina que a atividade de inspeção técnica de veículos a motor e seus reboques pode ser exercida por qualquer pessoa, singular ou coletiva, e que a abertura de novos centros de inspeção deve respeitar, obrigatoriamente, critérios como:

---

15 O n.º 1 do artigo 5.º refere "as inspeções previstas neste diploma são da competência da Direção-Geral de Viação, que pode recorrer, para a sua realização, a entidades previamente autorizadas por despacho do Ministro da Administração Interna, nos termos e condições previstos em diploma próprio".

16 Decreto-Lei n.º 147/2007, de 27 de abril. O preâmbulo deste Decreto-Lei refere que "O IMTT, I. P., congrega, na sua totalidade, as atribuições e competências da Direção-Geral dos Transportes Terrestres e Fluviais (DGTTF), do Instituto Nacional do Transporte Ferroviário (INTF), organismos dependentes do MOPTC, que se extinguem, e assume, em matéria de veículos e de condutores, as atribuições que têm vindo a ser exercidas pela Direção-Geral de Viação (DGV), entidade tutelada pelo Ministério da Administração Interna (MAI)."

17 O n.º1 do artigo 23.º do Decreto-Lei n.º 126-C/2011, de 29 de dezembro define que o IMT "tem por missão regular, fiscalizar e exercer funções de coordenação e planeamento, bem como supervisionar e regulamentar as atividades desenvolvidas no sector das infraestruturas rodoviárias, no sector dos transportes terrestres e supervisionar e regular a atividade económica do sector dos portos comerciais e transportes marítimos, de modo a satisfazer as necessidades de mobilidade de pessoas e bens, visando, ainda, a promoção da segurança, da qualidade e dos direitos dos utilizadores dos referidos transportes."

18 O n.º 1 do artigo 6.º menciona "as inspeções previstas neste diploma são da competência do IMT, I. P., que pode recorrer, para a sua realização, a entidades gestoras de centros de inspeção, nos termos previstos em legislação específica".

19 Estabelece o regime jurídico de acesso e de permanência na atividade de inspeção técnica de veículos a motor e seus reboques e o regime de funcionamento dos centros de inspeção e revoga o Decreto-Lei n.º 550/99, de 15 de dezembro.

- os locais de instalação apenas poderão encontrar-se em concelhos com mais de 30 000 eleitores inscritos ou que o rácio entre os centros existentes ou já aprovados não exceda um centro de inspeção por cada 30 000 eleitores inscritos;
- em concelho com menos de 30 000 habitantes pode ser autorizada a abertura de um centro de inspeção desde que no concelho em causa e nos concelhos limítrofes não exista nem esteja aprovado nenhum centro de inspeção;
- não podem ser autorizados novos centros em localizações cuja distância em linha reta por pontos de coordenadas GPS seja inferior a 10 quilómetros com exceção dos concelhos cujo número de eleitores seja superior a 150 000 e inferior a 300 000 cuja distância mínima deve ser de 5 quilómetros, medidos de acordo com o mencionado anteriormente, e nos concelhos com um número superior a 300 000 eleitores inscritos, a distância não poderá ser inferior a 2,5 quilómetros.

No que concerne aos deveres da entidade gestora dos centros de inspeção automóvel encontram-se, entre outros, o de manter acreditada a atividade de inspeção realizada num centro de inspeção, pelo IPAC.

O IPAC é o organismo nacional de acreditação nos termos do Regulamento (CE) n.º 765/2008, do Parlamento e do Conselho, de 9 de julho, que estabelece os requisitos de acreditação e fiscalização do mercado relativos à comercialização de produtos. O IPAC foi criado pelo Decreto-Lei 125/2004, de 31 de maio[20], por cisão de outro organismo (o Instituto Português da Qualidade, I.P.) face à necessidade de isolar as atividades de acreditação. O IPAC exerce a atividade de acreditação com natureza de autoridade pública, nos termos do Regulamento (CE) n.º 765/2008, do Parlamento de do Conselho, de 9 de julho. O IPAC foi notificado à Comissão Europeia pelo Governo como sendo o organismo nacional de acreditação nos termos do referido Regulamento (conforme n.º 1 do artigo 2.º do Decreto-lei n.º 23/2011, de 11 de fevereiro)[21]. No presente Decreto encontra-se indicado que acreditação é o único mecanismo de reconhecimento de competência técnica de organismos de avaliação de conformidade, para efeitos do disposto capítulo II do Regulamento suprarreferido (relativo à acreditação).

Sendo a acreditação uma atestação de terceira parte relacionada com um organismo de avaliação da conformidade, que transmita uma demonstração formal da sua competência para realizar tarefas específicas de avaliação da conformidade (ISO/IEC 17011), esta apresenta-se como um instrumento fundamental para a regulação da atividade dos centros. Assim, a acreditação que consiste num processo de reconhecimento da competência técnica de entidades para executarem determinadas atividades técnicas, nomeadamente atividades de avaliação da conformidade, no caso da inspeção automóvel trata-se do reconhecimento da competência para inspeção.

A atividade de acreditação está sujeita a legislação comunitária que obriga a um funcionamento harmonizado, verificado através de um sistema de avaliação pelos pares. No caso da inspeção, a norma internacional a usar na acreditação de organismo de inspeção é a ISO/IEC 17020. O esquema que se segue sistematiza o processo de acreditação, estabelecido no documento IPAC, Regulamento Geral de Acreditação, de 07 de outubro de 2019.

[20] O Decreto-Lei n.º 81/2012, de 27 de março atualizou a lei orgânica do IPAC. Os seus estatutos foram publicados pela Portaria n.º 377/2012, de 20 de novembro.

[21] O n.º 1 refere que o IPAC é o único organismo nacional de acreditação, nos termos e para os efeitos do disposto no Regulamento. De acordo com o n.º 2 do mesmo Decreto, compete ao IPAC identificar os serviços de acreditação que não possam ser prestados de acordo com o n.º 2 do artigo 4.º do Regulamento bem como indicar o organismo nacional de acreditação de outro Estado membro a que recorrer para a prestação desses mesmos serviços.

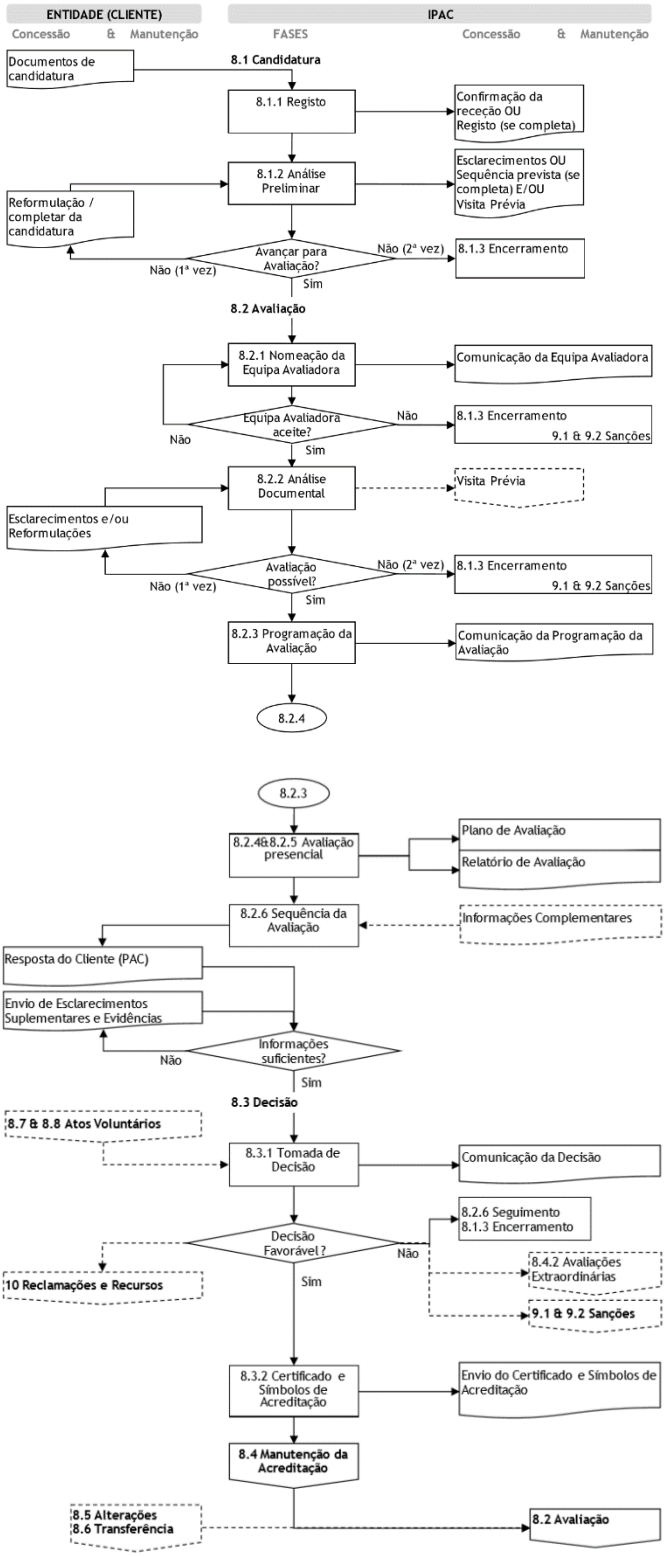


Figura 1: Fluxograma do processo de acreditação
Fonte: IPAC (Regulamento Geral de Acreditação, de 10 de outubro de 2019)

O processo de acreditação compreende, em linhas gerais, o processo de concessão da acreditação, que se inicia com a candidatura por parte da entidade que pretende ser acreditada, seguida de uma fase de avaliação e de uma fase de decisão.

Após a concessão da acreditação, o processo prossegue com a fase de manutenção da acreditação, a qual inclui ações de acompanhamento e renovação. A acreditação compreende os designados ciclos de

acreditação. Entende-se como ciclo de acreditação o período de tempo durante o qual todo o âmbito acreditado[22] é amostrado de forma representativa - assim, a avaliação de concessão corresponde a um ciclo próprio e à parte, pelo que o 1.º ciclo de acreditação inicia-se após a decisão de concessão e finda na decisão de renovação (um ciclo de acreditação tem uma duração normal de 4 anos e compreende no mínimo três decisões de manutenção da acreditação (correspondendo uma a cada acompanhamento - no total de 3 por ciclo) e uma de renovação; o 2.º ciclo inicia-se após essa decisão de renovação e finda na decisão de renovação seguinte; e assim por diante.

Por norma o processo de recolha de informação para a manutenção ou renovação da acreditação inicia-se com a avaliação presencial.

A avaliação presencial consiste num exame sistemático e detalhado das atividades incluídas no âmbito de acreditação, feita nos locais onde a entidade desenvolve essas atividades, e tem como objetivo avaliar o cumprimento dos critérios de acreditação.

A avaliação presencial é efetuada por avaliadores previamente qualificados com base em critérios de competência técnica, experiência profissional na área de atuação dos centros de inspeção a avaliar, bem como competências comportamentais, entre outras. Estes avaliadores fazem parte da Bolsa de Avaliadores IPAC, que é constituída maioritariamente por avaliadores coordenadores, avaliadores técnicos e peritos técnicos. A maioria destes realizam as avaliações num regime de prestação de serviço ao IPAC, por se tratar de avaliadores e peritos externos, havendo, no entanto, alguns avaliadores, principalmente avaliadores coordenadores, que integram os quadros do IPAC. Cada equipa avaliadora é composta por um avaliador coordenador e por um ou mais avaliadores técnicos e/ou peritos técnicos.

O conteúdo, âmbito, duração e condições de cada avaliação presencial é estabelecida pelo IPAC mediante uma análise de risco[23], em função de vários parâmetros que vão desde a dimensão e criticidade do âmbito da acreditação ou candidato a acreditação, a complexidade e experiência da entidade, a dispersão geográfica, o resultado e anteriores avaliações, informações relevantes sobre a entidade, alterações relevantes do pessoal-chave da entidade, entre outros.

Durante a fase de avaliação podem surgir situações de incumprimento dos critérios de acreditação, as quais são consideradas como não-conformidades, que o IPAC classifica em duas categorias não conformidade maior[24] e não conformidade menor[25].

Para que o IPAC possa tomar uma decisão favorável sobre o processo de acreditação, a entidade deve atuar sobre as não conformidades de forma a fechá-las de modo satisfatório dentro dos prazos estabelecidos[26], contados a partir da data de entrega do relatório de avaliação, que normalmente coincide com o último dia dessa avaliação. A entidade deverá, assim, detalhar num plano de correções e ações corretivas o modo como atuou ou irá atuar para fechar as não conformidades e enviar o referido plano ao IPAC, no prazo máximo de um mês. Este plano deverá incluir análises de causas para cada não conformidade e proposta de correções e/ou ações corretivas para resolver essa não conformidade. No prazo de 3 meses deverão ser enviadas evidências da implementação dessas correções e/ou ações corretivas. Caso seja necessário, serão solicitados esclarecimentos e/ou evidências adicionais. Caso as evidências enviadas se revelem insuficientes ou incompletas, ou careçam de verificação no local, o IPAC terá de realizar uma avaliação extraordinária para comprovar o fecho das não conformidades correspondentes.

---

22 O âmbito acreditado é o que constar no Anexo Técnico de Acreditação dessa mesma entidade.

23 Vide detalhe dos critérios no Regulamento Geral de Acreditação, ponto 8.2.4 Metodologia de avaliação – disponível no Diretório da Documentação no sítio eletrónico do IPAC.

24 Ausência ou falha sistemática na implementação de requisito(s) de acreditação, com implicações significativas na fiabilidade dos resultados da atividade desenvolvida (prática incorreta), ou na independência ou imparcialidade aplicável à sua atuação, ou no cumprimento das obrigações para com o IPAC.

25 Falha isolada de um requisito de acreditação que não coloca em causa de modo significativo a fiabilidade dos resultados da atividade desenvolvida ou a confiança na independência ou imparcialidade da sua atuação. Geralmente trata-se de uma falha documental (por ex: prática correta mas não documentada), ou falha processual isolada e sem gravidade (prática incorreta mas sem implicações significativas).

26 Os prazos estabelecidos no Regulamento Geral de Acreditação, de 07 de outubro de 2019 podem variar entre 10 dias úteis e 3 meses (nos casos de avaliação de acompanhamento ou renovação) conforme a gravidade da não conformidade. Nos casos de avaliação de concessão ou extensão estes prazos são de 6 meses (uma vez que o âmbito não está acreditado).

Após o processo de avaliação presencial (de acompanhamento ou renovação), segue-se o processo de tomada de decisão de manutenção de acreditação ou renovação da acreditação. O processo de tomada de decisão pelo IPAC, conduzido por pessoas independentes das avaliações, baseia-se designadamente no estudo do relatório de avaliação e outras informações, no parecer da equipa avaliadora e no plano de ações corretivas, enviado pela entidade avaliada (no caso, os centros de inspeção) e suas evidências, consoante aplicável.
"As decisões tomadas pelo IPAC são sempre fundamentadas e transmitidas por escrito à entidade. Sempre que aplicável, com a comunicação da decisão o IPAC informará a entidade da programação prevista para a próxima etapa do ciclo de avaliação." (Regulamento Geral de Acreditação, de 07 de outubro 2019, p. 12).

No caso da decisão de acreditação ser favorável, o IPAC emite um Certificado de Acreditação e o(s) respetivo(s) Anexo(s) Técnico(s) (que definem o âmbito da acreditação), no prazo de 10 dias úteis. Estes documentos mantêm-se válidos enquanto a entidade evidenciar cumprir o Regulamento Geral de Acreditação e as disposições nele referenciadas[27].

3. METODOLOGIA

O desenho da investigação é fundamental para atingir os resultados esperados e para garantir a qualidade das conclusões obtidas. Conhecer os intervenientes, o enquadramento dos mesmos no contexto da inspeção automóvel e a rede de relações que se estabelecem entre os atores é uma preciosa ajuda na compreensão do contexto do estudo.

Uma vez que Portugal optou por recorrer a entidades privadas para a realização da inspeção automóvel foi necessário regular essa atividade. Como foi anteriormente referido, no mecanismo de regulação dos centros e na inspeção automóvel intervêm duas entidades públicas (IPAC e IMT) e entidades privadas (centros de inspeção automóvel). Das entidades públicas que intervêm, o IMT é a entidade regulamentadora, com competências de:

- inspeção automóvel;
- recurso a entidades gestoras de centros de inspeção, mediante celebração de contrato administrativo de gestão para a realização de inspeção;
- aprovação dos centros de inspeção;
- licenciamento de inspetores;
- fiscalização do cumprimento das obrigações no âmbito da atividade de inspeções de veículos (onde se inclui a repetição da inspeção a qualquer veículo, ficando o proprietário do veículo inspecionado obrigado a nova inspeção);
- aprovação dos procedimentos e das instruções técnicas a observar pelas entidades gestoras de centros de inspeção e pelos inspetores;
- conceção de dispensa da inspeção periódica aos veículos especiais;
- supervisionar os centros de inspeção.

O IPAC, concretiza a regulação técnica, uma vez que a acreditação é por definição, o reconhecimento da competência técnica de entidades para efetuar atividades específicas, neste caso reconhecimento da competência dos centros de inspeção automóvel para a realização da inspeção automóvel. A acreditação IPAC permite que os centros de inspeção possam cumprir o disposto na alínea g) do n.º 1 do artigo 8.º da Lei n.º 11/2011, de 26 de abril[28] "manter acreditada a atividade de inspeção realizada num centro de inspeção, pelo Instituto Português de Acreditação, I. P.".

Nesta pesquisa pretende-se avaliar o efeito da presença de entidades privadas no sistema de inspeção automóvel em interação com as referidas entidades públicas, no serviço público da referida inspeção, garantindo a sua eficácia e eficiência a par da salvaguarda dos valores de transparência, imparcialidade, igualdade de acesso e interesse público.

A abordagem metodológica que adotamos para concretizar o objetivo deste estudo é uma abordagem mista com predominância da metodologia qualitativa. Esta abordagem tem por base o defendido por vários autores

[27] A validade do Certificado e do(s) respetivo(s) Anexo(s) Técnico(s) pode ser comprovada a qualquer momento no Diretório de Entidades Acreditadas, no sítio eletrónico do IPAC.
[28] vide nota 17.

de que as estratégias qualitativas de pesquisa pretendem maioritariamente esclarecer ou revelar significados em detrimento da generalização das relações causais (Gabrielian, Yang, & Spice, 2008). Por outro lado, terá uma abordagem quantitativa com recurso a regressão linear. Tal como preconizam Graddy e Wang (2008), as regressões revelam-se muito úteis, quer para prever, quer para prever e explicar, ou seja, determinar a causa de um fenómeno. De acordo com os mesmos autores, a capacidade da regressão multivariada, para controlar as influências confusas sobre a relação em estudo, tornam-na particularmente poderosa para explicar fenómenos.
Assim, a abordagem predominantemente qualitativa permitirá um conhecimento da realidade em profundidade e uma visão integral dos fenómenos em análise, fomentando os aspetos da riqueza interpretativa que poderiam escapar num estudo de caráter mais quantitativo, obtendo o conhecimento do fenómeno como um todo, tal como refere Firmino (2014). Como complemento recorreremos a metodologia quantitativa para ajudar a explicar os fenómenos em estudo.

O cumprimento da legislação relevante no que concerne à localização dos centros e das entidades que detêm esses centros é fundamental para reduzir a concorrência desleal. Por isso, é fundamental analisar os locais de implantação de cada centro e identificar a entidade proprietária desse mesmo centro. Assim, faremos o levantamento e caracterização da rede de centros de inspeção em Portugal continental.

Recolheremos, também, informação de diversos documentos, que vão desde o enquadramento legal e regulamentar dos centros de inspeção automóvel até à informação divulgada por esses mesmos centros, pela entidade regulamentar e pelo acreditador.

O mencionado anteriormente é importante para evitar fenómenos que possam pôr em causa o rigor da inspeção, mas não garantem, por si só, uma inspeção eficaz. Na impossibilidade de verificar essa situação nos próprios veículos inspecionados, uma vez que não se tem verificado a inspeção da inspeção, optou-se por avaliar esta eficácia através das perceções de todos os atores envolvidos.

Sendo a melhoria contínua, a organização da atividade dos centros e a gestão de recursos importante na garantia da sustentabilidade económica e no próprio desempenho dos centros tentaremos escrutinar se a acreditação contribui para o aumento da eficiência dos processos e da gestão dos centros em geral. À semelhança da avaliação da eficácia da inspeção, também o papel da acreditação na melhoria da eficiência será avaliado com recurso às perceções dos intervenientes, recolhidas através de entrevistas aos intervenientes suprarreferidos.

Assim, para obter a informação relevante para a compreensão do assunto em estudo serão realizadas entrevistas semiestruturadas, individuais e com profundidade, quer aos atores que intervêm no processo de inspeção quer aos que promovem a regulação das entidades que realizam a inspeção automóvel. Desta forma haverá três tipos de grupos de intervenientes:

- centros de inspeção automóvel - inspetores de automóveis, responsáveis da qualidade e responsáveis técnicos;
- IPAC - gestores de processos de acreditação, responsável pela unidade de acreditação de inspeção (decisor no processo de acreditação) e avaliadores IPAC (maioritariamente avaliadores externos que prestam serviços ao IPAC);
- IMT - responsável pelo licenciamento e inspeção dos centros de inspeção automóvel em Portugal.

Recolheremos, ainda, dados quantitativos referentes ao número de veículos inspecionados e aprovados e inspecionados e chumbados, bem como os referentes às não conformidades detetadas nos centros de inspeção, em avaliações IPAC, para verificar a existência de correlação entre estes dados.

Os dados relativos à localização dos centros e às entidades detentoras desses centros serão analisados e representados graficamente para, de forma mais direta, se tirarem conclusões sobre o cumprimento da legislação e dos riscos que daí podem advir em caso de incumprimento.

Os documentos diversos que vão de enquadramento legal e regulamentar, bem como a informação divulgada pelos centros de inspeção automóvel, pela entidade regulamentar e pelo acreditador serão alvo de análise documental. Assim, esperamos que nos possam ajudar a averiguar se a acreditação contribui para o cumprimento da legislação e regulamentação em vigor, bem como para averiguar se a informação disponível aos clientes é adequada.

As entrevistas realizadas aos intervenientes mencionados anteriormente serão importantes para obter a informação relevante para a compreensão do assunto em estudo. Essas entrevistas serão integralmente transcritas e, seguidamente, serão objeto de análise, recorrendo à análise de conteúdo qualitativa. Através das entrevistas ir-se-á recolher informação sobre a perceção dos intervenientes acerca da importância da acreditação para garantir: a prossecução dos objetivos do centro; o cumprimento de uma inspeção rigorosa; o cumprimento da legislação em vigor; a coordenação efetiva da rede de centros; que a informação relacionada com o serviço de inspeção e com a atividade acreditada é disponibilizada aos cidadãos em geral e aos clientes em particular; e se a acreditação contribui para a melhoria dos processos internos dos centros. Com estas entrevistas pretende-se, ainda, compreender os incentivos e os riscos inerentes aos diferentes agentes dentro do sistema, bem como avaliar se a informação recolhida ao longo do ciclo de acreditação é suficiente em quantidade e qualidade para a correta tomada de decisão de acreditação.

Os dados recolhidos, referentes à evolução do número de veículos inspecionados e a taxa de reprovação na inspeção serão cruzados com os dados referentes às não conformidades nas avaliações aos centros, recorrendo ao SPSS para avaliar se há correlação entre ambos. Caso isso aconteça, poderá ser indiciador da eficácia da acreditação a detetar situações de possíveis irregularidades.

Finalmente, faremos uma análise 360.º, com a triangulação da informação, de forma a avaliar se a acreditação pode exercer uma regulação efetiva de uma rede de instituições privadas, de forma a garantir um serviço público com eficácia e eficiência, mas também com a garantia de valores de transparência, imparcialidade, igualdade de acesso e de prossecução do interesse público, caraterísticos das instituições públicas.

4. CONCLUSÃO

A regulação concretizada pela acreditação, objeto de estudo neste trabalho, enquadra-se na Nova Gestão Pública e na Nova Governança Pública, em que na externalização dos serviços públicos, neste caso a inspeção automóvel, deve haver a garantia de que esses serviços são efetivamente prestados aos cidadãos.

A forma preconizada para a prestação deste serviço público é a criação de uma rede de atores privados para a execução da inspeção automóvel, com a intervenção de entidades públicas na regulação. Ou seja, para garantir a efetividade, estabelecem-se regras da atuação dos privados, que desempenham funções de serviços públicos e controla-se o cumprimento dessas regras.

Um dos mecanismos de regulação destes atores é a acreditação. No caso da inspeção automóvel, para que a acreditação seja efetiva é necessário que garanta a imparcialidade, a eficiência e a eficácia dessa inspeção. Para isso é fundamental obter informação em quantidade e qualidade para uma tomada de decisão de acreditação com base no funcionamento de cada centro. Caso um centro de inspeção automóvel esteja a funcionar de acordo com as regras definidas pelo IMT (entidade regulamentar) e pelas regras de acreditação (definidas pelo IPAC) será legítimo que a sua acreditação seja mantida ou renovada no final de cada ciclo de acreditação, caso contrário, a sua acreditação deverá ser suspensa ou anulada. A obtenção dessa informação representa alguns desafios que podem ser explicados pela teoria da agência, cujos conceitos considerados mais relevantes se encontram na Tabela 2.

Destaque-se que neste processo atuam entidades privadas (centros de inspeção automóvel) em articulação com duas entidades públicas (IPAC e IMT).

Com a participação nas XXX Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica, pretendemos fazer uma exposição acerca modelo de acreditação dos centros de inspeção automóvel e explicar a forma como vamos desenvolver a nossa pesquisa, para avaliar o efeito da presença de entidades privadas no sistema de inspeção automóvel em interação com entidades públicas, no serviço público da referida inspeção, para a garantia de eficácia e eficiência a par da salvaguarda dos valores de transparência, imparcialidade, igualdade de acesso e interesse público. Porquanto, daremos especial destaque à informação obtida pelo IPAC nos processos de avaliação aos centros de inspeção automóvel e avaliar a suficiência da informação, no que concerne à quantidade e qualidade da mesma, para a tomada de decisão com base no efetivo funcionamento desses centros de inspeção automóvel.

Este tema reveste-se de especial relevância e pertinência pelo facto de ser inerente à regulação a existência de alguns riscos, nomeadamente na incerteza relativa à interpretação que o regulador e o regulado fazem das

regras criadas, com o risco regulatório resultante das assimetrias de informação, conforme refere Parker (1998). Pois sendo a acreditação uma regulação técnica e havendo recurso, por parte do acreditador (IPAC), a peritos técnicos com formação e experiência na área de atuação do acreditado (centros de inspeção automóvel), conseguirá, assim, o IPAC garantir que esta assimetria de informação é eliminada, ou pelo menos mitigada, mantendo-se num nível aceitável de risco, para garantir que apenas as entidades que apresentam um funcionamento em conformidade com as regras previamente definidas? Ou seja, conseguirá o IPAC recolher a informação, acerca do funcionamento dos centros de inspeção automóvel em quantidade e qualidade suficientes para uma tomada de decisão de acreditação, em conformidade com o funcionamento técnico de cada um dos centros de inspeção automóvel?
O interesse suscitado pelo tema suscitou deve-se a vários fatores, entre os quais destacamos:

- a ausência de estudos, conhecidos por nós, acerca da acreditação de acordo com o preconizado pelo Regulamento (CE) n.º 765/2008, do Parlamento de do Conselho, de 9 de julho;
- a crescente utilização deste mecanismo para regular as atividades da competência de entidades públicas, mas cuja realização se efetua com recurso a entidades privadas;
- a coexistência de entidades públicas (IPAC e IMT) e entidades privadas (centros de inspeção automóvel e a maioria dos avaliadores IPAC); e
- o impacto económico e na segurança dos cidadãos que esta atividade gera.

REFERÊNCIAS

Amaral, D. F. (2014). *Curso de Direito Administrativo* Vol. I (3ª Ed.). Coimbra: Edições Almedina, SA.

Amaral, D. F. (2018). *Curso de Direito Administrativo* Vol. II (3ª Ed.). Coimbra: Edições Almedina, SA.

Azevedo, M. E. (2017). *Direito da Regulação Economia. A Moderna Regulação da Economia. As Entidades Reguladoras Independentes. A "Europeização" da Regulação*. Lisboa: Quid Juris?- Sociedade Editora Lda.

Bilhim, J. A. F. (2014). *Ciência da Administração* (3ª Ed.). Lisboa: Universidade Aberta.

Bilhim, J., Ramos, R., e Pereira, L. M. (2015). Paradigmas administrativos, ética e intervenção do Estado na economia: o caso de Portugal. *Revista Digital de Derecho Administrativo*, 14, 91-125. doi: 10.18601/21452946.n14.07

Bovaird, T. (2007). Beyond Engagement and Participation: User and Community Coproduction of Public Services. *Public Administration Review*, 67(5), 846-860. doi: 10.1111/j.1540-6210.2007.00773.x

Bowman, D. M., e Hodge, G. A. (2008). 'Governing' nanotechnology without government?. *Science and Public Policy*, 35(7), 475-487. doi: 10.3152/030234208X329121

Caetano, M. (2013). *Manual de Direito Administrativo* Vol. II. (11.ª Reimp). Coimbra: Edições Almedina, SA.

Canotilho, J., Gomes, J., e Moreira V. (2010). *Constituição da República Portuguesa Lei do Tribunal Constitucional*. compilada por J. Canotilho, J. Gomes e V. Moreira (8ª Ed. – 3ª Reimp.). Coimbra: Coimbra Editora.

Carvalho, E. (2008a). *Agendas e Reforma Administrativa em Portugal*. (Tese de Doutoramento). Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas - Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa.

Carvalho, E. (2008b). *Reforma Administrativa sob o Mote do New Public Mangement: os Casos de Portugal, Espanha e Irlanda*. Working Paper do CAPP. Lisboa: Centro de Administração e Políticas Públicas - Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas - Universidade Técnica de Lisboa. Retirado de https://www.academia.edu/3648988/NPM_em_Portugal_Irlanda_e_Espanha

Chang, C. (2012). A Critique of the Principal-Agent Theory As Applied to the Design of Engineering Contracts. *IEEE International Technology Management Conference*. Dallas, june 25-27. Retirado de https://ieeexplore.ieee.org/document/6306356 (último acesso a 18 de junho de 2019)

Christensen, T. (2012). Post-NPM and changing public governance. *Meiji Journal of Political Science and* Economics, 1. Retirado de https://scholar.google.com/scholar?q=Christensen%2C%20T.%20%282012%29.%20Post-NPM%20and%20changing%20public%20governance.%20Meiji%20Journal%20of%20Political%20Science%20and%20Economics%2C%201.

Comissão Europeia (2004). *Uma Política de Concorrência pró-ativa para uma Europa Competitiva*. Bruxelas: COM (2004) 293 final.

Confraria, J. (2011). *Regulação e concorrência desafios do século XXI*. (2ª Ed.), Lisboa: Universidade Católica Editora.

Dias, J. E. F., e Oliveira, F. P. (2010). *Noções Fundamentais de Direito Administrativo*. (2ª Ed.). Coimbra: Edições Almedina, SA.

Eisenhardt, K. M. (1985). Control: Organizational And Economic Approaches. *Management Science*, 31(2), 134–149. doi: 10.1287/mnsc.31.2.134

Eisenhardt, K. M. (1988). Agency- and Institutional-Theory Explanations: The Case of Retail Sales Compensation. *Academy of Management Journal* 31(3), 488–511. doi: 10.2307/256457

Eisenhardt, K. M. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57-74. doi: 0.5465/AMR.1989.4279003

Firmino, S. I. R. (2014). *Parcerias Público-Privadas em Portugal: Accountability, Modelos e Motivações Subjacentes*. (Tese de Doutoramento) Retirado de Repositório da Universidade do Minho (http://hdl.handle.net/1822/38040)

Fonseca, F., e Carapeto, C. (2009). *Governação, inovação e tecnologias. O Estado rede e a Administração Pública do futuro.* (1ª Ed.). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Gabrielian, V., Yang, K., e Spice, S. (2008). Qualitative Research Methods. In K. Yang, e G. J. Miller (Eds.), *Handbook of* Research *Methods in Public Administration* (pp. 141-168). Boca Raton: Taylor & Francis Group, LLC.

Giddens, A. (2006). *O Mundo na Era da Globalização*. (6ª Ed.). Lisboa: Editorial Presença.

Graddy, E. A., e Wang, L. (2008). Multivariate Regression Analysis. In K. Yang, e G. J. Miller (Eds.), *Handbook of Research Methods in Public Administration* (pp. 457-488). Boca Raton: Taylor & Francis Group, LLC.

Hodge, G. A., e Coghill, K. (2007). Accountability in the Privatized State. *Governance: An International Journal of Policy, Administration, and Institutions*, 20(4), 675-702. doi: 10.1111/j.1468-0491.2007.00377.x

Hood, C. (1995). The "New Public Management" in The 1980s: Variations on a Theme. *Accounting Organizations and Society*, 20(2/3), 93-109. doi: 10.1016/0361-3682(93)E0001-W

Klijn, E. H. (2012). Public Management and Governance: a comparison of two paradigms to deal with modern complex problems. In D. L. Faur (Ed.), *The handbook of governance* (pp. 201-214). Oxford: Oxford University Press.

Lopes, H. (2016). Agency theory and social interactions at work. *Review of Social Economy*, 74(4), 349-368. doi: 10.1080/00346764.2016.1171381

Madureira, C. (2009). *Reinventar o Welfare State ou construir o pós-managerialismo?*. Comunicação apresentada no 7.º Congresso Nacional de Administração Pública "Estado e Administração na resposta à crise", Lisboa, Portugal. Retirado de http://hdl.handle.net/10782/520 (último acesso a 10 de janeiro de 2019)

Majone, G. (1996). *Regulating Europe.* New York. Routledge.

Marques, M. M. L, e Moreira, V. (2008). A Economia de Mercado e Regulação. In M. M. L. Marques, e V. Moreira (Eds.), *A Mão Visível Mercado da Regulação* (pp. 13-15). Coimbra: Almedina.

Mayntz, R. (2005). Nuevos Desafios de la Teoria de la Gobernança. in A. C. I. Martinez (Ed.). *La Gobernanza Hoy: 10 Textos de Referencia* (pp. 83-99). Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública.

Merrien, F. (1999). La Nouvelle Gestion Public: Un Concept Mythique. *Lien Social et Politiques* - RIAC. 41, 95-103. Retirado de http://id.erudit.org/iderudit/005189ar (último acesso em 16 de abril de 2019)

Moreira, J. M., e Alves A. A. (2010). *Gestão Pública e Teorias das Burocracias*. Oeiras: Instituto Nacional de Administração Editora.

Osborne, S. P. (2006). The New Public Governance?. *Public Management Review*, 8(3), 377-387. doi: 10.1080/14719030600853022

Parker, D. (1998). Reducing Regulatory Risk: The Case for a New Regulatory Contract with the Privatized Utilities. *Public Money & Management*, 18(4), 51-57. doi: 10.1111/1467-9302.00141

Peci, A., Pieranti, O. P., e Rodrigues, S. (2008). Governança e New Public Management: Convergências e Contradições no Contexto Brasileiro. Organizações & Sociedade, 15 (46), 39-55. doi: 10.1590/S1984-92302008000300002

Peters, B. G., e Pierre, J. (1998). Governance Without Government? Rethinking Public Administration. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 8(2), 223-243.

Pollitt, C. (2003). Public sector, private sector-where would we be without a few good stereotypes?. In C. Pollit (Ed.), *The Essential Public Manager* (pp. 1-25). Philadelphia: Open University Press.

Rhodes, R. A. W. (2007). Understanding Governance: Ten Years On. *Organization Studies*, 28(08), 1243-1264. doi: 10.1177/0170840607076586

Saddy, A. (2014). *Regulação da Prestação Direta de Serviços Públicos: Divergências Decorrentes do Marco* Regulatório *para Saneamento Básico*, Publicações CEDRIPE Online. 17. Retirado de https://www.fd.uc.pt/cedipre/wp-content/uploads/pdfs/co/public_17.pdf (último acesso a 6 de fevereiro de 2019)

Santos, J. A. (2010). *Finanças Públicas*. Oeiras: Ina Editora.

Savas, E. S. (2000). *Privatization and Public Partnerships*. New York: Chatham House Publishing. Retirado de https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/4617108/sem200601_md02_in.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DPrivatization_and_public-private_partner.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20190616%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20190616T151146Z&X-Amz-Expires=3600&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Signature=28777f62c3a8fb7d5b1cac393ef6b350a6dd02a9800b02294cf89fc7fc523dc8 (último acesso a 12 de dezembro de 2018)

Legislação Portuguesa, Diretivas e Regulamentos Citados

Decreto-Lei n.º 550/99, 15 de dezembro. *Diário da República Eletrónico, 290*(Série I), 8868–8876: Lisboa, Portugal: Ministério da Administração Interna. Acedido em https://dre.pt/application/file/a/655841

Decreto-Lei n.º 554/1999, 1 de novembro. *Diário da República Eletrónico, 291*(Série I-A), 8900-8912. Lisboa, Portugal: Ministério da Administração Interna. Acedido em https://dre.pt/application/file/a/655582

Decreto-Lei n.º 203/2006, 27 de outubro. *Diário da República Eletrónico, 208*(Série I), 7441-7446. Lisboa, Portugal: Ministério da Administração Interna. Acedido em https://dre.pt/application/file/a/545675

Decreto-Lei n.º 23/2011, 11 de fevereiro. *Diário da República Eletrónico, 30*(Série I), 744-746. Lisboa, Portugal: Ministério da Economia, da Inovação e do Desenvolvimento. Acedido em https://dre.pt/application/file/a/279677

Decreto-Lei n.º 126-C/2011, 29 de dezembro. *Diário da República Eletrónico, 249*(Série I), 5516-(20)-5516-(32). Lisboa, Portugal: Ministério da Economia e do Emprego. Acedido em https://dre.pt/application/file/a/641916

Decreto-Lei n.º 81/2012, 27 de março. *Diário da República Eletrónico, 62*(Série I), 1481-1483. Lisboa, Portugal: Ministério da Economia e do Emprego. Acedido em https://dre.pt/application/file/a/553983

Decreto-Lei n.º 144/2012, 11 de julho. *Diário da República Eletrónico, 133*(Série I), 3606-3625. Lisboa, Portugal: Ministério da Economia e do Emprego. Acedido em https://dre.pt/application/file/a/179643

Diretiva 96/96/CE do Conselho, 20 de dezembro. *Jornal Oficial da União Europeia, L 46*, 1-24. Bruxelas, Bélgica: Conselho. Acedido em https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:01996L0096-19990606&from=PT
Diretiva 2009/40/CE do Parlamento Europeu e do Conselho, 6 de maio. *Jornal Oficial da União Europeia, L 141*, 12-28. Bruxelas, Bélgica: Parlamento Europeu e Conselho. Acedido em https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32009L0040&from=PT
Lei n.º 11/2011, 26 de abril. *Diário da República Eletrónico, 80*(Série I), 2388 – 2395. Lisboa, Portugal: Assembleia da República. Acedido em https://dre.pt/application/file/a/287024
Lei n.º 67/2013, 28 de agosto. *Diário da República Eletrónico, 165*(Série I), 5184-5196. Lisboa, Portugal: Assembleia da República. Acedido em https://dre.pt/application/file/a/499437
Regulamento (CE) n.º 765/2008 do Parlamento Europeu e do Conselho, 9 de julho. *Jornal Oficial da União Europeia, L 218*, 30-47. Bruxelas, Bélgica: Parlamento Europeu e Conselho. Acedido em https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/?uri=celex%3A32008R0765
Regulamento Geral de Acreditação – DRC001, 07 de outubro de 2019. 1-22. Caparica, Portugal: Instituto Português de Acreditação. Acedido em http://www.ipac.pt/docs/publicdocs/regulamentos/DRC001_RegGeral_v071019.pdf

Normas Citadas

NP EN ISO/IEC 17011, norma que define os requisitos para organismos de acreditação que procedam à acreditação de organismos de avaliação da conformidade.
NP EN ISO/IEC 17020, norma que define os requisitos para o funcionamento de diferentes tipos de organismos de inspeção.

Páginas Web citadas

IMT, I.P. (www.imt-ip.pt/sites/IMTT/Portugues/Veiculos/PesquisaCentrosInspeccao/Paginas/PesquisaCentrosInspeccao.aspx) (último acesso a 14 de outubro de 2019)
IPAC, I.P. (http://www.ipac.pt/ipac/funcao.asp) (último acesso a 28 de outubro de 2019)
PORDATA (https://www.pordata.pt/Homepage.aspx (PORDATA da Fundação Francisco Manuel dos Santos) (último acesso a 28 de outubro de 2019)

A OTIMIZAÇÃO DE PROCESSOS ADMINISTRATIVOS - O MAPEAMENTO DO FLUXO DE VALOR

Ana Branca Soeiro de Carvalho, acarvalho@estgl.ipv.pt, CIDETS e Instituto Politécnico de Viseu
Maria José Rainho, mjrainho@utad.pt, CETRAD e Universidade de Trás-os-Montes
Mara Santos, msantos@cm-lamego.pt

RESUMO: A modernização na Administração Pública tem sido discutida, dadas as exigências de um serviço mais eficaz e eficiente. *O Lean* tendo origem na indústria é, recentemente, aplicado ao setor público. Este estudo descreve um processo administrativo desenvolvido no Departamento de Desporto do Município de Lamego. Analisa as requisições internas de aquisição (RQI), através do uso da ferramenta *Value Stream Mapping* (VSM) para mapear o fluxo de valor e propor melhorias futuras, identificando desperdícios de tempo, promovendo a sua redução ou eliminação e uma melhoria contínua. Foram efetuadas observações diretas, análise documental e entrevistas informais aos colaboradores. Na revisão de literatura, foram selecionadas publicações científicas contendo, o *Value Stream Mapping*, *Lean* na Administração Pública. Ganhos de eficácia são esperados com a eliminação de atividades que não agregam valor, é expetável a redução do tempo total do processo em cerca de 65%.

PALAVRAS-CHAVE: Administração Pública, Lean, Value Stream Mapping, Eficácia, Eficiência.

ABSTRACT: Modernization in public administration has been discussed given the demands of a more effective and efficient service. Lean from industry is recently applied to the public sector. This study describes an administrative process developed in the Lamego Municipality Sports Department. Analyzes internal purchase requisitions (RQI) through the use of the Value Stream Mapping (VSM) tool to map the value stream and propose future improvements, identifying waste of time, reducing or eliminating it and continually improving it. Direct observations, document analysis and informal interviews were made to the collaborators. In the literature review, scientific publications containing the jValue Stream Mapping, Lean in Public Administration were selected. Efficiency gains are expected by eliminating non-value-added activities, reducing the total process time by about 65%.

KEYWORDS: Public Administration, Lean, Value Stream Mapping, Effectiveness, Efficiency.

1. INTRODUÇÃO

A qualidade é a palavra de ordem e é inseparável da competitividade, sendo este fator um dos principais desafios para toda a Administração Pública (Azevedo, 2007).

Segundo o ranking do *World Economic Forum*, a competitividade da economia portuguesa vai-se degradando: Portugal passou da 32ª posição em 2005 para a 42ª em 2017, uma descida preocupante. Pires (2013) defende que entre as razões prejudiciais encontra-se, sem dúvida, o "excesso de burocracia".

Ao Estado português tem sido sucessivamente associado o excesso de burocracia, a centralização e a sua repulsa à prática autónoma.

O setor público é fortemente caraterizado pela presença de processos lentos e burocráticos (Almeida, Galina, Grande & Brum, 2017).

Segundo Cunha (2013), esta realidade gera oportunidades para a pequena e grande corrupção, absorve tempo, desvanece as intenções empreendedoras internas e externas, absorve trabalho, gera confusão, diminui a confiança entre agentes e, dada sua complexidade, introduz lentidão e densidade.

É mais realista pretender aperfeiçoar a burocracia do que terminar com a burocracia (Halvorson, 2012). Rigidez, lentidão e hierarquia, são as principais caraterísticas associadas à burocracia.

Segundo Pereira (2015), estar ao serviço dos cidadãos, através da prestação de um serviço de qualidade que garanta a satisfação frequente e contínua das necessidades dos seus utentes, é a missão da Administração Pública.

No prosseguimento da missão da Administração Pública, várias reformas têm vindo a ser implementadas pelos diversos Governos.

Estas reformas têm sido mal sucedidas e a centralização permanece, apesar das tentativas de limitação do peso administrativo e burocrático. Neste sentido, surge em 2006 o programa "*Simplex*", criado pela Unidade de Coordenação da Modernização Administrativa (UCMA), posteriormente passando para a responsabilidade da Agência para a Modernização Administrativa (AMA).

A simplificação administrativa e legislativa nos diversos setores da Administração Pública, é o objetivo do programa *Simplex.* Este, pretendia contribuir no aumento da eficiência interna dos serviços públicos, assim como, simplificar a vida dos cidadãos e empresas na sua relação com o Estado (Martins, 2015).

Uma Administração Pública mais eficiente, eficaz, responsável e menos dispendiosa, que satisfaça as necessidades coletivas, obtém-se através da modernização do serviço público (Pereira, 2015).

No âmbito da Administração Autárquica, a palavra qualidade não é exceção, os munícipes progressivamente tomaram consciência do peso do seu voto e exigem um serviço público de qualidade onde a eficiência, eficácia e economicidade devem estar presentes. A Administração Autárquica deve progredir através da procura da melhoria contínua, à parecença da Administração Pública (Silveira & Saraiva, 2011).

Uma melhor aplicação dos recursos origina o aumento da produtividade e qualidade dos serviços a par da diminuição dos gastos públicos, isto surge com a gradual competitividade e globalização (Drotz, 2014).

De acordo com Bilhim (2000), só se obtém informação contínua sobre os resultados e impactos dos serviços públicos, através do controlo do desempenho. O processo avaliativo permite, compreender, medir, acompanhar, supervisionar, melhorar e corrigir, o serviço público.

É preciso uma estratégia antecipada que inclui uma mudança de rotinas, de conexões de trabalho, de comprometimentos, de hábitos e comportamentos das pessoas da organização, para a mudança ser eficaz (Bilhim, 2009). Contudo é um processo difícil, em virtude de as pessoas orientarem a sua atuação pela lógica do passado e com o acumular das experiências ao longo da sua vida profissional, as pessoas tendem a adquirir práticas profissionais, tornando-se pouco recetivas a alterar o seu modo habitual, considerando ser aquele o mais adequado.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1 PENSAMENTO *LEAN*

Pruijt (2003) defende que o pensamento *Lean* foi introduzido no sistema de produção da Toyota, na década de 80, por F. Taylor. O Sistema de Produção Toyota (TPS) é considerado como um dos sistemas de produção com maior sucesso no mundo. Na perspetiva de Marksberry, Badurdeen e Maginnis (2011) a sua abordagem tem sido largamente imitada, pela excelência na fabricação.

Drotz (2014), defende que o Sistema de Produção Toyota desenvolveu duas ideias decisivas que contribuíram para o seu crescimento, primeiramente a melhoria continua, para que se possa diminuir desperdícios e criar valor para o cliente, a segunda, o respeito pelas pessoas, a qual contribuiu para o desenvolvimento do *Lean Thinking.*

O sucesso do sistema da Toyota depende não apenas das ferramentas e soluções de melhoria, como também do conhecimento e motivação das pessoas, uma vez que são elas que detetam os problemas existentes de uma organização.
Este sistema foi adotado por várias empresas japonesas, dado o seu enorme sucesso e, por volta dos anos 90, o conceito *"Lean Thinking"* começa a ser divulgado. Este termo, foi desenvolvido pela primeira vez em duas obras de Womack e Jones, a primeira, chamada "*The machine that change the world*" em 1990 e *"Lean Thinking"* em 1996 (Pinto, 2009).

Tabela 1*:* Objetivo do *Lean* segundo vários autores

Autores	**Objetivos**
Sckowberger (1982)	Melhorar a qualidade e a produtividade
Shingo (1984)	Redução dos custos através da eliminação do desperdício
Olwo (1988)	Redução de custos
Mondew (1998)	Eliminação do desperdício e redução dos custos
Feld (2001)	Técnicas de produção robustas
Derwis (2002)	Foco no consumidor (alta qualidade, baixos custos, redução dos tempos de produção e de espera)
George, Dan e Trimmer (2003)	Foco no fluxo, na rapidez e na eficiência dos processos
Womack e Jones (2003)	Produção de produtos sem defeito e foco nas necessidades do cliente
Bicheno (2004)	Redução do desperdício e potenciar o valor
Liker (2004)	Um único fluxo
Arnheiter e Maleyeff (2005)	Redução dos tempos de produção através da standardização de processos
Andersson, Eriksson e Torstensso. (2006)	Redução de desperdício e foco nas necessidades do cliente
Hadid e Mansouri, (2014)	Melhorar o modelo estratégico do serviço prestado, atender às necessidades e expectativas do cliente, eliminar desperdícios e aumentar a eficácia e eficiência do serviço.
Cervone (2015)	Melhorar a satisfação do cliente e a qualidade do serviço

Nota: O termo *Lean* aparece em aplicações sob diferentes nomes como *Lean Manufacturing* (LM*), Lean Production* (LP), *Lean Thinking* (LT), *Lean Service* (LS),
Lean Office (LO) para colmatar a feroz competição empresarial.

Fonte: Adaptado de Rosa (2015)

Na perspetiva de Shah e Ward (2007) o conceito *Lean* ainda é confuso e duvidoso, até mesmo gestores, consultores e académicos especializados neste tópico reforçam a ausência e a necessidade de uma definição comum, clara e consistente.

Segundo Pettersen (2009), a falta de uma definição consensual leva a numerosas interpretações e aumenta a dificuldade de comunicação. Lynham e Stone (2009) defendem que seria necessário desenvolver uma interpretação comum, para reduzir a incerteza e simplificar a compreensão da noção *Lean*. O propósito do *Lean* segundo Pettersen (2009) é reduzir o desperdício. A Tabela 1: os objetivos do *Lean* na perspetiva de vários autores.

De acordo com Hines, Holweg e Rich (2004) o *Lean* está em permanente evolução e mudança, o que implica que qualquer definição do conceito será apenas um "retrato fixo" de um alvo em constante movimento, sendo apenas válido num determinado período de tempo.

Na perspetiva Rother e Shook (1999) o *Lean* compreende atividades que acrescentam valor, identificam e eliminam desperdícios nos processos das organizações.

Segundo o National Institute of Standards and Technology (2000), *Lean* é como uma permanente identificação e supressão dos desperdícios através da implementação de métodos de contínua melhoria, em que a necessidade e a procura constante pela perfeição por parte do cliente levam à conceção do produto.

2.1.1 Princípios Lean

O termo Lean é aplicada pela primeira vez por Womack, Jones e Ross (1990) no livro *The Machine that Changed the World*, onde foram definidos os 5 princípios pelos quais a filosofia Lean se baseia:

Definir valor – determinar o valor na ótica do cliente. A organização deve perceber as necessidades e desejos dos seus clientes por forma a perceberem onde e quais as atividades que acrescem valor na sua perspetiva;
Cadeia de valor- conjunto de passos necessários para produzir um produto ou serviço desejado pelo cliente e remover os desperdícios;
Fluxo – as organizações devem ser capazes de criar um fluxo contínuo, que decorra sem atrasos ou paragens;
Sistema pull – a produção só deve ter início quando o cliente efetua o pedido para que não fique em *stock*;
Perfeição – para atingir a perfeição é necessário atingir os quatro primeiros princípios, garantir a eliminação de desperdícios e assegurar que os processos sejam eficientes, ou seja, que vá de encontro ao que o cliente quer e a preço competitivo.

2.1.2 Ferramentas Lean

Andersson, Eriksson e Torstensson, (2006) defendem que são inúmeros os motivos para implementar ferramentas Lean numa organização. O aumento da capacidade, a redução do tempo do ciclo, uma maior satisfação para o cliente e vantagens competitivas no mercado, são algumas das vantagens de acordo com Andersson *et al*. (2006).

De forma a eliminar todos os desperdícios, o *Lean* atua através de um conjunto de ferramentas e técnicas, destacando-se seguidamente algumas destas e explicando em mais detalhe as que serão utilizadas no presente estudo, apesar de existirem outras igualmente úteis.

Value stream mapping **(VSM)** consiste num mapa de processo ou de fluxo de valor (Rother & Shook, 2003). Nele são representadas todas as etapas inerentes a um determinado produto ou serviço, respetiva sequência, tempo despendido e valor agregado e não agregado em cada uma (Dickson, Singh, Cheung, Wyatt, & Nugent, 2009). Este mapeamento para além de representar o estado presente do procedimento, também ilustra o estado futuro pretendido após a implementação de medidas *Lean* (Holden, 2011);
Eventos *Kaizen* também denominados eventos de melhoria rápida (RIE – *Rapid Improvement Events*) são uma forma de aprender fazendo, nos quais os participantes (colaboradores, gestores e até clientes) avaliam processos, identificam desperdícios e testam novas soluções. Estes tipos de eventos têm como princípio implícito o método PDCA (*Plan, Do, Check, Act*) no qual são definidas e planeadas melhorias (*Plan*); implementadas em pequena escala para serem testadas (*Do*); os resultados são analisados e comparados com a situação inicial de forma a perceber se as alterações estão a resultar (*Check*); e, por fim, é identificada a melhor forma de agir (*Act*), em maior escala, para alcançar o maior benefício possível (Machado & Leitner, 2010);
O **diagrama de *Spaghetti*** é uma ferramenta que permite visualizar todos os movimentos e transportes executados ao longo da cadeia de valor do produto, dando frequentemente origem a oportunidades de melhoria para redução do desperdício (Wilson, 2010);
5S surgiu de cinco palavras japonesas que se traduzem num instrumento que proporciona um ambiente de trabalho mais organizado (Womack & Jones, 1996). ***Seiri*** consiste em identificar e remover todas as ferramentas e materiais existentes no local de trabalho que são desnecessários; ***Seiton*** traduz-se na organização do local de trabalho, através da organização de todos os equipamentos e ferramentas necessários para que o seu alcance seja facilitado; ***Seiso*** prende-se com a limpeza do local de trabalho; ***Seiketsu*** consiste em assegurar que tudo isto é cumprido regularmente, gerando e documentando normas que os colaboradores devem seguir; e ***Shitsuke*** procura implementar nos colaboradores o compromisso de manter e rever diariamente os princípios supracitados e a assim mantê-los ativos na organização;
Poka-yoke consiste em dispositivos ou sistemas incorporados nos processos que evitam erros humanos irrefletidos, resultantes em defeitos (Slack, Chambers & Johnston, 2010);
Kanban é um método de comunicação que sinaliza quando os materiais estão prontos para serem gerados, movidos ou obtidos para a próxima etapa (Machado & Leitner, 2010);
Andon consiste numa ferramenta de gestão visual que indica quando existe um problema através de um sinal sonoro (Holden, 2011; Machado & Leitner, 2010);
5 *Whys* é um método que consiste em fazer várias perguntas até identificar o que esteve na origem de um problema (Machado & Leitner, 2010; Holden, 2011);

Swimlanes é um instrumento de desenho que possibilita a observação e facilita a identificação do responsável pela execução de cada atividade ao longo do processo (Taylor, 2009).

2.2 *LEAN* NOS SERVIÇOS

Embora o pensamento *Lean* tenha principiado como uma ferramenta de gestão aplicada exclusivamente à indústria, durante a sua evolução também foi alargada a sua aplicação ao contexto dos serviços. Um dos primeiros autores que concordaram que os serviços poderiam beneficiar da aplicação de princípios de fabrico foi Levitt (1972). Contudo foi Bowen e Youngdahl (1998), que introduziram pela primeira vez na literatura académica o conceito "*Lean Service*".

Entretanto a maioria da literatura naquele tempo discordou com esta interpretação, dado que a requisição dos clientes por serviços tinha uma variabilidade elevada e era difícil de prever, por isso o *Lean* não caberia nesta área (Abdi et al. 2006).

Recentemente, a utilização do *Lean* nos serviços foi extensamente estudada por autores como Allway e Corbett (2002), Hines e Lethbridge (2008), Piercy e Rich (2009) e Radnor (2010). Eles relataram evidências de que o setor de serviços pode beneficiar muito com a abordagem *Lean.*

Apesar das conclusões relativas às melhorias introduzidas pelas ferramentas e técnicas importadas de ambientes industriais, é pertinente observar as características que diferenciam os produtos dos serviços. A presença dos clientes durante o processo é frequente em serviços, podendo participar do processo, havendo simultaneidade de produção e consumo (Abdi et al., 2006; Bowen & Youngdahl, 1998; Wei, 2009; Bortolotti & Romano, 2012). Além disso, é impossível criar inventário devido à intangibilidade e à perecibilidade dos serviços, os funcionários têm de estar disponíveis para responder a pedidos diversificados e imprevisíveis (Bowen & Youngdahl, 1998; Maleyeff, 2006; Wei, 2009).

A satisfação dos clientes depende das ações e competências do pessoal e, portanto, é importante focalizar não só na eficiência do processo, mas também na forma como os clientes são atendidos (Piercy & Rich, 2009; Radnor & Johnston, 2013).

Allway e Corbett (2002) afirmam que nos serviços, os funcionários ficam mais surpresos e resilientes a mudanças drásticas. Além disso, Hines, Found, Griffiths e Harrison (2008) destacam a diferença de comportamento, ao contrário do que acontece no setor industrial, nos serviços qualquer pequena melhoria é altamente comemorada, enquanto a preocupação com o futuro é baixa.

A aplicação do conceito *Lean Service* é compreendida por Cervone (2015) como uma essencial forma das organizações aperfeiçoarem a satisfação do cliente e a qualidade do serviço possibilitando também a evolução da organização através do incremento de poder individual. Malmbrandt e Ahlstrom (2013) explicam o *Lean Service* como uma sequência de fundamentos que têm como objetivo a melhoria do serviço prestado.

Existem dois serviços distintos dentro de uma organização: o serviço interno e externo. O serviço interno transfere produtos ou serviços a outros departamentos ou processos dentro da organização (clientes internos), por outro lado, serviços externos entregam serviços a um cliente externo (Johnston, 2008). Radnor e Johnston (2013) consideram que a qualidade dos serviços externos e o valor entregue aos clientes externos é muito influenciada pela qualidade dos serviços internos. Consequentemente, a normalização torna-se central para garantir a uniformidade nos serviços de toda a organização (Allway & Corbett, 2002).

Maleyeff (2006) afirma que os serviços são todos sobre informações, portanto, os clientes valorizam informações precisas e completas. Daí, as primeiras melhorias ao aplicar o pensamento *Lean* devem centrar-se sobre a informação para assegurar-se de que seja relevante, clara, rápida e eficaz (Maleyeff, 2006).

As organizações de serviços, como revelado por Heskett (1987), têm a sua ênfase em clientes, ideias e informações, a fim de personalizar as operações e atender à expectativa dos clientes.

De acordo com Piercy e Rich (2009), apesar do valor deste setor para a economia, a qualidade do serviço prestado pela generalidade das organizações não corresponde ao grau exigido pelo consumidor. A aplicação da filosofia *Lean* nesta área exibe potencialidades aliciantes, não só no que diz respeito ao aumento da

satisfação do consumidor, como também na diminuição de custos, redução das perdas de tempo e otimização organizacional.

Gupta, Sharma e Sunder (2016) realçam a aplicabilidade do *Lean* aos serviços, porém a integração do conceito da indústria para o setor de serviços tem limitações devido às características específicas desse setor, por isso é necessário atentar-se às diferenças entre os processos de ambos os setores. Dessa forma, o conceito *Lean Service* é recente na literatura e as aplicações mais populares no setor de serviços são referentes às práticas nas operações em saúde (Hadid & Mansouri, 2014; Malmbrandt & Ahlstrom (2013); Gupta et al., 2016) e nas atividades administrativas (Hadid & Mansouri, 2014).

Maleyeff (2006) para além de ter fornecido uma contribuição significativa nos estudos do pensamento *Lean* no contexto dos serviços interpretando os desperdícios tradicionais no contexto geral dos serviços, defini-o os seguintes desperdícios:

Atrasos: os documentos esperam numa fila para ser processado mais tarde ou esperam informações adicionais de outros departamentos;
Revisões: inspeção de trabalhos previamente efetuados por outro membro do pessoal, a fim de detetar erros ou omissões;
Erros: erros ou omissões, o que significa que o trabalho tem de ser refeito ou, se encontrado pelo cliente, vai incorrer em danos de reputação;
Duplicação: atividades que são realizadas duas vezes no mesmo processo;
Movimento: movimentação excessiva ou sem sentido de informação, pessoal ou equipamento;
Transformação de ineficiências: recursos atribuídos de forma ineficaz;
Ineficiência dos recursos: resultado da gestão ineficiente de pessoas, equipamentos, materiais ou capitais.

2.3 *LEAN* OFFICE

A implementação dos conceitos Lean na área administrativa, ou seja, não produtiva atribui-se o nome de Lean Office. Esta implementação é de enorme relevância visto que 60% a 80% dos custos relacionados para dar resposta à procura de um cliente é originada por uma função administrativa (Tapping & Shuker, 2003; 2010).

Atualmente considera-se que 70% a 80% de todos os custos para satisfazer a procura de um cliente têm origem administrativa, assim sendo, torna-se fundamental reconhecer a importância desta área (Souza, Grossi & Bagno, 2015).

A utilização dos conceitos Lean nos processos administrativos faz com que o trabalho e as informações circulem de um modo mais percetível (Ferro, 2005). Desta forma, a aplicação do Lean Office é fundamentada nos princípios Lean, porém direcionados para a área de prestação de serviços. Ou seja, as práticas de produção Lean são transportadas para as operações dos serviços (Arruda & Luna, 2006). Contudo, de acordo com Oliveira (2003), não é de uma forma tão simplificada o uso das noções Lean em áreas administrativas quanto nas áreas de produção. Isto porque as generalidades dos processos produzem dados ou serviços que impedem a reconhecimento de desperdícios (Oliveira, 2003).

Portanto, na implementação do Lean Office pode surgir obstáculos no mapeamento de valor para os fluxos de informação e conhecimento, em paralelo com o mapeamento de valor para os fluxos de materiais num processo produtivo que envolva bens (McManus, 2005).

Tem-se verificado o uso de técnicas Lean nos escritórios de diversas empresas no sentido de agilizar os processos de escritório, definindo-as como uma prioridade cada vez maior (Chaneski, 2005). Na perspetiva de Tapping e Shuker (2003), a eliminação de desperdícios na espera, movimentos e transportes desnecessários é o elemento chave de um projeto de Lean Office, juntamente com os desperdícios como o processamento, defeitos ou correções. Na ótica de Hines et al. (2004), o objetivo principal do Lean Office é desimpedir tempo e trabalhar de um modo mais eficiente, isto é alcançado através do aumento da flexibilidade, da redução dos prazos, eliminação do desperdício e da implementação contínua de melhorias.

Autores como Rubrich (2004) e Suri (1998) enumeram os desperdícios no contexto administrativo, sendo estes: i) O layout do escritório; ii) Excesso de materiais e equipamentos; iii) Espaço de trabalho desorganizado e desarrumado; iv) Falta de alinhamento dos objetivos dos departamentos com a estratégia

global da organização; v) Deslocações desnecessárias entre, ou dentro, dos departamentos; vi) Transporte físico de informações (documentos, folhetos, pastas); vii) Tempo de espera para iniciar reuniões, recolher assinaturas, aprovações; viii) Repetição na elaboração de documentos; ix) Tempo perdido para localizar pastas e documentos nos arquivos físicos; x) Tratamento extra de informações; xi) Paragem para resolver assuntos secundários sem relevância para a função do colaborador.

Todos estes desperdícios originam perdas de tempo, demoras nos processos e desmotivação.

Na implementação do Lean na área administrativa são detetadas dificuldades, não só pela identificação do desperdício, como também através de métodos utilizados para aumentar a eficiência nesta área, estes não são considerados com muita normalidade pelos intervenientes destas áreas.

Outro problema é a padronização, estudos declaram que é viável determinar a forma e o tempo exato para realizar uma tarefa de maneira mais segura e eficiente. Na realidade dos escritórios, o funcionário que utiliza ideologias ultrapassadas e que no seu trabalho, ao contrário do funcionário da fábrica, não está vinculado a uma rotina diária ou a qualquer tipo de padronização, essa exatidão não se aplica.

Para simplificar a implementação do Lean Office e promover melhorias nos ambientes administrativos, Tapping e Shuker (2010) propõem oito passos:

1. Compromisso com o Lean; para o alcançar é fundamental que se garanta o envolvimento de todos os colaborados e seja disponibilizado um ensino eficiente, criando ferramentas de avaliação de desempenho e garantindo que a comunicação seja transparente e ocorra em todos os sentidos;
2. Escolha do fluxo de valor: deve ser escolhido o fluxo de valor de serviços ou processo administrativo de maior representatividade da organização, para direcionar os princípios Lean;
3. Aprendizagem sobre Lean: para que seja possível atingir os objetivos Lean é elementar que seja difundido por toda a organização os seus conceitos;
4. Mapeamento do estado atual: fornece uma clara visão dos desperdícios e mostra o estado atual do processo analisado;
5. Identificação de medidas de desempenho Lean: escolher quais serão as métricas que ajudarão a alcançar os resultados pretendidos;
6. Mapeamento do estado futuro: é essencial a colaboração de todos para se definir propostas de melhoria. O estado futuro é uma ilustração como ficará o fluxo com as melhorias propostas que eliminaram os problemas atuais;
7. Criação dos planos Kaizen: estabelecer os processos e prazos para implementação das melhorias, garantindo a sua continuidade ao longo dos tempos;
8. Implementação dos planos Kaizen: execução das propostas de melhoria obtidas no mapa futuro.

Nos serviços administrativos a aplicação da metodologia Lean é uma nova abordagem, e traduz-se na transferência de conhecimentos e práticas industriais para o setor destes serviços.

Exemplos de implementação do Lean Office publicados são aplicação no Departamento de Produção e Sistemas da Escola de Engenharia da Universidade do Minho (Ferreira, 2015) usando as ferramentas Lean, tais como os 5S, Gestão Visual, Sistema Kanban, Mapeamentos de processos e Normalização laboral.

Outro exemplo, a dissertação de mestrado de Oliveira (2016), tendo como tema Aplicação do Lean Office numa empresa de contabilidade, através da implementação dos 5S, Gestão Visual. Ambas obtiveram resultados positivos na organização do espaço, diminuição do material de expediente, ganhos de tempo nas buscas por documentos, distribuição de informativos sobre a atividade da organização, prazos a serem cumpridos evitando o deslocamento dos colaboradores e o abandono do Posto de trabalho.

2.4 APLICAÇÃO *LEAN* NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Como anteriormente referido, o modelo de gestão *Lean*, que surge na indústria automóvel, expandiu-se para outros sectores empresariais, principiando a sua implementação no setor dos serviços no início do século XXI (Suárez-Barraza, Smith & Dahlgaad-Prak, 2009), incluindo o setor de administração pública (Bhatia & Drew, 2006; Radnor, 2006; Turati, 2007; Radnor & Boaden, 2008, Suárez-Barraza et al., 2009; Pedersen & Rendtorff,, 2010; Arlbjorn, Freytag & Haas, 2011; Crawford, 2012; Radnor & Johnston, 2013; Eira, 2014),

na busca da satisfação dos seus clientes, identificando e eliminando desperdícios, proporcionando uma melhoria contínua.
De acordo com Edwards, Bojesen e Nielsen, (2010) em 2007, verificou-se uma crescente introdução dos instrumentos *Lean* nos municípios da Dinamarca. Na Suécia, nos últimos anos introduziram *Lean* nos seus escritórios (Brill & Weidemann, 2001).

O *Lean* tem capacidade de gerar vários impactos no setor público ao nível da qualidade, redução de gastos e durações, contentamento de clientes e colaboradores (Radnor & Osborne, 2013). Contudo é fundamental que o conhecimento sobre *Lean* seja alargado a toda a organização. Para Radnor e Osborne (2013) o *Lean* é uma teoria falhada, se se esperar que atinja no setor público os mesmos resultados do privado, os serviços não podem ser equiparados aos produtos pois possuem caraterísticas distintas.

Radnor e Bucci (2010) determinam cinco fatores como sendo elementares para que o *Lean* possa ser implementado nos serviços públicos. Primeiramente, é preciso consciencializar que o *Lean* é uma mudança cultural. O segundo fator é a necessidade de comprometimento do gestor de topo. O terceiro fator é o de "investir" recursos nesta implementação, desde tempo, recursos e até de capital. O quarto e mais importante a comunicação, quer de cima para baixo, quer de baixo para cima. Por último, é preciso desenvolver uma organização que esteja disponível a apoiar e a continuamente desenvolver o *Lean*.

Como Radnor e Bucci (2010) referem, ser necessário haver uma consciencialização para o facto de que o *Lean* é uma mudança cultural, e que por este motivo leva o seu tempo, tendo as ferramentas para ajudar a esta mudança, e não sendo a sua utilização um fim em si mesmo.

2.4.1 BENEFÍCIOS DO LEAN NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Radnor e Walley (2008) defendem que a aplicação dos conceitos Lean tem gerado benefícios significativos na produtividade e na rapidez, por outro lado para Bowen e Youngdahl (1998) e Radnor e Boaden (2008) é na eficiência e na qualidade dos serviços bem como na redução de custos, que se evidenciam os seus benefícios.
Radnor e Osborne (2013) defendem que no período de restrições e de reduções da despesa pública, o *Lean Thinking* tornou-se uma opção na reforma dos serviços públicos. Na literatura estão presentes os benefícios da introdução da metodologia *Lean* nos serviços públicos (Radnor & Osborne, 2013). Após o sucesso com a implementação da metodologia *Lean* no setor público da Escócia, segundo Radnor, Walley, Stephens e Bucci (2006) tudo indica que no setor público o *Lean* pode ser aplicado com sucesso.

Os resultados esperados pelo uso do *Lean* no setor público são: i) redução dos custos; ii) diminuição dos tempos de espera; iii) melhoria da qualidade obtendo assim satisfação dos clientes; iv) alcançar mais com menos; v) melhor compreensão e conhecimento do processo; vi) aumento da confiança; vii) motivação dos colaboradores; viii) melhorar o trabalho em equipa; ix) proporcionar maior envolvimento na cultura de melhoria contínua (Piercy & Rich, 2015; Radnor *et al*. 2006 ; Radnor & Osborne 2013; Radnor & Walley 2008).

Radnor *et al*., (2006) e Radnor e Walley, (2008) apontam como fatores de sucesso da implementação do *Lean* no setor público:

Maior compromisso por parte da gestão – os colaboradores facilmente se envolvem nos eventos se sentirem o envolvimento das chefias, diminuindo assim a resistência à mudança;
Maior clareza na comunicação – no que diz respeito aos conceitos da filosofia *Lean* é importante que na organização todos os intervenientes tenham conhecimento e estejam formados e compreendam os objetivos da mudança e da melhoria;
Melhoria na cultura organizacional – desenvolver uma cultura baseada na melhoria contínua, onde os colaboradores estão envolvidos nos eventos e aceitam as iniciativas de melhoria;
Melhor flexibilidade organizacional – conceber uma visão global e realística da empresa, perceber os impactos através da utilização de métricas, comunicar os desempenhos;
Melhor abordagem estratégica – As mudanças tornam-se sustentadas se houver articulação entre as atividades de melhoria contínua com os objetivos estratégicos da organização. As melhorias são valorizadas e tornam-se parte integrante da atividade principal da organização.

2.4.2 Principais dificuldades de aplicação de práticas Lean na administração pública

São vários os autores que têm identificado barreiras/limitações na implementação da filosofia Lean no setor público. Souza e Pidd (2011) apontam como barreiras: Diferenças de vocabulário que podem gerar mal-entendidos na comunicação entre profissionais; i) falta de responsabilização ou apropriação das atividades; ii) identificação inadequada das equipas de melhoria; iii) problemas de liderança; iv) escassez de recursos; e, v) relação frágil entre programas de melhoria e estratégia.

Perceber quem são os utentes e os seus interesses e desejos, são dificuldades na sua implementação. Por outro lado, existem etapas que não adicionando valor, mas para se obedecer à legislação e a regulamentos internos, têm de ser realizadas.

Para Holden (2011) a padronização resultante do *Lean* pode causar ansiedade ser uma ameaça à autonomia dos colaboradores na realização do seu próprio trabalho, tendo como consequência, em caso de situações imprevistas, uma diminuição na sua capacidade de adaptação.

Já Drotz (2014) aponta como barreiras: i) a resistência por parte dos colaboradores; ii) falhas na liderança; iii) fraca ligação entre os programas de melhoria e a estratégia da empresa; e, iv) falta de recursos, comunicação pobre e sigilo funcional e profissional.

A mudança de cultura organizacional está comprometida com o envolvimento da gestão de topo, se esta apoiar e mostrar o seu comprometimento com a mudança, não tendo qualquer receio de envolver todos os seus colaboradores, facilitará esta mudança. Contudo no contexto do setor público, como as Câmaras Municipais a implementação *Lean* está comprometida pela inexistência de uma liderança contínua no tempo.

Outras barreiras mencionadas por Maleyeff (2014), ainda comuns ao setor privado, são a débil ou pouca experiência que existe na gestão de processos de melhoria assim como o pensamento de que o tempo dedicado a estas melhorias não é considerado produtivo. Na perspetiva deste autor as regras e ligações com sindicatos também dificultam a melhoria dos serviços.

A propensão para retornar às rotinas antigas, e a fraca conexão entre atividades *Lean* e a estratégia da organização podem também levar ao insucesso da implementação do *Lean* (Pedersen & Huniche, 2011).

O *Lean* não é só adequável à produção, mas sim a todo o negócio onde existam clientes, bens e serviços (Arnheiter & Maleyeff, 2005). O termo *Lean* causou muita confusão e dificuldade quando se tentou transportar e adaptar estas técnicas a outros contextos, dada a sua forte associação à indústria automóvel japonesa, mas embora tenha tido origem num ambiente de produção é aplicável a qualquer organização e indústria (Stone, 2012).

Spithoven (2001) sugere num artigo que o *Lean* em organizações Holandesas contribuiu para o aumento de perturbações mentais causados pelo stress no trabalho e pela colisão da mudança organizacional. A falta de preparação e a incapacidade de lidar com as mudanças, a dificuldade em lidar com a inconstância da procura, a ausência de uma perspetiva estratégica que acaba por conduzir a uma falta de sustentabilidade de muitos dos programas de transformação *Lean*, e a carência de consideração pelos aspetos humanos, são outras lacunas associadas ao *Lean* (Hines et *al*. 2004). A técnica *Lean* é desumana segundo Williams, Haslam, Williams, Cultler, Adcroft e Johal (1992), a exploração laboral é consequência da sua prática. Uma das mais usuais ligações à gestão *Lean* é o despedimento (Arnheiter & Maleyeff (2005).

Hines *et al*. (2004) concluíram que o *Lean* não pode ser considerado como um conjunto de ferramentas e técnicas, mas ter como prioridade a dimensão humana, a motivação, as capacidades e o respeito pelas pessoas, estas lacunas e críticas levantaram uma problemática muito importante para os académicos e para os profissionais interessados em aplicar uma gestão *Lean.*

Contudo Radnor e Boaden (2008) declaram que, a introdução da gestão *Lean* por organizações públicas tem sido satisfatória e até recomendável, apesar do receio e relutância.

2.4.3 Implementação Lean na administração pública em Portugal

Tendo em conta que as Câmaras Municipais são o principal foco deste estudo, não podemos esquecer que são organizações políticas, a premissa de estabilidade na sua liderança, é difícil de cumprir. É necessário

estabelecer um compromisso a longo prazo, para criar relações de confiança que sejam capazes de manter a filosofia *Lean*. Por outro lado, Radnor e Bucci (2010) referem que outro fator que pode dificultar a sua implementação é o investimento em recursos, desde dispensar tempo e formação dos colaboradores, ou até mesmo ter que recorrer a contratações externas, que poderá traduzir-se num aumento de custos a curto prazo, podendo não ser acompanhados de benefícios visíveis no mesmo período temporal, pois os reais benefícios do *Lean* apenas poderão surgir a longo prazo.

Uma lacuna visível na indústria portuguesa prende-se com o facto de a maioria das empresas não disporem do conhecimento necessário para a implementação das práticas *Lean*, necessitando de recorrer a contratação de serviços externos e especialistas que concebam, planeiem e controlem a implementação do *Lean* (Luzes, 2013).

A cultura de culpabilização ao contrário de responsabilização é prejudicial à implementação de práticas *Lean* setor público português.

Contudo, a introdução *Lean* no contexto português tem se revelado uma realidade cada vez mais presente quer na indústria quer nos serviços.

Alguns municípios portugueses têm sido alvo de estudo e até mesmo implementação efetiva de ferramentas *Lean.* São exemplo a Câmara Municipal do Porto que em 2017 através do *Kaizen Institute*, implementou *Lean* na Divisão Municipal de Receita. O projeto exibiu um incremento da produtividade em 22% e proveitos no que se refere aos níveis de serviço da Divisão Municipal de Receita, assistindo-se a uma diminuição de 38% dos tempos de resposta do processo de faturação de receita municipal, a um aumento de 18% da taxa de cumprimento do plano de faturação, a uma redução de 76% dos processos pendentes de tratamento e de 86% dos processos críticos fora de prazo, o que se veio a traduzir num aumento da receita faturada em cerca de 2,5 Milhões de Euros.

Exemplos de implementação do *Lean* na Administração Pública publicados são aplicação na Câmara Municipal de Seia (Martins, 2015) usando ferramentas como o *Swimlane*, Diagrama *Ishikawa* e VSM. Obtiveram resultados positivos ao nível da taxa de valor acrescentado do pedido de férias que passará de 0,97% para 23,08%, tendo assim um aumento de 22,11% e no pedido de justificação de faltas passará de 0,98% para 23,08%, apresentando um aumento de 22,10%. Outro exemplo de estudo ocorreu na Câmara de Arruda dos Vinhos (Eira, 2014), aplicando o VSM e o *Spaghetti Diagram.*

Com este estudo o tempo útil pode ser reduzido 29% no requerimento de refeições escolares gratuitas, 47% no requerimento de subsídio de transporte e 34% no reembolso do dinheiro das despesas de transporte.

3. METODOLOGIA

O objetivo deste estudo consiste em analisar o processo de requisição interna na Câmara Municipal de Lamego, através do uso da ferramenta *Value Stream Mapping* (VSM) para mapear o fluxo de valor do processo atual e propor melhorias futuras. Este mapeamento permitirá identificar as ineficiências do processo para que se possam propor ações que proporcionem melhoria e eficácia no processo administrativo em análise.

Na prossecução deste objetivo, definem-se como objetivos mais específicos:

- Efetuar o mapeamento do fluxo de valor do processo atual de requisições internas no Departamento de Desporto da Câmara de Lamego;
- Identificar as ineficiências do processo para que se possam propor ações que proporcionem melhoria e eficácia no processo administrativo em análise;
- Efetuar o mapeamento do fluxo de valor do processo futuro (desejado) de requisições internas no Departamento de Desporto da Câmara de Lamego.

Face ao objetivo de investigação, a metodologia a utilizar é o estudo de caso de natureza descritiva, pois procura-se descrever um processo administrativo da Câmara de Lamego.
Como foi referido por Yin (2010) para as ciências sociais o método de pesquisa de maior relevo é o estudo de caso, utilizando múltiplas fontes de evidência, de forma a que os dados convirjam de modo triangular.

Num estudo de caso não só se descreve o procedimento, como se procura encontrar formas de o aperfeiçoar, seguindo a filosofia *Lean*.

Como disse Robson (2002, p.178) estudo de caso é "uma estratégia de fazer pesquisa que envolve uma investigação empírica de um fenómeno em particular no seu contexto real utilizando múltiplas fontes de evidência (diferentes técnicas)". Segundo Yin (2011), é necessário recolher dados na investigação empírica ou de campo, pois estes servem de fundamento aos estudos de investigação.
O estudo de caso permite segundo Bell (2014), extrair conclusões em relação à situação geral através da análise de uma situação específica. No estudo de caso, para se perceber o porquê de certos resultados, a concentração deve estar nos processos e relações entre estes, dentro de um determinado sistema (Denscombe, 2014).
Outra vantagem dos estudos de caso é a autonomia no que a recolha de dados e uso de fontes, sendo possível a observação e estudo dos processos serem combinados por outros elementos, desde questionários, entrevistas informais, a documentos oficiais (Denscombe, 2014).

A unidade de análise na perspetiva de Freitas e Jabbour (2011) pode ser uma pessoa ou conjunto de pessoas, um método de trabalho, uma prática cultura e uma estratégia organizacional. A definição da unidade de análise depende do objetivo que o pesquisador pretende atingir com o estudo de caso.

No presente estudo a unidade de análise consiste no processo de requisição interna no Departamento de Desporto da Câmara Municipal de Lamego.

3.1 FONTE DE DADOS

De acordo com Lessard-Hébert, Goyete e Boutin (2010, p.170), são três os grupos que definem as técnicas de recolha de dados utilizadas no contexto de metodologias: "os inquéritos, por meio de entrevista ou por meio de um questionário; as observações, direta ou participante; e as análises documentais".

Para a recolha de informação neste estudo de caso, as seguintes técnicas foram utilizadas:

3.1.1 Consulta de documentos

Segundo Lessard-Héber et al. (2010, p.144) a consulta de documentos trata-se "de uma técnica que tem, com frequência, uma função de complementaridade na investigação qualitativa, isto é, que é utilizada para triangular os dados obtidos através de uma ou duas outras técnicas".

A legislação pertinente ao procedimento também foi consultada como forma de garantir a possibilidade das alterações propostas.

A legislação referente ao procedimento é composta por: Lei dos Compromissos e dos pagamentos em atraso (LPCA) e Código dos Contratos Públicos (CCP).

A par do Código de agrupamento de aplicação das Obras Municipais 2018, Regulamento do Sistema de Controlo Interno da Câmara Municipal de Lamego, Circuito atual da RQI e Manual Medidata.

3.1.2 Observação

Quivy e Campenhoudt (2008) referem que o método de observação direta, não participante, integra o único método de investigação que captura os comportamentos no momento em si, sem a medição de um documento ou testemunho.

A observação direta vai ser utilizada para melhor compreensão dos processos e medição dos tempos.

3.1.3 Entrevista

Quivy e Campenhoudt (2008, p.192) descrevem a entrevista como um processo de partilha onde se estabelece "uma verdadeira troca, durante a qual o interlocutor do investigador exprime as suas perceções de um acontecimento ou de uma situação, as suas interpretações ou as suas experiências".

As entrevistas informais tiveram como principal objetivo aprofundar e detalhar as informações retiradas com a observação direta. Os colaboradores selecionados foram os intervenientes no processo. As entrevistas informais possibilitaram a recolha de reclamações, limitações e sugestões de alterações ao processo, os entrevistados opinaram livremente.

3.2 RECOLHA E TRATAMENTO DOS DADOS

O processo de requisição interna que se mapeia diz respeito ao período de 1 janeiro de 2017 a 4 dezembro de 2017.

Os tempos de ciclo foram fornecidos pelos colaboradores que intervém no processo (tempo gasto na tarefa, *cycle time*), o tempo total da tarefa foi extraído da aplicação Medidata.

Todos os dados recolhidos foram trabalhados numa folha de cálculo Excel, criada para o efeito, assim como a elaboração do desenho do VSM. As *Swimlanes* foram elaboradas através do recurso ao programa *Bizagi Modeler*.

Relativamente à mensuração do tempo, num total de 99 requisições destinadas ao Departamento do Desporto, vinte e sete correspondem à RQI de aquisição, através destas foi calculado a média da duração. Os tempos recolhidos são apresentado no anexo H.

Nesta análise os tempos obtidos em dias foram convertidos em horas, considera-se que um dia tem sete horas, sendo estas o número de horas de trabalho no serviço municipal e retirado os fins de semana, feriados e tolerâncias de ponto.

3.3 CONTEXTUALIZAÇÃO GEOGRÁFICA DO CONCELHO DE LAMEGO

O concelho de Lamego, situa-se na Região Norte e Sub-Região do Douro, fazendo parte dos 24 Municípios dos distritos de Viseu.

De acordo com o Instituto Nacional de Estatísticas de 2011, é sede de um município constituído por 18 freguesias, que abrangem uma área de 165,39 Km sendo elas: Avões, Britiande, Cambres, Ferreirim, Ferreiros de Avões, Lamego, Figueira, Lalim, Penude, Penajóia, Sande, Samodães, União de Freguesias de Bigorne, Magueija e Pretarouca, União de Freguesias de Cepões, Meijinhos e Melcões, União de Freguesias de Parada de Bispo e Valdigem, Várzea de Abrunhais e Vila Nova de Souto D´el Rei, representados na figura 5.

Em 2011, o concelho apresentava 26566 habitantes. O concelho é limitado a norte pelos municípios de Mesão Frio e Peso da Régua, a leste por Armamar, a sueste por Tarouca, a sudoeste por Castro Daire e a Oeste por Resende.

Situada na Região Duriense e devido à sua acentuada demografia, Lamego, proporciona uma paisagem inconfundível, generosa e de grande qualidade que está patente no fruto ada atividade económica de maior expressão do concelho, a vitivinicultura.

Segundo a informação no site oficial da Câmara Municipal, o concelho de Lamego possui vários elementos de importante valor arquitetónico e cultural e reúne um conjunto de monumentos com interesse cultural e turístico.

Ao nível empresarial Lamego é constituído maioritariamente por empresas de pequena dimensão, havendo poucas de média dimensão, o emprego é pouco qualificado e escasso. O volume de negócios e riqueza gerada têm pouca representação. A Tabela 2 apresenta a evolução populacional no concelho de Lamego de 1981 a 2017.

Tabela 2: Indicadores Populacionais

População do concelho de Lamego (1981 - 2017)											
1981	**2001**	**2008**	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**
33.111	28.074	27.179	26.999	26.745	26.566	26.293	26.007	25.751	25.480	25.219	25.090

Fonte: PORDATA

A Câmara de Lamego conta com 215 colaboradores, representados no gráfico 1, distribuídos por 14 divisões, sendo elas: Gabinete de Apoio Pessoal (GAP), Comunicação e Imagem (CI), Gabinete de Atividades Económicas e Turismo (GAET), Gabinete de Apoio às Juntas de Freguesia (GAJF), Gabinete de Fiscalização (GF), Provedor do Cidadão com Deficiência (PCD), Auditor Interno (AI), Gabinete da Comissão de Proteção de Crianças e Jovens (GCPCJ), Serviços de Veterinária Municipal (SVM), Divisão Administrativa e de Coordenação (DAC), Divisão de Finanças e Património (DFP), Divisão de Ação Social, Educação e Cultura (DEASC), Divisão de Ambiente e Serviços Urbanos (DASU) e Divisão de Obras e Urbanismo (DOU).

3.4 PROCESSO DE REQUISIÇÃO INTERNA (RQI)

Este processo é um dos mais frequentes no departamento do desporto, dada a necessidade constante de aquisição de material para lecionação, obras e substituição de equipamentos. Exige uma análise cuidadosa de alguns indicadores como: real necessidade de aquisição ou intervenção e existência de dotação orçamental. Neste processo a informação é transmitida entre vários departamentos (DEASC, aprovisionamento, chefias intermédias, Presidente da Câmara) e qualquer erro entre a transmissão da informação ou falha desta pode resultar num atraso do processo, com consequências na opinião dos clientes sobre a qualidade do serviço público.

Pela experiência da investigadora enquanto colaboradora neste departamento o processo apresenta frequentemente atrasos, excessos de assinaturas o que origina demoras na aprovação final. As entrevistas informais e a observação direta confirmaram a perceção da investigadora, estas revelam a existência de atrasos, revisões, duplicação de tarefas e ineficiência de recursos podem assim identificar a existência de desperdícios.
O processo aqui descrito refere-se à RQI de aquisição.

Esta consiste num documento que permite a realização de uma solicitação de aquisição de um bem ou serviço a nível interno de uma organização. Esta requisição é feita por um sector da entidade e enviada para o Departamento de Finanças e Património (DFP), que se encarrega da aprovação ou recusa do pedido, mediante existência de dotação orçamental.

As requisições internas podem ser de dois tipos: Stock e Aquisição: valor inferior a 5000€ ou fornecimento contínuo – valor superior a 5000€. A Figura 1 esquematiza os tipos de RQI.



Figura 1: Esquematização, Tipo de RQI
Fonte: www.medidata.pt

As requisições internas têm origem nas Obras Municipais (OBM), a partir da respetiva ficha de atividade. O serviço de obras gere e controla todas as obras efetuadas por empreitada, administração direta da autarquia ou locação e aquisição de bens ou serviços.

São possíveis dois finais possíveis para processo: existe dotação orçamental e é reconhecida a urgência, a aquisição é efetuada, não dispõem de dotação e não é reconhecida a urgência a RQI não é autorizada, terminando o processo.

De seguida, na Figura 2 é apresentado a *Swimlanes* no estado atual do processo de requisição interna. Esta mostra o modo como decorrem os processos, desde que o colaborador dá entrada do pedido de requisição até ao envio da nota de encomenda para o fornecedor.

Já é possível antever nesta figura algumas falhas ao nível do processo, nomeadamente duplicação de funções e autorizações que originam um aumento significativo no tempo de espera.

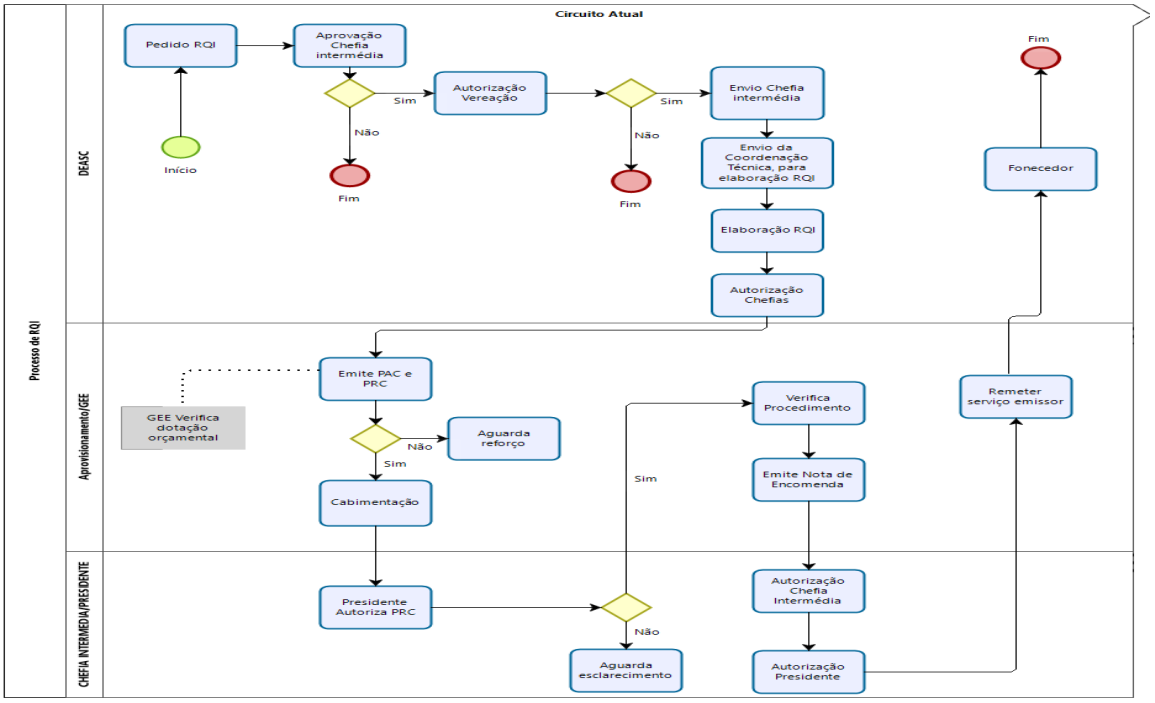


Figura 2: *Swimlanes* do processo atual de RQI da Câmara de Lamego

3.4.1 MAPEAMENTO DA RQI- ESTADO ATUAL

Esta ferramenta consiste em mapear todas as atividades que são executadas, registando o tempo total despendido em cada uma delas (tempo total, tempo útil e o desperdício de tempo, o número de pessoas envolvidas, a área onde elas são executadas, e classificá-los como agrega valor, não agrega valor). Neste mapa, os fluxos informativos e físicos são projetados e dados sobre o desperdício de tempo, tempo útil e tempo total é registado. Os desperdícios dentro dos processos são reconhecidos diretamente olhando para a imagem do mapeamento do fluxo de valor.

O objetivo do processo é analisar as etapas de aquisição ou contratação de prestação de serviços do município.

A fim de obter uma visão do processo, um mapeamento do fluxo de valor é apresentado na Figura 3.

Observa-se que neste processo a duração total do processo de RQI é de 227 horas e 19 minutos e o tempo de trabalho despendido com a realização da atividade é de 10 horas e 20 minutos. O desperdício/esperas desnecessárias para a elaboração da atividade representam 216 horas e 59 minutos.

O mapeamento de fluxo de valor destaca os departamentos envolvidos no processo sequencialmente. Apesar da intervenção de cinco departamentos diferentes, dois deles recebem o processo duas vezes. Os fluxos de informação são transmitidos eletronicamente (uso da aplicação da Medidata). O fluxo entre as atividades é interrompido, especialmente nas transições entre departamentos, devido a atrasos e tempos de espera da disponibilidade dos colaboradores.

Quanto à linha do tempo, a diferença entre o tempo desperdiçado e útil é particularmente percetível.

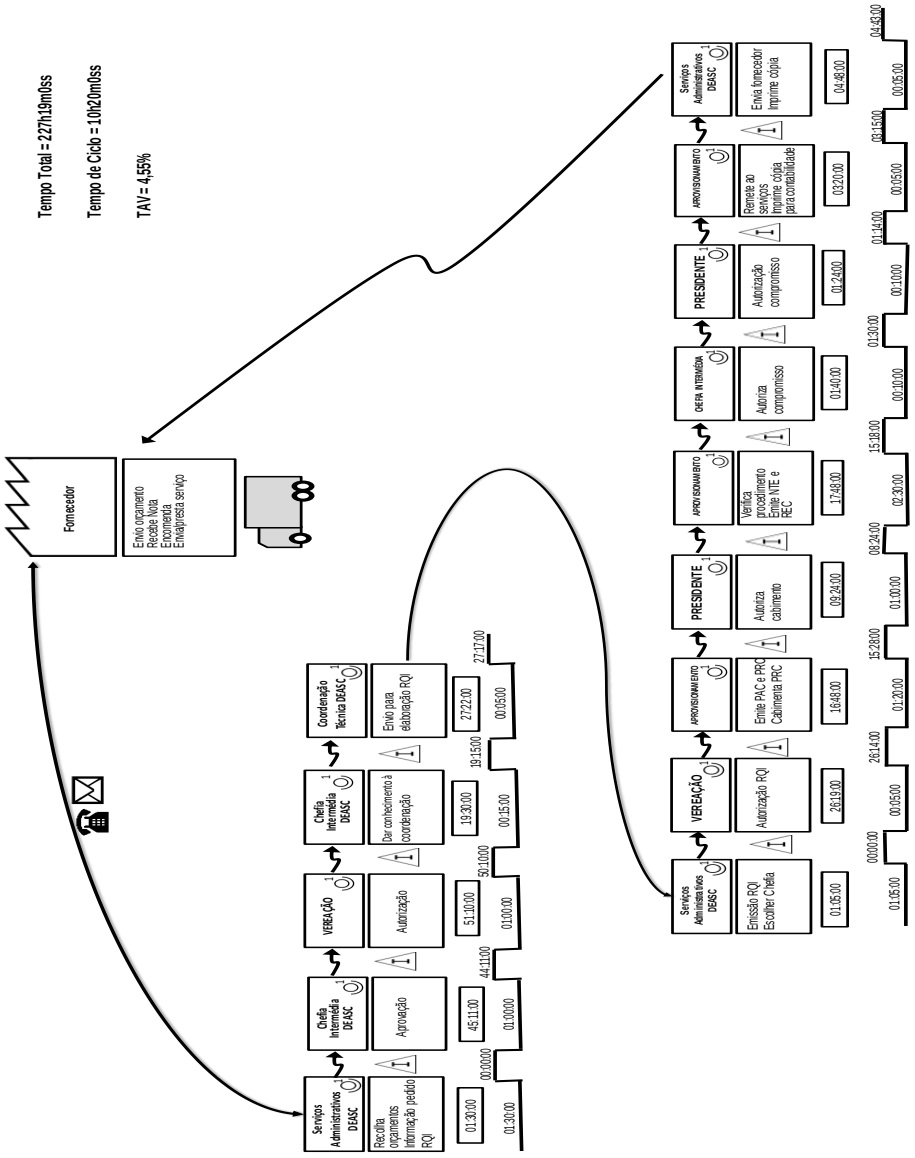


Figura 3: VSM do processo RQI: mapeamento do fluxo de valor atual
Fonte: Elaboração própria

Para uma melhor compreensão do processo apresentado na Figura 3, expõe-se na Tabela 3 a descrição das atividades envolvidas. A tabela é composta por 9 colunas. A primeira coluna indica o número de atividades. A segunda coluna contém uma breve descrição da atividade. A terceira coluna refere-se ao tipo de atividade, que podem ser atividades que agregam valor (AV), atividades que não agregam valor (NAV) e atividades que não agregam valor, mas são necessárias (DV). A quarta coluna identifica o departamento (DEP) no qual a atividade é executada (DEASC, Aprovisionamento, Chefia Intermédia e Presidente da Câmara). A quinta coluna refere-se ao tempo total. A sexta o tempo útil. A sétima indica o tempo desperdiçado. A oitava coluna contém o número de pessoas envolvidas (N.P.E.). Por fim, a nona coluna destina-se a possíveis observações na respetiva etapa.

Tabela 3: Processo RQI: Mapeamento de atividade do processo da situação atual

Nº	Atividade	Tipo de Atividade	Departamento	Tempo Total	Tempo útil	Desperdício de tempo	Nº de pessoas envolvidas	Obs.
1	**Envio de informação para chefia**	NAV	DEASC	01:30:00	01:30:00	00:00:00	1	
2	**Aprovação Necessidade**	NAV	Chefia intermédia	45:11:00	01:00:00	44:11:00	1	
3	**Autorização da elaboração RQI**	NAV	Vereação	51:10:00	01:00:00	50:10:00	1	
4	**Conhecimento do Chefe de divisão**	NAV	Chefe de divisão	19:30:00	00:15:00	19:15:00	1	
5	**Envio elaboração RQI**	NAV	Coordenador Técnico DEASC	27:22:00	00:05:00	03:17:00	1	
6	**Emissão RQI**	AV	DEASC	1:00:00	1:00:00	00:00:00	1	
7	**Escolha da Chefia**	NAV	DEASC	0:05:00	0:05:00	00:00:00	1	
8	**Autorização da RQI**	DV	DEASC	26:19:00	0:05:00	26:14:00	1	Não autorização o processo termina
9	**Emissão da PAQ e PRC**	AV	Aprovisionamento	10:20:00	1:00:00	09:20:00	1	
10	**Cabimentação PRC**	AV	Aprovisionamento	6:28:00	0:20:00	06:08:00	1	Falta de dotação orçamental, aguarda reforço
11	**Autorização do Cabimento**	DV	Presidente /Chefia intermédia	9:24:00	1:00:00	08:24:00	1	
12	**Verificação do procedimento**	AV	Aprovisionamento	14:28:00	2:00:00	12:28:00	1	
13	**Emissão NTE e REC**	AV	Aprovisionamento	3:20:00	0:30:00	02:50:00	1	
14	**Autorização do compromisso**	NAV	Chefia intermédia	1:40:00	0:10:00	01:30:00	1	
15	**Autorização do compromisso**	DV	Presidente	1:24:00	0:10:00	01:14:00	1	
16	**Remete aos serviços requisitantes**	NAV	Aprovisionamento	3:20:00	0:05:00	03:15:00	1	
17	**Envio para o fornecedor**	V	DEASC	4:48:00	0:05:00	04:43:00	1	E-mail
Total				227:19:00	10:20:00	216:59:00		

Fonte: Elaboração própria

O processo para tratamento de requisições internas é iniciado quando existe um pedido de aquisição ou necessidade de prestação de um serviço externo por parte de um departamento. O colaborador faz consulta ao mercado (seleção de fornecedor), envia informação com a respetiva fundamentação de necessidade de aquisição e respetivos orçamentos para análise, por parte do chefe de divisão (atividade 1).

Este pede esclarecimentos e aprova a elaboração da RQI (atividade 2), envia para conhecimento da vereação do pelouro da cultura, desporto, educação e ação social que autoriza a elaboração da RQI (atividade 3). O chefe de divisão recebe o aval por parte da vereação e reencaminha para o coordenador técnico do desporto (atividade 4), que posteriormente reencaminha para o administrativo elaborar a RQI (atividade5).

O serviço requisitante regista a RQI na plataforma eletrónica (atividade 6) na qual deve constar:

Fundamentação da necessidade da realização da despesa;
Identificação e especificações técnicas dos bens ou serviços que se pretender adquiri;
Estimativa do custo dos bens ou serviços;
Identificação dos requisitos técnicos na seleção do fornecedor, se os houver.

A RQI é reencaminhada para o chefe de divisão (atividade 7).

O chefe de divisão autoriza novamente a RQI, enviando para o aprovisionamento (atividade 8). O aprovisionamento inicia o processo através de um pedido de aquisição (PAQ), registando na plataforma eletrónica (ver anexo D) que obedece aos princípios e regras definidas no CCP art.º 128º. De seguida emite a proposta de cabimento (PRC) (ver anexo E), propondo ao Sr. Presidente a autorização de cabimentação da despesa a realizar (qualquer tipo de despesa será sempre precedida de cabimentação) (atividade 9).

No caso de não existir dotação orçamental da despesa, esta será proposta ao Sr. Presidente da Câmara ou Vice-Presidente para autorização de alteração dotação orçamental. Sendo autorizada, será encaminhada para o serviço de contabilidade para proceder à alteração/reforço, sendo para esse efeito necessário o cumprimento das seguintes condições:

a) Se existir dotação suficiente informa qual o saldo disponível e a rubrica em que se insere;
b) Se não existir dotação suficiente propõe a realização de uma alteração orçamental e só posteriormente à sua efetivação, aguardando reforço (libertação de verba de outra rúbrica com capital disponível, ou alteração orçamental) e vai a reunião de câmara.

Não sendo autorizada, será comunicado ao serviço requisitante.

Cabe ao Gabinete de Estudos Estatísticos (GEE) assegurar que a informação dos fundos disponíveis obedece à Lei dos Compromissos em Atraso (LCPA).

Confirma-se o valor e dada a existência de cabimentação orçamental, escolhe o tipo de procedimento legal do bem ou serviço, que após estar concluído o processo de análise, propõe a adjudicação ao Sr. Presidente da Câmara (atividade 10).

De acordo com o Decreto-Lei n.º 155/92, para assunção de compromissos, devem os serviços e organismos adotar o registo de cabimento prévio do qual constem os encargos prováveis. Ao registar as duas primeiras fases do ciclo da despesa, são efetuadas em paralelo as fases do cabimento e compromisso. O nº 1 do artigo 45º da Lei de Enquadramento Orçamental (Lei nº 48/2004 de 24 de agosto), refere também: "Apenas podem ser assumidos compromissos de despesa após os competentes serviços de contabilidade exararem informação prévia de cabimento no documento de autorização da despesa em causa." A utilização da opção "Cabimento" deverá ser utilizada sempre que for necessária a emissão de um documento comprovativo de prévio cabimento antes do registo em paralelo dos compromissos, designadamente na instrução de processos para aquisição/contratação onde é solicitado o documento de "Informação de Cabimento, ou para cativação antecipada de verbas para fazer face a compromissos futuros.

O Presidente autoriza o cabimento, ou caso a aquisição suscite dúvidas sobre a real necessidade da mesma pede esclarecimentos o que pode levar à demora na sua autorização.

O Presidente envia para o chefe do departamento de finanças e património que, verifica a sua conformidade e em caso de dúvida, ou falta de elementos solicita esclarecimentos. No caso de um contrato de prestação de serviços ou fornecimento contínuo, envia para o responsável dos recursos humanos para leituras de todos os encargos associados, assina a proposta de cabimentação e envia para o aprovisionamento (atividade 11).

O aprovisionamento verifica a conformidade no que diz respeito aos pontos mencionados na atividade 6, se o valor do bem ou do serviço se situa dentro dos limites da competência, dá autorização da despesa e verifica se existem fundos disponíveis. Ao aprovisionamento cumpre informar da existência de quaisquer anomalias (atividade 12). O serviço de aprovisionamento procede à emissão da respetiva nota de encomenda (NTE) e requisição externa contabilística (REC) (ver anexo F). As aquisições são asseguradas com base na REC, após verificação dos cumprimentos das normas legais aplicáveis, nomeadamente em matérias de cativação de verba, processo de consulta e compromisso, enviando para o chefe de divisão de finanças e património (DFP). De seguida, submete novamente para aprovação (atividade 13).

A chefia intermédia (DFP) autoriza o compromisso, gerando assim o número de compromisso e envia para o Presidente (atividade 14).

A atribuição do número de compromisso é obrigatória desde a entrada em vigor da Lei nº 8/2012 (21 de fevereiro), obedecendo a uma série numérica, sequencial e autónoma. De acordo com informações da Direção Geral de Planeamento e Gestão Financeira (DGPGF) e até orientações em contrário, com exceção das despesas com pessoal nas fontes de financiamento 111 ou 153, todas as restantes despesas estão sujeitas à

atribuição de número de compromisso. A numeração dos compromissos deve ter como referência as requisições/notas de encomenda ou documentos equivalentes, independentemente se um determinado compromisso implica o seu desdobramento em vários lançamentos no programa.

O Presidente autoriza o compromisso (esta autorização pode sofrer um longo compasso de espera dado o fluxo de trabalho em vários departamentos) e envia para o aprovisionamento (atividade 15).

A secção de aprovisionamento após autorização pela entidade competente (Presidente), remete para os serviços requisitantes, fica com uma cópia no processo e outra no seu arquivo (atividade 16), os serviços requisitantes enviam para o fornecedor e imprime cópia para conferir aquando da receção do bem (atividade 17).

3.4.2 Análise do processo

A informação recolhida através das entrevistas informais com os colaboradores envolvidos no processo da RQI, bem como a observação do processo permite determinar desperdícios neste processo dos serviços municipais, nomeadamente; i) nos tempos de espera, nos processos em análise, os documentos aguardam um longo tempo antes de serem transferidos para o seguinte departamento. Nos serviços estes desperdícios caracterizam-se por tempos de espera por consumíveis informáticos, por autorizações, por assinaturas, por sistemas informáticos lentos, ou equipamentos que funcionam mal, ou ainda por alguém que se atrasa; ii) nos serviços públicos algumas revisões são obrigatórias por lei; iii) a duplicação de tarefas torna o processo mais lento e mais moroso; repetir a mesma atividade em diferentes departamentos ou fazê-lo em diferentes formatos de trabalho (eletrónicos e em papel) não é considerado como valor acrescentado, é, em vez disso, uma utilização ineficiente dos recursos. A informação é o principal ativo nas operações de serviço (Maleyff, 2006); no entanto, nem sempre é tratada de forma mais eficiente e/ou eficaz. Explorar como obter informações completas e precisas de clientes ou outros departamentos irá aumentar o valor do serviço prestado.

Ao analisar o processo atual, é possível a identificação dos problemas e o excesso de atividades que não agregam valor. Vários desperdícios são identificados como: a duplicação de tarefas ao longo do processo; cópias em excesso; erros, que obrigam o trabalho a ser refeito, são exemplo desses erros: dados errados do fornecedor, iva mal calculado, entre outros); informação transportada entre departamentos, o que origina falta de informação clara e precisa, vários pedidos de esclarecimento são solicitados; longas esperas por autorizações, assinaturas, sistema informático lento e com falhas; atividades que não acrescentam valor, por procedimentos inadequados.

Não é possível superar o facto que a falta de dotação orçamental requer paragem no processo, não sendo esta demora da responsabilidade dos intervenientes no processo, mas de trâmites legais que têm de ser seguidos, como reuniões de câmara para decidir a libertação de verba de uma rúbrica para outra, ou recorrer a revisões de orçamento, a falta de fundos disponíveis. Este fator é alheio ao processo, mas origina um aumento no *lead time*.

3.4.3 Mapeamento da RQI – estado futuro

Após a análise do mapeamento de RQI atual, é proposto o processo indicado na Figura 4 na tentativa de reduzir ou até mesmo eliminar o desperdício observado.

Os tempos usados para redesenhar o mapeamento de atividades foram baseados nos tempos úteis do processo atual.

O desempenho do processo teve uma melhoria visível ao nível da duração total da tarefa que diminui para 78 horas e 31 minutos e o desperdício/esperas no processo desnecessárias para a elaboração da atividade que diminui para 70 horas e 56 minutos.

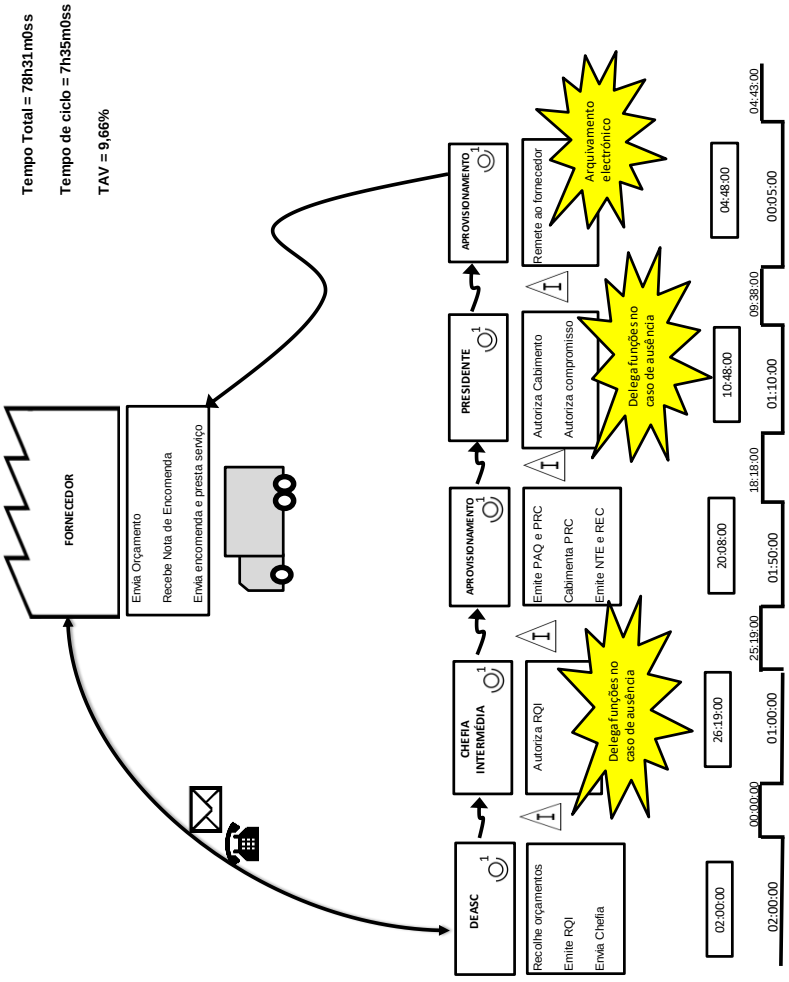


Figura 4: VSM do processo RQI: mapeamento do fluxo de valor futuro
Fonte: Elaboração própria

Começando com o pedido de elaboração de RQI, algumas alterações são necessárias para acelerar o processo e melhorar o serviço. No estado atual, o pedido passa por várias autorizações, esperando longos períodos de tempo em alguns departamentos.

Uma opção possível seria eliminar as autorizações e estas apenas serem necessárias quando se emite a RQI, eliminando assim duplicações de autorizações e assinaturas, tempos excessivos de espera.

Nesta proposta de melhoria, apresentada na Tabela 4, o processo iniciar-se-ia na emissão de RQI (atividade 1) todo o processo de consulta de mercado e escolha se fornecedor se manteria para facilitar as tarefas do aprovisionamento.

Nº	Atividade	Tipo de Atividade	Departamento	Tempo Total	Tempo útil	Desperdício de tempo	Nº de pessoas envolvidas	Obs.
1	**Emissão RQI**	AV	DEASC	2:00:00	2:00:00	0:00:00	1	Um colaborador conhece a necessidade, verifica qual o custo mais baixo e emite RQI
2	**Autorização RQI Chefia Intermédia**	DV	DEASC	26:19:00	1:00:00	25:19:00	1	
3	**Emissão da PAQ e PRC**	AV	Aprovisionamento	10:20:00	1:00:00	9:20:00	1	
4	**Cabimentação PRC**	AV	Aprovisionamento	6:28:00	0:20:00	6:08:00	1	Falta de dotação orçamental, aguarda reforço
5	**Autoriza cabimento**	DV	Chefia Intermédia	9:24:00	1:00:00	8:24:00	1	
6	**Verifica o procedimento**	AV	Aprovisionamento	14:28:00	1:30:00	12:58:00	1	
7	**Emite NTE e REC**	AV	Aprovisionamento	3:20:00	0:30:00	2:50:00	1	
8	**Autorização do compromisso**	DV	Presidente	1:24:00	0:10:00	1:14:00	1	
9	**Envio NTE para o fornecedor**	AV	Aprovisionamento	4:48:00	0:05:00	4:43:00	1	E-mail
Total				78:31:00	7:35:00	70:56:00		

Tabela 4: Processo RQI: Mapeamento de atividade do processo da situação futura
Fonte: Elaboração própria

O chefe de divisão poderia delegar funções no coordenador técnico para aquisições até 5000 euros, dado o excesso de solicitações (atividade 2). Assim, não seriam necessárias paragens para esclarecimentos e solicitações a vários departamentos, reduzindo assim também o número de intervenientes.

O aprovisionamento emite da PAQ e PRC (atividade 3) pode ser facilitada pelo estudo prévio de mercado, escolha do fornecedor, cálculo de custos acrescidos e iva realizada na atividade1, contudo convém haver uma verificação nos valores e cabimenta PRC (atividade 4), esta atividade continua condicionada por fatores externos.

O processo continua a sofrer atrasos pela cabimentação, mas sendo este um constrangimento exterior, nada tem a ver com o processo em si, logo inevitável tempo de paragem. É necessário seguir a legislação imposta nesta etapa.

Os atrasos provocados pelo cronograma das reuniões de Câmara, também são um fator externo ao processo, não sendo possível ultrapassá-lo.

A autorização de cabimento apesar de ser uma atividade que não agrega valor, mantém-se no sentido de dar conhecimento ao número de pedidos efetuados e o seu andamento ao chefe de divisão de finanças e património, cujo tempo é limitado para todas as solicitações, propondo-se assim delegação de funções no colaborador afeto à atividade (atividade 5).

A verificação do procedimento sendo uma etapa importante, pode ser facilitada pelo estudo prévio de mercado, escolha do fornecedor, cálculo de custos acrescidos e iva, realizada na atividade 1 (atividade 6).

O aprovisionamento emite nota de encomenda e REC (atividade 7).

A autorização de compromisso sendo um processo obrigatório pelo menos por um interveniente, é possível reduzir o número de autorizações nesta etapa, e sugerir delegação de poderes ao chefe de divisão de finanças e património (atividade 8), dado o fluxo de solicitações ao Sr. Presidente.

O envio da nota de encomenda ao fornecedor passaria a ser exclusivo do aprovisionamento com conhecimento do serviço requisitante, para evitar paragens em outro departamento (atividade 9).

Assim, a Figura 5 apresenta a *swimlane* do estado futuro do processo da RQI.

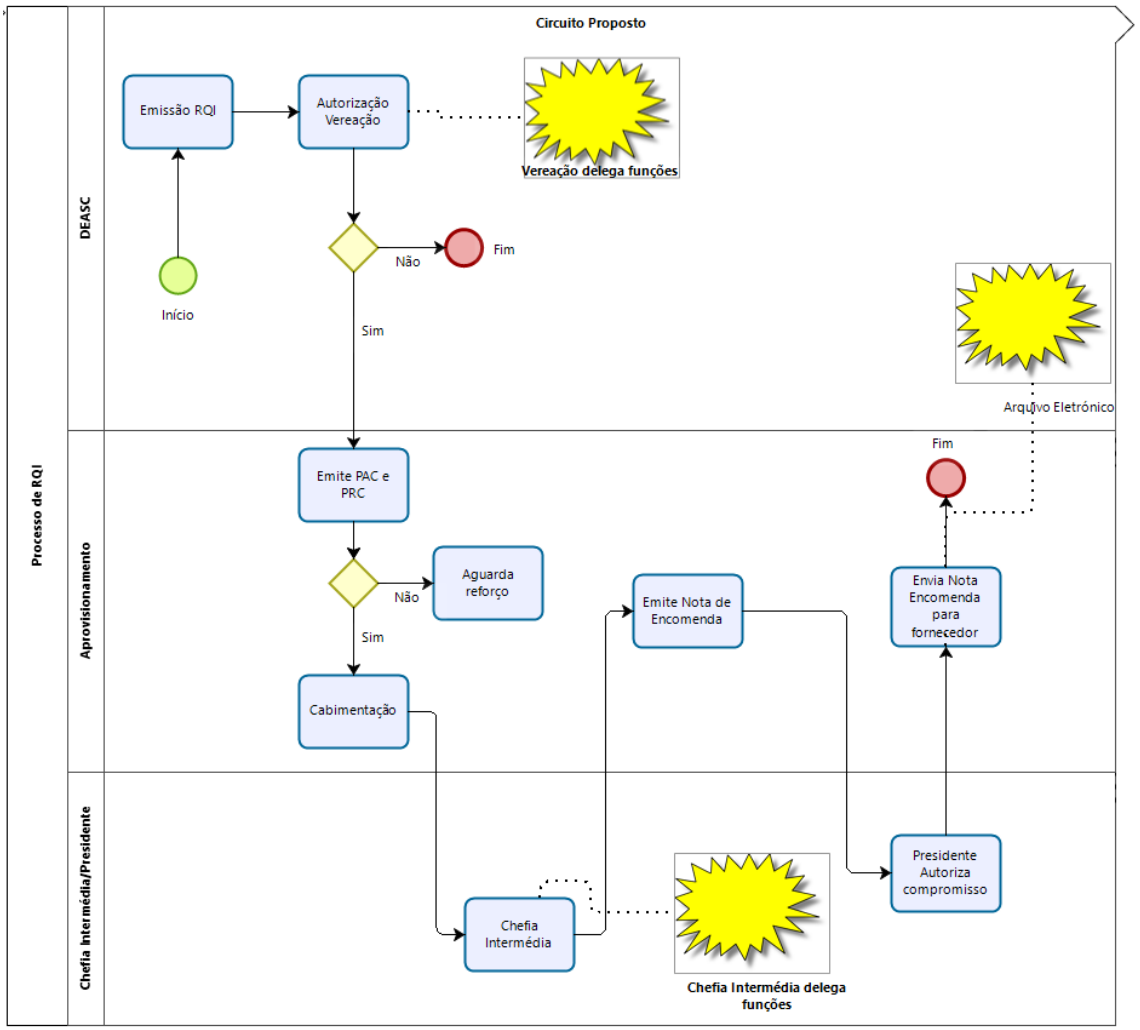


Figura 5: *Swimlane* do processo futuro de RQI da Câmara de Lamego
Fonte: Elaboração própria

4. RESULTADOS

Assim, tendo presente a revisão bibliográfica e com base nos dados recolhidos, nomeadamente da observação, das entrevistas informais e da análise de documentos, procurou-se investigar, refletir sobre o desempenho e a eficiência do processo administrativo em análise. Os resultados irão ser comparados entre si, com alguns dados obtidos e com o quadro teórico de referência.

4.1 RESULTADOS DA OBSERVAÇÃO

Os resultados da observação baseiam-se, fundamentalmente, na análise das notas de campo que o investigador foi criando no decorrer do seu trabalho, para facilitar a interpretação e o conhecimento do processo administrativo.

4.2 RESULTADO ENTREVISTAS INFORMAIS E DA REVISÃO DE LITERATURA

Tabela 5: Desperdícios vs. Melhorias

Nota: Tendo em conta os desperdícios encontrados quer na revisão de literatura, quer pelas opiniões dadas pelos colaboradores no processo, foi possível identificá-los e apresentar propostas de melhoria, referidas na Tabela 5.

Desperdícios detetados	Melhorias propostas
Poder de decisão centra-se no presidente.	Simplificar – delegando nas chefias e nos vereadores, não centrar no presidente; Não é um objetivo da proposta remover o poder de decisão do presidente e vereadores, mas através da delegação de poder reduzir os tempos de espera de aprovação, tornando assim o processo mais rápido;
RQI em papel.	Digitalizar RQI – Para facilitar na procura
Excessos de assinaturas para autorização.	Simplificar nas assinaturas
Falta de registo e controlo de stocks.	Gestão e controlo eficaz de stock, ou seja, Produzir melhores previsões para evitar falha de produtos, o departamento deveria encomendar os produtos antes da rotura de stock, não originando assim paragens e falhas no serviço que levam a reclamações;
Excessos de pessoas envolvidas no processo o que leva a falha e falta de passagem de informação.	Os fluxos de informação interna são confusos, a sua simplificação seria mais eficaz.
Tempo de espera para autorização e passagem para a fase seguinte excessivo.	A fim de melhorar o serviço, o processo deve ser redesenhado desde a elaboração da informação de pedido de autorização para realização RQI. O pedido fica vários dias em espera no sistema por aprovação e passa por vários departamentos para autorização.
Duplicação de formatos (papel e eletrónico)	Desperdícios de recursos. Guardar a nota de encomenda numa pasta devidamente identificada e datada melhoraria o fluxo de atividade.

Fonte: Elaboração própria

4.3 RESULTADO DA RECOLHA DE DADOS

O mapeamento do processo de requisição interna atual é constituído por dezassete etapas. Do total das etapas do processo, seis atividades agregam valor ao processo, três não agregam valor, mas são necessárias, oito não agregam qualquer valor ao processo, são claros desperdícios.

Podemos verificar através da Tabela 6 o mapeamento do processo proposto, este revela uma redução acentuada no número de atividades, passando de dezassete para nove.

Tabela 6: Tipo de atividade estado atual e futuro

	Estado Atual		Estado Futuro	
Atividades	**Nº Atividades**	**Percentagem**	**Nº Atividades**	**Percentagem**
Atividades que agregam valor	6	35%	6	67%
Atividades que não agregam valor	8	47%		
Atividades que não agregam valor, mas são necessárias	3	18%	3	33%
Total	17	100%	9	100%

Fonte: Elaboração própria

Trabalhou-se em eliminar atividades. Isso merecia uma experimentação, teste em campo, como não foi possível foi-se pela via do desperdício mais ao nível de eliminar atividades e não reestruturar.

Na Tabela 7 a seguir apresentada, ilustra os ganhos do VSM proposto comparado com o VSM atual.

Tabela 7: VSM atual vs. VSM proposto

	VSM Atual	**VSM Proposto**	**Ganho**	**Benefício**
Tempo Total da Tarefa	227:19:00	78:31:00	148:48:00	65%
Tempo ciclo	10:20:00	07:35:00	2:45:00	27%
Desperdício de Tempo	216:59:00	70:56:00	146:03:00	67%

Fonte: Elaboração própria

5. CONCLUSÃO

Neste estudo de caso verificou-se que para se implementarem com sucesso as alterações no processo analisado, é essencial que haja o compromisso da gestão de topo, o envolvimento dos colaboradores, sendo que, a necessidade de alteração de mentalidades e atitudes, pode provocar resistência à mudança. Por isso um dos pilares é a compreensão da mudança de cultura dentro da organização.

Os resultados obtidos do estado atual revelam que o facto do processo passar por várias autorizações, pedidos de esclarecimento sucessivos, torna-o temporalmente longo. Os desperdícios relatados nas entrevistas informais são confirmados pelo mapeamento de atividades do processo.

As repetições de funções devem ser consideradas desperdício, não agregam valor, diminuindo a motivação dos colaboradores porque podem considerar que o seu trabalho não é confiável, ou provocar desleixo, eles não sentem necessidade de colocar o máximo empenho nas tarefas, pois irá ser revisto por vários departamentos e algum irá corrigir caso algo falhe.

O modelo proposto poderá ser um contributo para a redução da burocracia na administração pública, fornecendo informação útil aos colaboradores e ao executivo camarário no processo de tomada de decisão. A redução temporal deste processo origina satisfação por parte dos cidadãos/utilizadores dos espaços desportivos, vendo as suas necessidades satisfeitas de forma atempada.

São propostas reformulações dos processos, eliminação dos atrasos, das repetições de funções, das deslocações entre departamentos e ineficiências do processo que diminuirá principalmente o tempo de espera.

AGRADECIMENTOS

This work is financed by national funds through FCT - Fundação para a Ciência e Tecnologia, I.P., under the project UID/Multi/04016/2019. Furthermore we would like to thank the Instituto Politécnico de Viseu and CI&DETS for their support.

Este trabalho é financiado por fundos nacionais através da FCT – Fundação para a Ciência e a Tecnologia, I.P., no âmbito do projeto UID/SOC/04011/2019.

REFERÊNCIAS

Abdi, F., Shavarini, S. K., Hoseini, S., & Mohammad, S. (2006). Glean lean: how to use lean approach in service industries?. *Journal of services Research*, *6*.

Allway, M., & Corbett, S. (2002). Shifting to lean service: Stealing a page from manufacturers' playbooks. *Journal of Organizational Excellence*, *21*(2), 45-54.

American Psychological Association. (2013). *Publication manual of the American Psychological Association* (6th ed.). Washington, DC: Author.

Andersson, R., Eriksson, H., & Torstensson, H. (2006). Similarities and differences between TQM, six sigma and Lean. *The TQM magazine*, *18*(3), 282-296.

Anthony, R., & Young, D. (1999). *Management control in nonprofit organizations* (11th ed.). Boston, MA: McGraw-Hill.

Arnheiter, E. D., & Maleyeff, J. (2005). The integration of Lean management and Six Sigma. *The TQM magazine*, *17*(1), 5-18.

Arruda, I. M., & Luna, V. M. S. (2006). Lean service: a abordagem do Lean System aplicada no setor de serviços. *Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, *26*, 1-9.

Azevedo, A. (2007). *Administração Pública. Modernização administrativa. Gestão e melhoria dos processos administrativos CAF e SIADAP*. Lisboa: Grupo Editorial Vida Económica.

Balakrishnan, R., Pugely, A., & Shah, A. (2017). Modeling resource use with time equations: Empirical evidence. *Journal of* Management *Accounting Research*, *29*(1), 1-12. doi:10.2308/jmar-51444

Bell, J. (2014). *Doing Your Research Project: A Guide for First-Time Researchers* (6th Edition). New York: McGraw-Hill Education.

Bhatia, N., & Drew, J. (2006). Applying lean production to the public sector. *The McKinsey Quarterly*, *3*(1), 97-98.

Bilhim, J. (2000). *Ciência da Administração*. Lisboa: Universidade Aberta

Bilhim, J. (2009). *Gestão estratégica de recursos humanos*. Lisboa: ISCSP-UTL.

Bortolotti, T., & Romano, P. (2012). 'Lean first, then automate': a framework for process improvement in pure service companies. A case study. *Production Planning & Control*, *23*(7), 513-522.

Bowen, D. E., & Youngdahl, W. E. (1998). "Lean" service: in defense of a production-line approach. *International journal of service industry management*, *9*(3), 207-225.

Brill, M., & Weidemann, S. (2001). *Disproving widespread myths about workplace design*. Kimball International.

Cervone, H. F. (2015). Information organizations and the Lean approach to service delivery. *OCLC Systems & Services: International digital library perspectives*, *31*(4), 158-162.

Chaneski, W. S. (2005). Stories from the Lean office. *Modern Machine Shop*, *78*(7), 44-46.

Crawford, J. (2012). *Lean Production in the Public Service Sector*: Migrationsverket and the Missing Links in the Value Chain.

Cunha, M.P. (2013). *Uma burocracia insuficientemente burocratizada? Uma estranha interpretação sobre a administração da administração pública*. Lisboa: Universidade Nova de Lisboa.

da Silva Nabais, A. F. M. (2012). *O papel do VSM no Desenho de Sistemas de Produção Eficientes*.

Dal Forno, A. J., Pereira, F. A., Forcellini, F. A., & Kipper, L. M. (2014). Value Stream Mapping: a study about the problems and challenges found in the literature from the past 15 years about application of Lean tools. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, *72*(5-8), 779-790.

De Almeida, J. P. L., Galina, S. V. R., Grande, M. M., & Brum, D. G. (2017). Lean thinking: planning and implementation in the public sector. *International Journal of Lean Six Sigma*, *8*(4), 390-410.

De Souza Evangelista, C., Grossi, F. M., & Bagno, R. B. (2015). Lean Office–escritório enxuto: estudo da aplicabilidade do conceito em uma empresa de transportes. *Revista Produção e Engenharia*, *5*(1), 462-471.

De Souza, L. B., & Pidd, M. (2011). Exploring the barriers to Lean health care implementation. *Public Money & Management*, *31*(1), 59-66.

Decreto-Lei n.º 108/2011, 17 de novembro. *Diário da República Eletrónico*, *221*(Serie I), 4964-4967. Lisboa, Portugal: Ministério da Saúde. Acedido em https://data.dre.pt/eli/dec-lei/108/2011/11/17/p/dre/pt/html

Denscombe, M. (2014). *The Good Research Guide* (5th Edition). Berkshire: McGraw-Hill Education

Dickson, E. W., Singh, S., Cheung, D. S., Wyatt, C. C., & Nugent, A. S. (2009). Application of Lean manufacturing techniques in the emergency department. *The Journal of emergency medicine*, *37*(2), 177-182.

Drotz, E. (2014). *Lean in the public sector: possibilities and limitations* (Doctoral dissertation, Linköping University Electronic Press).

Edwards, K., Bojesen, A., & Paarup Nielsen, A. (2010). Lean og arbetsmiljoe–ett dynamiskt spaendningsfelt (Eng. Lean and Work Environment–A Dynamic Tension). *L&R Business Egmont, Denmark*.

Eira, I. S. O. D. (2014). *Application of lean thinking tools to municipal services* (Doctoral dissertation).

Ferreira, H. D. M. (2015). *Desenvolvimento e implementação de ações de melhoria num ambiente Lean Office* (Doctoral dissertation).

Ferro, J. R. (2005). Novas fronteiras de aplicação do sistema Lean em serviços. *Lean Institute Brasil. Disponível em http://www. lean. org. br*

Found, P., Griffith, G., Harrison, R., & Hines, P. (2008). Staying Lean: thriving, not just surviving. *Lean Enterprise Research Centre*.

Freitas, W. R., & Jabbour, C. J. (2011). Utilizando estudo de caso (s) como estratégia de pesquisa qualitativa: boas práticas e sugestões. *Revista Estudo & Debate*, *18*(2).

Grant-Halvorson, H. (2012). *Nine things successful people do differently*. Gildan Media Corporation.

Gupta, S., Sharma, M., & Sunder M, V. (2016). Lean services: a systematic review. *International Journal of Productivity and Performance Management*, *65*(8), 1025-1056.

Hadid, W., & Afshin Mansouri, S. (2014). The Lean-performance relationship in services: a theoretical model. *International Journal of Operations & Production Management*, *34*(6), 750-785.

Heskett, J. L. (1987). Lessons in the service sector. *Harvard Business Review*, *65*(2), 118-126.

Hines, P., & Lethbridge, S. (2008). New development: Creating a lean university. *Public Money and Management*, *28*(1), 53-56.

Hines, P., & Taylor, D. (2000). Going lean. *Cardiff, UK: Lean Enterprise Research Centre Cardiff Business School*, 3-43.

Hines, P., Bartolini, M., & Silvi, R. (2002). *Lean profit potential*. Lean Enterprise Research Centre, Cardiff Business School.

Hines, P., Holweg, M., & Rich, N. (2004). Learning to evolve: a review of contemporary Lean thinking. *International journal of operations & production management*, *24*(10), 994-1011.

Holden, R. J. (2011). Lean thinking in emergency departments: a critical review. *Annals of emergency medicine*, *57*(3), 265-278.

Holmgren Caicedo, M., Mårtensson Hansson, M., & Tamm Hallström, K. (2013). Management accounting and control practices within a public organization: reinforcing NPM or starting anew. In *22nd Nordic Academy of Management Conference held at University of Iceland Reykjavík, 21-23 August, 2013* (pp. 131-131).

Johnston, R. (2008). Internal service–barriers, flows and assessment. *International journal of service industry management*, *19*(2), 210-231.

Jones, D. T., & Womack, J. P. (2002). *Seeing the whole: Mapping the extended value stream*. Cambridge, MA: Lean Enterprises Institute.

Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica. (2019). *Cooperação transfronteiriça: Desenvolvimento e coesão territorial*. Acedido em http://lusoespanholas2020.ipb.pt/

Khaswala, Z. N., & Irani, S. A. (2001, September). Value network mapping (VNM): visualization and analysis of multiple flows in value stream maps. In *Proceedings of the Lean Management Solutions Conference* (pp. 1-18).

Lasa, I., Laburu, C. O., & Vila, R. C. (2008). An evaluation of the value stream mapping tool. *Business Process Management Journal*, *14*(1), 39-52.

Lessard-Hébert, M., Goyette, G., Boutin, G., & Reis, M. J. (1994). *Investigação qualitativa: fundamentos e práticas*.

Levitt, T. (1972). Production-line approach to service. *Harvard business review*, *50*(5), 41-52.

Luzes, C. S. A. (2013). *Implementação da filosofia Lean na gestão dos serviços de saúde: o caso português* (Doctoral dissertation, Instituto Politécnico do Porto. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto).

Lynham, S.A. & Stone, K.B., 2009. Personal Communication, Colorado, pp. 1-208.

Machado, V. C., & Leitner, U. (2010). Lean tools and Lean transformation process in health care. *International Journal of Management Science and Engineering Management*, *5*(5), 383-392.

Maleyeff, J. (2006). Exploration of internal service systems using lean principles. *Management Decision*, *44*(5), 674-689.

Maleyeff, J. (2006). Exploration of internal service systems using lean principles. *Management Decision*, *44*(5), 674-689.

Maleyeff, J. (2014). Sustaining Public Sector Lean Six Sigma: Perspectives from North America. *Management and Organizational Studies*, *1*(2), 92.

Malmbrandt, M., & Åhlström, P. (2013). An instrument for assessing Lean service adoption. *International Journal of Operations & Production Management*, *33*(9), 1131-1165.

Marksberry, P., Badurdeen, F., & Maginnis, M. A. (2011). An investigation of Toyota's social-technical systems in production leveling. *Journal of manufacturing technology management*, *22*(5), 604-620.

Martins, A. J. L. (2015). *O pensamento Lean na Administração Pública Local: um estudo de caso* (Doctoral dissertation).

McManus, H. L. (2005). *Product development value stream mapping (PDVSM) manual release 1.0*.

Moreira, J. A. (2009). Investigação em contabilidade financeira: Três contribuições seminais. In M. J. Major & R. Vieira (Orgs.), *Contabilidade e controlo de gestão: Teoria, metodologia e prática* (pp. 91-127). Lisboa: Escolar Editora.

National Institute of Standards and Technology (2000). Principles of Lean Manufacturing with Live Simulation. *Manufacturing Extension Partnership*.

Oliveira, J. D. (2003) *Escritório Enxuto (Lean Office)*. São Paulo. Lean Institute Brasil. Disponível em: http://www.lean.org.br/artigos/57/escritório-enxuto-(lean-office).aspx.

Oliveira, S. L. (2016). *Aplicação do Lean Office numa empresa de contabilidade* (Doctoral dissertation).

Pereira, P. A. C. (2015). *A orientação para uma administração pública gestionária e o perfil dos dirigentes na administração central do estado em Portugal* (Doctoral dissertation, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas).

Pettersen, J. (2009). Defining Lean production: some conceptual and practical issues. *The TQM Journal*, *21*(2), 127-142.

Piercy, N., & Rich, N. (2009). Lean transformation in the pure service environment: the case of the call service centre. *International journal of operations & production management*, *29*(1), 54-76.

Piercy, N., & Rich, N. (2015). The relationship between Lean operations and sustainable operations. *International Journal of Operations & Production Management*, *35*(2), 282-315.

Pinto, J. P. (2009). *Pensamento Lean: a filosofia das organizações vencedoras*. Lisboa: Lidel.

Pires, L.R. (2013). Política fiscal afunda Portugal no ranking da competitividade. *Diário Económico*, 5 de setembro, 6.

Poppendieck, M., & Poppendieck, T. (2003). *Lean Software Development: An Agile Toolkit: An Agile Toolkit*. Addison-Wesley.

Pruijt, H. (2003). Teams between neo-Taylorism and anti-Taylorism. *Economic and Industrial Democracy*, *24*(1), 77-101.

Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (5ª Edição). Lisboa: Gradiva Publicações.
Radnor, Z. (2010). Transferring Lean into government. *Journal of Manufacturing Technology Management*, *21*(3), 411-428.
Radnor, Z. J., & Bucci, G. (2010). *Evaluation of Lean programme in HMCS: final report*. London: HM Courts Services.
Radnor, Z., & Boaden, R. (2008). *Lean in public services—panacea or paradox?*.
Radnor, Z., & Johnston, R. (2013). Lean in UK government: internal efficiency or customer service?. *Production Planning & Control*, *24*(10-11), 903-915.
Radnor, Z., & Osborne, S. P. (2013). Lean: a failed theory for public services?. *Public Management Review*, *15*(2), 265-287.
Radnor, Z., & Walley, P. (2008). Learning to walk before we try to run: adapting lean for the public sector. *Public money and management*, *28*(1), 13-20.
Radnor, Z., Walley, P., Stephens, A., & Bucci, G. (2006). Evaluation of the Lean approach to business management and its use in the public sector. *Scottish Executive Social Research*, *20*.
Rahbek Gjerdrum Pedersen, E., & Huniche, M. (2011). Determinants of Lean success and failure in the Danish public sector: a negotiated order perspective. *International Journal of Public Sector Management*, *24*(5), 403-420.
Robson, C. (2002). *Real world research* (2nd Edition). Blackwell Publishing. Malden.
Rosa, R. A. E. (2015). *Lean management e serviços partilhados: caso de estudo nos serviços de apoio da Força Aérea Portuguesa*.
Rother, M., & Shook, J. (1999). *Learning to See: value stream mapping to add value and eliminate muda*, Lean Enterprise Institute. Inc., Brookline, MA.
Rother, M., & Shook, J. (2003). *Aprendendo a enxergar*. São Paulo: Lean Institute Brasil.
Rubrich L., & Watson M. (2004). *Implementing World Class Manufacturing – Includes Lean Enterprise Business Manual*. (2nd Edition). WCM Associates: Fort Wayne, Indiana.
Seth, D., & Gupta, V. (2005). Application of value stream mapping for Lean operations and cycle time reduction: an Indian case study. *Production Planning & Control*, *16*(1), 44-59.
Shah, R., & Ward, P. T. (2007). Defining and developing measures of Lean production. *Journal of operations management*, *25*(4), 785-805.
Silveira, A. S., & Saraiva, M. (2011). *Gestão da Qualidade na Administração Pública. A utilização da ferramenta Common Assessment Framework nos municípios portugueses*.
Slack, N., Chambers, S., & Johnston, R. (2010). *Operations management*. Pearson education.
Spithoven, A. H. (2001). Lean production and disability. *International Journal of social economics*, *28*(9), 725-741.
Stentoft A., J., Vagn Freytag, P., & de Haas, H. (2011). Service supply chain management: A survey of lean application in the municipal sector. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, *41*(3), 277-295.
Stone, K. B. (2012). Four decades of Lean: a systematic literature review. *International Journal of Lean Six Sigma*, *3*(2), 112-132.
Storm P., J., & Dahl Rendtorff, J. (2010). Balancing values and economic efficiency in the public sector! What can public welfare service institutions learn from private service firms?. *Society and Business Review*, *5*(3), 293-302.
Suárez-Barraza, M., Smith, T. & Dahlgaard-Park, S. (2009), Lean-Kaizen public service: an empirical approach in Spanish local governments. *TQM Journal*, 21(2), 143-167.
Suri, R., (1998). *Quick Response Manufacturing: A companywide Approach to Reducing Lean Times*. Productivity Press, Portland.
Tapping, D., & Shuker, T. (2003). *Value Stream Management for the Lean Office: Eight Steps to Planning, Mapping, & Sustaining Lean Improvements in Administrative Areas*. CRC Press.
Tapping, D., & Shuker, T. (2010). *Lean Office: Gerenciamento do fluxo de valor para áreas administrativas-8 passos para planejar, mapear e sustentar melhorias Lean nas áreas administrativas*. São Paulo: Editora Leopardo.
Taylor, G. M. (2009). *Lean six sigma service excellence: a guide to green belt certification and bottom line improvement*. EUA: J. Ross Publishing.
Turati, R. D. C. (2007). *Aplicação do Lean Office no setor administrativo público* (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo).
Ward, P., & Zhou, H. (2006). Impact of information technology integration and lean/just-in-time practices on lead-time performance. *Decision Sciences*, *37*(2), 177-203.
Wei, J. C. (2009). *Theories and principles of designing lean service process*.
Williams, K., Haslam, C., Williams, J., Cultler, T., Adcroft, A., & Johal, S. (1992). Against lean production. *Economy and Society*, *21*(3), 321-354.
Wilson, L. (2010). *How to implement lean manufacturing*. New York: McGraw-Hill.
Womack, J. P., & Jones, D. T. (1996). *Lean Thinking.* Simon and Schuster: New York.
Womack, J. P., Jones, D. T., & Ross, D. (1990). *The Machine that changes the world*. New York.
Womack, J., & Jones, D. (2003). *Lean thinking: Revised and updated*.
Yin, R. (2010). *Estudo de caso. Planejamento e métodos* (4ª Edição). Porto Alegre: Bookman.
Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods (applied social research methods)*. London and Singapore: Sage.
Yin, R. K. (2011). *Applications of case study research*. Sage.

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

OS INDICADORES E A INFORMAÇÃO CONTABILÍSTICA NA GESTÃO DUMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PÚBLICO

Leocádia Feliciana Facatino Jacinto, leodelmira@hotmail.com, ESCE do Instituto Politécnico de Setúbal
Ana Bela de Sousa Delicado Teixeira, ana.bela.teixeira@esce.ips.pt, ESCE do Instituto Politécnico de Setúbal

RESUMO - O Plano Oficial de Contabilidade Pública publicado em 1997, foi um marco conceptual de referência na reforma da contabilidade pública. No entanto, o seu distanciamento do normativo nacional aplicado ao setor privado e do normativo internacional do setor público, justificou a entrada em vigor em 2018 do Sistema de Normalização Contabilística para as Administrações Públicas. O SNC-AP, à semelhança do POCP, obriga a implementação de três subsistemas contabilísticos, a contabilidade, orçamental, a financeira e a de gestão. Mas um outro desafio da contabilidade nas Administrações Públicas é o de que, a sua informação, tenha cumulativamente com o cumprimento da legalidade, ser um suporte da decisão e um auxiliar de gestão. Consideramos que, a informação contabilística e os indicadores calculados com a sua informação, reforçam a divulgação do desempenho organizacional. No estudo de caso efetuado, constata-se que, a informação contabilística não é utilizada para medir o nível de cumprimento dos objetivos definidos.

PALAVRAS-CHAVE: Administração Pública, POCP, SNC-AP, Indicadores e Gestão.

ABSTRACT: The Official Public Accounting Plan published in 1997 was a conceptual landmark in the reform of public accounting. However, its distancing from the national regulation applied to the private sector and the international regulation from the public sector justified the entry into force in 2018 of the Accounting Standardization System for Public Administrations. The SNC-AP, like the POCP, requires the implementation of three accounting subsystems, accounting, budgetary, financial and management. But another challenge of accounting in general government is that its information, cumulatively with compliance with legality, is a decision support and management aid. We consider that the accounting information and the indicators calculated with its information reinforce the disclosure of organizational performance. In the case study carried out, it is found that accounting information is not used to measure the level of compliance with the defined objectives.

KEYWORDS: Public Administration, POCP, SNC-AP, Indicators and Management.

1. INTRODUÇÃO

O reforço da importância da informação contabilística na Administração Pública nas últimas décadas, refletiu-se em 1997, na publicação do Plano Oficial de Contabilidade Pública seguido de quatro planos setoriais e na sua revogação a quando da publicação do Sistema de Normalização Contabilística para as Administrações Pública, em 2015.

Quer o Plano Oficial de Contabilidade Pública (POCP), quer o Sistema de Normalização Contabilística para as Administrações Públicas (SNC-AP), obrigam a implementação de três subsistemas contabilísticos, a contabilidade, orçamental, a patrimonial/financeira e a analítica/de gestão. Vários estudos publicados confirmam que este último subsistema contabilístico, não está implementado na maioria das Administrações Públicas. Por outro lado, o cálculo de indicadores com base na informação contabilística, é nas Administrações Públicas, um instrumento facilitador de informação para apoiar a gestão (vertente interna) e, da análise e avaliação do seu desempenho se divulgados no Relatório de Gestão (vertente externa).

Nesse sentido, após apresentar uma revisão de literatura sobre a informação contabilística na Administração Pública, bem como dos indicadores calculados com base nessa informação, efetuou-se um estudo de caso, numa Instituição do Ensino Superior Público, para verificar se nos documentos de prestação de contas divulgados no seu site, bem como no Relatório de atividades, evidenciava a implementação dos três subsistemas contabilísticos previstos no normativo aplicável e se era possível identificar o uso de indicadores calculados com base na informação contabilística para apoiar a gestão, ou para divulgação externa.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, O POCP E O SNC-AP

A aprovação do POCP surgiu na sequência de um conjunto de importantes alterações legislativas no domínio da Administração Financeira do Estado e a sua implementação foi prevista em partidas dobradas. Com a sua publicação, segundo Caiado e Pinto (2002), a contabilidade pública cresceu e ao mesmo tempo centrou os seus objetivos na conformidade legal e no controlo de execução orçamental dos recursos. Os mesmos autores apontam algumas dificuldades relacionadas com a sua implementação das quais se destaca: fraco desenvolvimento informático e desatualização; falta de preparação contabilística de muitos organismos públicos; inexistência de um modelo de sistema de gestão contabilístico; baixo nível de controlo interno; e dificuldade em fazer inventariação e avaliação do património do estado. Mas a publicação do POCP deixou em aberto a aprovação de planos sectoriais, com base nas particularidades dos diferentes setores de atividade (Teixeira, 2009).

Com a adoção do POCP foram definidos princípios contabilísticos e os critérios de valorimetria a empregar, de modo a obter-se "uma imagem verdadeira e apropriada da situação financeira, dos resultados e da execução orçamental" (POCP, ponto 3 e 4). Este plano obrigava a implementação da contabilidade orçamental (CO), da contabilidade patrimonial (CP) e da contabilidade analítica (CA), mas só apresentava as regras de implementação de dois subsistemas e remetia para planos setoriais, o modelo de implementação da CA. Justificava essa decisão, na especificidade das organizações onde ia ser implementado. E foi nessa sequência que surgiram quatro planos setoriais: POCAL, POCMS, POC-Educação e POCISSSS. Em 2012, Teixeira *et al*, afirmavam que, a obrigatoriedade da implementação da contabilidade analítica na Administração Pública, face ao quadro legal do POCP, necessitava de planos sectoriais.

O POC-Educação foi aprovado pela Portaria 794/2000, de 20 de setembro e era obrigatoriamente aplicado, entre outros, a todos os serviços e organismos do Ministério da Educação (artigo nº2). Este plano, propunha que o sistema de custeio aplicado fosse o "Custeio Baseado nas Atividades" e detalhava a informação a obter e a divulgar na prestação de contas. Apresentava inclusivamente a estrutura dos mapas por atividade. De acordo Teixeira (2008) apresentam-se algumas das características principais da contabilidade analítica prevista no POC-Educação:

- Utilização de um plano de contas assente na classe 9;
- Utilização do sistema de custeio total;
- Imputação dos custos indiretos através de uma base múltipla, embora apresente como regra geral de repartição dos custos indiretos, o coeficiente de imputação que resulta do rácio obtido através do coeficiente entre o número de horas de cada atividade e o total de horas de trabalho;
- O exercício económico na contabilidade analítica é o ano letivo;
- Utilização dos custos reais e dos custos padrão, para analisar a eficiência na utilização dos recursos financeiros públicos;
- Estabelecer o modelo e informação para a elaboração dos mapas de Demonstração dos Resultados por atividade ou centro de custo;
- Proporcionar ao gestor da organização, informação que lhe permita calcular indicadores de eficiência, eficácia e economia a incluir no Relatório de Gestão.

Relativamente à aplicação integral dos planos setoriais, de acordo com vários estudos efetuados, o que genericamente se pode comprovar é que a implementação da contabilidade analítica ou não foi efetuada, ou foi iniciada, mas não concluída (Teixeira, 2009; Teixeira, *et al.* 2010; Teixeira *et al.* 2012, Faria, 2012; Teixeira & Ndeunyema, 2016). Teixeira (2009) comprovou através das respostas obtidas num inquérito enviado a nível nacional a todas as instituições de ensino superior público que, relativamente à implementação dos três subsistemas de contabilidade, impostos pelo POC-Educação, a contabilidade

orçamental estava implementada ao nível dos 100%, a contabilidade patrimonial em 90% e que a contabilidade analítica atingia 15%.
A publicação do Decreto-Lei nº 192/2015 de 11 de setembro, aprova o SNC-AP que vem revogar, o POCP e todos os seus planos setoriais, Ainda que o POCP fosse um marco conceptual onde se enquadravam os planos setoriais e que esse conjunto representasse um marco importante da reforma da contabilidade pública em Portugal (Carvalho *et al.*, 2005) a verdade é que a distância que o separava do normativo aplicado a nível nacional (o Sistema de Normalização Contabilística) e das normas internacionais de contabilidade pública, fizeram com que surgisse a necessidade da publicação de um novo normativo. Assim, surge em 2015 o Sistema de Normalização Contabilística para as Administrações Públicas. Este normativo genericamente entrou em vigor a 1 de janeiro de 2018, pela publicação do Decreto-Lei n.º 85/2016, de 21 de dezembro, que prorrogou a adoção do SNC-AP por um ano.

O SNC-AP obriga também a implementação de três subsistemas contabilísticos, a contabilidade orçamental, a contabilidade financeira e a contabilidade de gestão, assentando nomeadamente:

- "Numa estrutura concetual da informação financeira pública;
- Em normas de contabilidade pública convergentes com as IPSAS;
- Em modelos de demonstrações financeiras;
- Numa norma relativa à contabilidade orçamental;
- Num plano de contas multidimensional;
- Uma norma de contabilidade de gestão" (§ 18, DL 192/2015).

Enquanto a contabilidade orçamental visa obter um registo detalhado do processo orçamental, a contabilidade financeira faz o registo das transações e outros eventos que afetam a posição financeira, o desempenho financeiro e os fluxos de caixa de uma determinada entidade e, a contabilidade de gestão avalia o resultado das atividades e projetos que contribuem para a realização das políticas públicas e o cumprimento dos objetivos em termos de serviços a prestar aos cidadãos (art.º 3º n.º 2,3 e 4 DL 192/2015).
O SNC-AP tem ainda como objetivo, constituir-se como uma grande ferramenta de gestão, com perspetivas de alterar o modo de gerir das entidades da administração pública. Assim, à luz do art.º 6º. nº1 do Decreto-Lei 192/2015 de 11 de setembro, este normativo:
"Evidencia a execução orçamental e o respetivo desempenho face aos objetivos da política orçamental, permitindo ainda uma imagem verdadeira e apropriada da posição financeira e das respetivas alterações dos fluxos de caixa de determinada entidade;
Proporciona informação para a determinação dos gastos dos serviços públicos e a informação para a preparação das contas de acordo com o Sistema Europeu de Contas Nacionais e Regionais;
Proporciona informação para a elaboração de todo o tipo de contas, demonstrações e documentos que tenham de ser enviados à Assembleia da República, ao Tribunal de Contas e às demais entidades de controlo e supervisão;
Permite o controlo financeiro, de legalidade, de economia, de eficiência e de eficácia dos gastos públicos, proporcionando a informação útil para efeitos de tomada de decisão."

O SNC–AP, apresenta um conjunto de 27 normas de contabilidade pública (NCP) que consistem num conjunto de regras que estabelecem procedimentos técnicos necessários para o adequado exercício profissional, que se encontram repartidas da seguinte forma, pelos três subsistemas contabilísticos: Contabilidade Financeira: NCP´s 1 a 25; Contabilidade Orçamental: NCP26; Contabilidade de Gestão NCP27.

De acordo com o previsto no artigo 5.º do Decreto-Lei n.º 192/2015, "as entidades de menor dimensão e risco orçamental podem beneficiar de um regime simplificado de contabilidade pública, nos termos a definir em diploma próprio", regime esse que foi estabelecido pela Portaria n.º 218/2016, de 9 de agosto. Em termos introdutórios a Portaria refere que "no sentido de desonerar as mencionadas entidades do esforço de aplicação do conjunto completo das normas de contabilidade financeira que integram o SNC-AP, o regime simplificado ora aprovado contempla dois grupos de entidades públicas - as pequenas entidades e as microentidades - definidos em função da relevância da sua execução orçamental, os quais ficam sujeitos a obrigações reduzidas face ao regime geral do SNC-AP, quanto à contabilização das transações e outros acontecimentos, bem como em relação ao seu relato". Face aos três regimes previstos, (Regime geral (RG), Regime simplificado (RS) e micro entidades) constatando-se que a NCP26 é aplicada em qualquer regime, a NCP27 é aplicável no Regime Geral e Simplificado e a Estrutura conceptual, a NCP1 a 25, é apenas aplicável no Regime Geral e o PCM é também aplicável no RG e no RS. O plano de contas multidimensional (PCM) é um elemento primordial da contabilidade pública visto que assegura a classificação, registo e relato das transações e acontecimentos de uma forma normalizada, sistemática e consistente (Ribeiro, 2016).

De seguida, apresentam-se as principais soluções propostas pela NCP27 do SNC-AP que acabam por ser próximas do previsto pelo POC-Educação.

2.2 A NORMA DE CONTABILIDADE PÚBLICA 27

"A contabilidade de gestão destina-se a produzir informação relevante e analítica sobre custos e, sempre que se justifique, sobre rendimentos e resultados, para satisfazer uma variedade de necessidades de informação dos gestores e dirigentes públicos na tomada de decisões" (DL-192/2015 ponto 2) sobretudo, no processo de elaboração de orçamentos e no controlo.

De acordo com o ponto 1, nº 3, da NCP27, esta norma pretende atingir entre outros, os seguintes objetivos: Compreender como a contabilidade de gestão pode ser empregue para apoiar os processos internos da gestão pública e contribuir para os propósitos de responsabilização pela prestação de contas e estabelecer linhas orientadoras para o desenvolvimento do sistema de contabilidade de gestão e da informação a divulgar, possibilitando uma melhor avaliação da economia, eficiência e eficácia das políticas públicas.

O ponto 2 do nº 6 da NCP27 indica que a contabilidade de gestão "envolve o desenho dos sistemas de informação necessários para a preparação de relatórios e mapas adequados à divulgação interna e externa dos custos, rendimentos e resultados em diferentes vertentes", sendo relevante definir os vários elementos que irão constituir as suas componentes designadamente: Objetos de custeio; Unidades orgânicas e ou atividades; Critérios de classificação dos gastos, fixos ou variáveis e diretos ou indiretos; Planos de contas; Mapas de divulgação da informação sobre os custos a incluir no relato financeiro; Indutores de gastos, no caso de utilizar um sistema de custeio baseado nas atividades, Critérios de afetação e imputação dos gastos indiretos. (Manual de implementação SNC-AP, NCP 27, Ponto 2.2).

O Custeio Baseado nas Atividades e a NCP27

O sistema de custeio baseado nas atividades (CBA), assenta no pressuposto de que "as atividades consomem recursos e os produtos consomem atividades" (Rodrigues, 1992, p. 32), transformando custos indiretos aos produtos, em custos diretos às atividades. Caiado (2011, p. 300) refere que, uma atividade "é entendida como um conjunto de tarefas executadas ou a exercer para atingir um certo nível de resultados mediante o consumo de recursos". A aplicação do CBA começa por identificar as atividades de apoio e as atividades principais, bem como os custos dos respetivos recursos utilizados. Depois faz a repartição aos custos das atividades auxiliares pelas principais e de seguida, afeta o custo destas atividades pelos produtos/serviços, através do *cost driver* da atividade. A implementação do sistema ABC, de acordo com o ponto 5, nº 20 da NCP 27, requer as seguintes etapas principais:

- Identificar as atividades principais e auxiliares realizadas pela entidade indicando quais as atividades que consomem recursos;
- Atribuir os custos as respetivas atividades;
- Identificar os indutores de custo adequados para cada atividade;
- Calcular o custo unitário de cada indutor de custo;
- Efetuar a atribuição dos custos das atividades aos bens e serviços produzidos por multiplicação do custo unitário de cada indutor de custo pelas quantidades desse indutor consumidas por cada bem ou serviço.

Andrade, Batista e Sousa (2014) reforçam que a implementação do modelo requer uma análise do sistema de controlo interno da entidade, pois estas contemplam funções bem definidas e fluxo dos processos que garantem uma aplicação eficiente e eficaz do modelo. Assim, o conceito do ABC está intimamente ligado à gestão baseada nas atividades visto que contribuem para uma melhoria contínua da *performance* da empresa.

A informação do subsistema de contabilidade de gestão de acordo com a NCP 27

Tal como previsto no POCP e nos seus planos setoriais, no SNC-AP, através da NCP 27, está prevista a divulgação da informação obtida na contabilidade de gestão, quer externamente (na perspetiva do utilizador externo evidenciando o desempenho e a formação do custo), quer internamente (na perspetiva do utilizador interno, para apoiar a gestão). A NCP 27 no ponto 6 nº33 refere os aspetos que devem ser contemplados nos relatórios periódicos de relato à gestão e que são:
"Ser compreensíveis para o nível superior de gestão e para a gestão operacional;

- Fornecer custos por outputs;
- Identificar os custos controláveis por cada unidade envolvida na produção de outputs;

- Comparar os custos reais com os planos e orçamentos, com os custos padrão ou de referência, ou com uma combinação destes, e comparar os custos reais com períodos anteriores;
- Ser consistentes com a base contabilística utilizada para preparar relatórios de contabilidade financeira;
- Ser relevantes para o planeamento e execução do orçamento".
- No ponto 6 nº30 da NCP 27 é referido que os documentos da prestação de contas devem divulgar informações sobre avaliação de desempenho e avaliação por programas sobre os custos com base na informação disponibilizada pelo sistema de contabilidade de gestão, acrescentando no mesmo ponto no nº 31 a informação a incluir no relato financeiro anual à semelhança do que acontece com a contabilidade orçamental e financeira, deve corresponder ao ano civil. Quanto à informação a divulgar no relatório de gestão a NCP 17, no ponto 6 nº34, a informação que deve ser divulgada por cada bem, serviço ou atividade final:
- "Custos diretos e indiretos de cada bem, serviço e atividade;
- Rendimentos diretamente associados aos bens, serviços e atividades (se existirem);
- Custos totais do exercício económico e custo total acumulado de atividades, produtos ou serviços com duração plurianual, ou não coincidente com o exercício económico;
- Objetos de custos finais para os quais se determinou o custo total, os critérios de imputação dos custos indiretos e os custos não incorporados".

Todavia, face às especificidades de cada setor, a NCP 27, ainda no ponto 6, nos nºs 35, 36 e 37 detalha o que os subsetores devem divulgar. Relativamente ao subsetor do ensino, no mesmo ponto 6, no nº 35 é enunciado o que deve ser fornecido nos mapas da contabilidade de gestão e que se apresenta de seguida:

- "Por cada curso, indicando os custos diretos e indiretos, o custo por estudante, as receitas imputadas, quando aplicável, e os resultados económicos;
- Por cada centro de investigação, indicando o custo por projeto e respetivos rendimentos, (financiamentos, contratos de serviços prestados);
- Por cada serviço prestado à comunidade, incluindo custos diretos e indiretos e os respetivos rendimentos e resultados económicos;
- Por cada atividade de apoio aos estudantes, indicando o custo de cada refeição, custo por aluno/cama, custo de cada utente na atividade desportiva, custo por cada aluno beneficiário de bolsa/prémios, custo por utente na atividade médica (clínica/psicologia…)".

O Manual de Implementação do SNC-AP, relativamente ao previsto para a contabilidade de gestão no subsetor do ensino apresenta por atividade, auxiliar e principal, uma proposta de indutor de custo e o custo final a obter, tal como se apresenta de seguida:

Tabela 1: Modelo ABC para o setor da Educação - Atividade auxiliares

Atividade auxiliares	Indutor de custo	Custo final
Administração e Direção	Horas Trabalhadores	Custo por atividade auxiliar
Serviços administrativos e financeiros		
Recursos humanos		
Gestão académica		
Apoio técnico (informática, manutenção, vigilância)		
Outras Atividades		

Fonte: Manual de implementação SNC-AP (NCP27)

Tabela 2: Modelo ABC para o setor da Educação - Atividades principais

Atividades principais	Indutor de custo	Custo final
Ensino	Horas de lecionação	Custo por curso Custo por aluno Custo por turma Custo por unidade curricular
Investigação	Horas de investigação Centro de investigação Projeto de investigação	Custo por projeto Custo por centro de investigação Custo hora
Apoio aos utentes	Refeições Camas Horas de atendimento	Custo por refeição Custo por quarto (residências) Custo por cada serviço interno
Prestação de serviços á comunidade	Horas de trabalho	Custo por cada serviço, externo, por cada contrato, encomenda…
Produção para a própria entidade	Tempo de resposta a solicitações	Custo por cada serviço
Outras atividades	Horas de reuniões	Custo por hora

Fonte: Manual de implementação SNC-AP (NCP27)

Dias (2009), fez um estudo sobre os recentes desenvolvimentos dos sistemas de contabilidade de gestão e destacou o custeio baseado nas atividades (ABC) como modelo mais apropriado para responder as exigências informativas nas Instituições de Ensino Superior (IES). No estudo de caso realizado na Universidade de Évora, aplicou empiricamente o modelo ABC, salientado que esta investigação lhe permitia concluir que este modelo pode apoiar a tomada de decisão da gestão e responde às exigências contabilísticas e de prestação de contas do POC-Educação e de outras entidades externas.

2.3 A INFORMAÇÃO CONTABILÍSTICA E OS INDICADORES PARA APOIAR A GESTÃO

Rua e Carvalho, (2006, p. 90) referem, relativamente às entidades contabilísticas da Administração Pública, que hoje, "a informação contabilística e a prestação de contas deixou de ter apenas como finalidade o controlo da legalidade, ela possui um papel mais amplo, tendo em conta as necessidades dos seus diversos utilizadores, com vista não apenas ao cumprimento dos referidos objetivos mas também à satisfação de necessidades, fornecer informação útil para a tomada de decisões e permitir a responsabilização dos gestores pela eficiência, eficácia e economia da sua gestão".

Cumulativamente, tanto de acordo com o POCP ou com o SNC-AP, espera-se que, na Administração Pública, a responsabilidade dos dirigentes ao prestar contas, deve ir muito mais além do que apenas divulgar a forma como foram aplicados os dinheiros públicos, deve também evidenciar, através de um conjunto de indicadores, o desempenho obtido em termos de eficiência, eficácia e economia. Isto porque, a leitura direta da informação contabilística não é fácil nem de interpretação imediata e por isso, com base nessa informação, devem ser calculados indicadores que permitam por um lado, apoiar a gestão e por outro, avaliar essa mesma gestão (Teixeira, 2009).

Os utilizadores internos da informação contabilística, de acordo com Vieira (2008:9), "são aqueles que estão relacionados com a atividade dos organismos públicos e que na maioria dos casos, têm acesso à informação e controlo sobre o sistema de informação. Ou seja, são aqueles que intervêm diretamente na gestão e funcionamento das entidades públicas, como sejam os gestores públicos, bem como todos os funcionários da entidade contabilística que tenham interesse na informação do desempenho do seu organismo público". O mesmo autor, refere algumas das vantagens de dispor de um sistema de indicadores calculados com base na informação contabilística, pois permitem conhecer melhor os objetivos e as metas da organização, obter informação detalhada das atividades desenvolvidas e os custos envolvidos, conhecer os resultados e compará-los com padrões estabelecidos, melhorar o processo de prestação de contas e controlar os recursos disponíveis.

De acordo com Correia (2002, p. 308), "... os indicadores permitem analisar a evolução dos aspetos relevantes da entidade (a nível interno nas suas decisões), bem como compará-los com os correspondentes de outras entidades similares". No processo de avaliar a *performance* de qualquer organização, é frequente a utilização de indicadores tendo estes como função comparar o nível das realizações das metas pré-estabelecidas com as realizadas, apurando-se os respetivos desvios e nível da *performance.* Os indicadores quando definidos com a colaboração dos envolvidos, são mais facilmente aceites e utilizados no apoio à gestão e no atingimento e quantificação dos objetivos e dos resultados (Caldeira, 2012). Para Rodrigues (2010), a utilização de indicadores de desempenho organizacional implica por um lado a seleção de indicadores, o que só por si significa a sua aceitação para medir os objetivos definidos e depois, a sua implementação.

2.3.1 Os indicadores, suas características e informação de base para a sua seleção

Zucatto et al, (2008:9) referem que os "indicadores são formas de representação quantificáveis das características de produtos e processos. São utilizados pela organização para controlar e melhorar a qualidade e o desempenho dos seus produtos e processos ao longo do tempo". Segundo os mesmos autores, referindo-se à Administração Pública, o indicador pode ser definido como um parâmetro que medirá a diferença entre a situação desejada e a situação atual sendo importantes ferramentas de gestão e por outro lado, um instrumento fundamental para a fiscalização da gestão pública.

Quanto às caraterísticas que os indicadores devem ter, Caldeira (2012) identifica quinze, todavia, realça-se que dificilmente encontramos um indicador que tenha cumulativamente todas as características e que são: Pertinência, Credibilidade do resultado, Esforço aceitável para o apuramento do resultado, Simplicidade de interpretação, Simplicidade da fórmula de cálculo, A fonte de dados deve estar "dentro de casa", Cálculo

autónomo, Possibilidade de auditar as fontes de dados com eficiência, Alinhamento com a frequência de monitorização, Possibilidade de calcular em momentos extraordinários, Protegido de efeitos externos, Não gerar efeitos perversos, Possibilidade de *benchmarking*, Atualizado e Possibilidade de ter uma meta.

Quanto à tipologia dos indicadores, Batista (1999), citado por Zucatto *et al, (*2008) tipifica os indicadores da seguinte forma: Indicadores estratégicos; Indicadores de produtividade; Indicadores de qualidade; Indicadores de efetividade (impacto); e Indicadores de capacidade.

Tabela 3: Informação relativa à ficha de um indicador

Para que serve	Ficha de um indicador
Como se calcula	Apresenta o algoritmo (fórmula) utilizado para o apuramento do resultado
Onde se vai buscar a informação	Descreve as fontes mais comuns onde se vai buscar os dados
Quando se deve apurar	Identifica a frequência ideal com que a empresa deve aplicar o algoritmo de modo a monitorizar os resultados
Qual a polaridade	Esclarece como o indicador deve ser lido, quando o resultado aumenta ou diminui
Notas adicionais	Espelha outra informação complementar para ajudar na interpretação do indicador ou identificar situações extraordinárias.
Visualização	Apresenta um exemplo de um possível gráfico que será utilizado para visualizar o resultado do indicador.

Fonte: Caldeira (2012)

Após a seleção de um indicador, a consistência do cálculo, de acordo com Caldeira (2012), deve assentar na informação que se expressa na ficha desse indicador. De seguida apresenta-se de acordo com o autor, a informação que facilita o entendimento generalizado dos indicadores e da informação que os caracteriza.

2.3.2 A informação contabilística e os indicadores no setor do ensino

Dentro do controlo de gestão de uma entidade diferenciam-se dois processos, o processo de planificação e o processo de controlo, onde são previstas duas etapas, o controlo e a avaliação dos resultados. Na fase da avaliação dos resultados analisa-se a evolução do conjunto de indicadores calculados e comparam-se com o previsto (AECA Doc. 24, 2001). Na sequência, apresentamos alguns exemplos de indicadores calculados com a informação contabilística:

Tabela 4: Indicador, custo por utilizador

Indicador	Custo por utilizador
Objetivo a atingir:	Otimizar os custos por utilizador
Forma de cálculo	Despesas totais /Média dos utilizadores (período)

Fonte: Adaptado de AECA Doc. 24 (2001)

Tabela 5: Indicador, rendimento por utilizador

Indicador	Rendimento por utilizador
Objetivo a atingir:	Maximizar a receita por utilizador
Forma de cálculo	Receita / Média dos utilizadores (período)

Fonte: Adaptado de AECA Doc. 24 (2001)

Tabela 6: Indicador, Importância do tipo de despesa

Indicador	Importância do tipo de despesa
Objetivo a atingir:	Conhecer o peso percentual de cada natureza da despesa, na despesa total
Forma de cálculo	(Total da despesa por natureza (X) / Total da despesa) x 100

Fonte: Adaptado de AECA Doc. 24 (2001)

Podendo fazer-se igual análise relativamente à receita.

Situando-nos especificamente no setor do ensino e na problemática do apoio à gestão e na análise e avaliação de desempenho do mesmo, em 2008, o Conselho Coordenador dos Institutos Superiores Politécnicos "criou um grupo de trabalho com o objetivo de analisar a evolução dos recursos financeiros utilizados no cumprimento da Missão de cada instituição de Ensino Superior Politécnico" (Matias *et al*, 2009:6). Na primeira edição do Anuário Financeiro das Instituições de Ensino Superior Politécnico (AFIESP) foram compilados e comentados uma série de dados, apresentando informação numa perspetiva, geral e institucional. De acordo com os autores, o Anuário permite analisar a eficácia da concretização dos objetivos do ensino superior e a eficiência dos recursos financeiros utilizados nas atividades de ensino, de investigação e de serviço à comunidade e é um contributo para o conhecimento objetivo da realidade do sistema de Ensino Superior Politécnico.

Embora o AFIESP apresente duas partes distintas, iremos apenas socorrer-nos da primeira onde são tratados, analisados e comentados dados históricos, de 2005 até 2008, evidenciando alguns dos indicadores apresentados e cujo cálculo assenta em informação contabilística. Uma das questões de base, das Instituições de Ensino Superior Politécnico, prende-se com as receitas necessárias para suportar as despesas de funcionamento e que segundo o Anuário, provêm de duas grandes fontes de financiamento, as transferências do Estado, nomeadamente das dotações do Orçamento do Estado e as Receitas próprias.

Conhecidas as despesas totais, é também possível evidenciar a dependência financeira calculando o rácio:

(Receitas do Orçamento de Estado / Despesas Totais) x 100 [1]

Um outro indicador apresentado no AFIESP é o valor das transferências do Estado por Estudante, sendo a fórmula de cálculo a seguinte:

Transferências do Estado no Ano N / Nº de Estudantes de 1º e 2º Ciclo do Anos N [2]

Da sua leitura pode obter-se informações, tais como, a média das transferências do Estado por estudante o que por comparação com a despesa por estudante, permite avaliara a participação do Estado no seu custo. No AFIESP é referido que o financiamento do Estado por estudante, nas Instituições de Ensino Superior é significativamente diferente entre as instituições sendo essa diferença devida a três fatores, nomeadamente: O tipo de cursos lecionados; A fórmula de financiamento ter em conta a média dos estudantes dos anos anteriores e não do ano de financiamento; e Categorias e correspondentes vencimentos do pessoal docente. São ainda apresentados outros indicadores, tais como: A despesa por estudante, calculada pela seguinte fórmula:

Despesas Totais / nº de Estudantes [3]

A leitura deste rácio só faz sentido caso a IESP só tenha como atividade, o ensino, caso contrário, estas "despesas totais" terão de ser as despesas totais da atividade ensino e para isso, a instituição já tem de ter implementado a contabilidade analítica e apurar os custos das atividades.

O peso das despesas com pessoal, na despesa total, calculada pela seguinte fórmula:

(Despesas com Pessoal/Despesas Totais) x 100 [4]

A evolução das despesas com pessoal, relativamente às transferências do Orçamento do Estado, calculada pela seguinte fórmula:

(Despesas com Pessoal / Transferências do OE) x 100 [5]

Ou o peso das despesas em edifícios e outras construções, no total da despesa, calculada pela seguinte fórmula.

(Despesas em edifícios e outras construções / Despesas totais) x 100 [6]

Analisando os indicadores que se apresentaram como exemplo, verificamos que, embora o POC-Educação ou do SNC-AP preveja que a informação da contabilidade analítica deve permitir o cálculo de indicadores para apresentar no relatório de gestão, mas não defina quais os indicadores, que devem ser calculados e

divulgados, faz com que a escolha desses indicadores, seja da responsabilidade da instituição (Cravo *et al.*, 2002).

Apresentam-se outros indicadores possíveis de calcular ao nível do setor do ensino: Custo médio por estudante da instituição; Custo médio por estudante de cada curso da instituição; Custo médio por projeto da instituição; Custo médio por curso da instituição (este indicador quando calculado permite conhecer o desvio de cada curso face à média. O cálculo destes indicadores exige que a instituição tenha implementado a contabilidade analítica/gestão e tenha os custos da atividade "Ensino. A comparação do custo de cada curso face à média, só pode ser efetuada se na contabilidade analítica se apurar o custo por "curso"; e Grau de execução de um projeto da instituição; Receita média por estudante da instituição.

Poderíamos continuar a enunciar e apresentar um conjunto de indicadores cujo cálculo assenta na contabilidade analítica e que permitiriam alargar e complementar a informação obtida em indicadores orçamentais e económico-financeiros, todavia, a seleção dos indicadores adequados, tem por um lado, que ter em conta a necessidade de informação e por outro, conhecer se os dados necessários para o seu cálculo estão disponíveis ou são de fácil obtenção, ficando por isso, a sua identificação, seleção e cálculo, dependentes da instituição, da informação que é disponibilizada e da considerada relevante para a gestão ou divulgação.

3. METODOLOGIA

Neste ponto apresentamos a metodologia adotada, os procedimentos da recolha dos dados, bem como a Instituição de Ensino Superior Público (IESP), onde se efetua o estudo de caso. Serão ainda referidas as limitações da metodologia utilizada. O assunto a investigar e a necessidade de adaptar o método ao objeto de estudo, estiveram na origem da decisão sobre a metodologia a utilizar.

Quanto aos objetivos, este trabalho é uma pesquisa exploratória pois proporciona uma maior familiaridade com o problema, com vista a torna-lo mais explícito (Gil, 2010) e é uma pesquisa documental já que é elaborado a partir de material que não recebeu tratamento analítico (Silva & Menezes, 2005, p. 21).

Relativamente aos procedimentos técnicos o estudo fundamentou-se na pesquisa bibliográfica e no estudo de caso. Segundo Vilelas (2009) a pesquisa bibliográfica é efetuada a partir de material já publicado. Para Yin (2003) citado por Fortin, Cotê e Filion, (2006), o estudo de caso é o mais apropriado quando se dispõe de poucos dados sobre o conhecimento ou o fenómeno considerado, no entanto salientamos duas limitações no estudo efetuado, os resultados não poderem ser generalizados e a dimensão do período de análise. Os documentos de prestação de contas e os Relatórios de Atividades sobre os quais recaiu a nossa análise de conteúdo foram as referentes aos anos de 2016 e 2019, disponíveis no site da IESP, entre os meses de agosto e setembro de 2017 e em outubro de 2019.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS OBTIDOS

O sistema de ensino superior em Portugal é um sistema binário (ensino universitário e ensino politécnico) claramente definido no Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior.

O Instituto Politécnico de Setúbal (IPS) é uma instituição pública de ensino superior que se insere no subsistema politécnico. Foi criado em 14 de outubro de 1979 pelo Decreto-Lei n.º 513-T/79, de 26 de dezembro. Atualmente tem cinco Escolas, a Escola Superior de Tecnologia de Setúbal, a Escola Superior de Educação, a Escola Superior de Ciências Empresariais, a Escola Superior de Tecnologia do Barreiro e a Escola Superior de Saúde. Os Órgãos do IPS são: Conselho Geral, Presidente, Conselho Académico, Administrador, Provedor do estudante e Conselho de Gestão.

Relativamente ao ano letivo de 2017/2018 a oferta formativa no IPS era: 33 licenciaturas, 23 mestrados, 7 Pós-graduações, 28 CTsSP e 6 cursos diversos. O número de Estudantes o IPS no mesmo ano letivo era de 5869. A Missão do IPS "desenvolver ensino de qualidade, valorizando as pessoas, a transferência de conhecimento para a sociedade, da região, do país e do mundo, apoiado na investigação aplicada, na inovação e nas parcerias" (Plano de atividades 2019) e tem como Visão, "Ser uma referência no ensino superior, impulsionador do desenvolvimento cientifico, tecnológico, económico e sociocultural" (Plano de atividades 2019).

Sendo o IPS a instituição de ensino superior do nosso estudo de caso, fomos ao seu site verificar quais os documentos de prestação de contas disponíveis, bem como, se tinham plano e relatório de atividades e quais os indicadores selecionados para avaliar o atingimento dos objetivos definidos, na tentativa de saber se para o seu cálculo era tida em conta a informação contabilística.

Para elaborar o estudo de caso, recorremos ao site do IPS propriamente no sítio do Núcleo de Estudos e planeamento (NEP). Este Núcleo exerce as suas competências nos domínios do apoio ao planeamento estratégico e operacional, e a na monitorização dos indicadores que medem o desempenho da instituição.
No que respeita aos documentos de prestação de contas, na rubrica intitulada "Orçamentos e Contas de Gerência" estão disponíveis, as contas consolidadas apresentando por cada ano, o Balaço e a Demonstração dos Resultados, tendo ainda disponível, por ano e para o mesmo período, a Certificação Legal de Contas. Não havendo referência a mais nenhum dos documentos que têm de constar na prestação de contas do IPS, não nos é possível analisar o nível de implementação do POC-Educação na instituição e por isso, fomos analisar um outro documento disponível, o Relatório de atividades, que, de acordo com o referido no site do IPS, "pretende registar o percurso das atividades anuais face ao estabelecido no Plano de Atividades. Nele são referidos os objetivos que foram ou não atingidos, o grau de realização dos programas e ações propostas, assim como o nível de recursos utilizados. No relatório são apontados os desvios e comentados e justificados os resultados alcançados".

Dessa análise verificamos que, esse documento, apresenta e faz uma análise aos mapas de síntese da Execução Orçamental da Receita e da Execução Orçamental de Despesa, para além do Balanço e da Demonstração dos Resultados, mas não é apresentado qualquer mapa relativo à Contabilidade Analítica, nem é referenciada a sua implementação. Sobre esse subsistema contabilístico a BDO e Associados, SROC, Lda., empresa que faz a certificação legal das contas do IPS afirma, relativamente a 2018, que o IPS "não inclui as informações de contabilidade de gestão, conforme previsto na NCP 27 - Contabilidade de Gestão, do Sistema de Normalização Contabilística para as Administrações Públicas, dado que as entidades pertencentes ao Grupo ainda não procederam à implementação de um sistema de contabilidade de gestão, conforme exigido na referida norma, pelo que as divulgações no relatório de gestão consolidado também não foram efetuadas".
Após se ter analisado o Relatório de atividades do IPS relativamente à perspetiva do conhecimento do nível de implementação do POC-Educação, fomos efetuar uma outra análise ao mesmo documento, nos anos de 2016 e 2019, no sentido de perceber se relativamente aos eixos, objetivos estratégicos e objetivos operacionais definidos, eram apresentados indicadores e se o seu cálculo se suportava na informação contabilística.

Tabela 7: Eixos dos Planos de Atividades dos Anos de 2016 e 2019

Eixos	**Eixos dos Planos de Atividades do Ano 2016**	**Eixos dos Planos de Atividades do Ano2019**
Eixo 1	Ensino e aprendizagem de qualidade reconhecida	Ensino e aprendizagem de qualidade reconhecida
Eixo 2	Centro promotor de conhecimento e inovação	Ser um centro promotor de conhecimento e inovação
Eixo 3	Comunidade aberta e internacional	Ser uma comunidade aberta e internacional
Eixo 4	Governação inclusiva e sustentável	Promover uma governação inclusiva e sustentável

Fonte: Relatórios de Atividades do IPS de 2016 e de 2019

Da leitura do quadro anterior, constata-se que, os eixos definidos nos 2 anos apresentados, são iguais. De seguida apresentamos os objetivos estratégicos de cada eixo, relativamente aos anos de 2016 e 2019.

Tabela 8: Objetivos estratégicos do Eixo 1 a 4 no Ano de 2016 e 2019

Eixo 1 - Ensino e aprendizagem de qualidade reconhecida		
Dinamização, consolidação e adequação da oferta formativa	Melhoria contínua do processo de ensino-aprendizagem	
Eixo 2 - Centro promotor de conhecimento e inovação		
Promoção das atividades de investigação e desenvolvimento	Apoio à inovação e empreendedorismo	
Eixo 3 - Comunidade aberta e internacional		
Fortalecimento da interculturalidade e internacionalização do IPS	Estabelecimento de parcerias e alianças	Estimulo à oferta de serviços especializados

Eixo 4 – Governação inclusiva e sustentável		
Governação	Promoção do desenvolvimento e bem-estar dos recursos humanos	Otimização da utilização dos recursos físicos e financeiros

Fonte: Relatórios de Atividades do IPS de 2016 e de 2019

E verificamos que em qualquer dos anos em análise, os objetivos estratégicos de cada eixo, são iguais. De seguida, apresenta-se para o ano de 2016, os indicadores previstos por eixo e por objetivo estratégico.

Tabela 9: Indicadores e objetivos estratégicos do eixo 1, ano 2016

Eixo 1: Ensino e Aprendizagem de Qualidade Reconhecida	
Objetivos estratégicos	**Indicadores**
Dinamização, consolidação e adequação da oferta formativa	Nº total de estudantes Nº de estudantes matriculados em mestrado Nº de estudantes inscritos em CT e SP Resultado da acreditação dos cursos submetidos
Melhoria contínua do processo de ensino – aprendizagem	Taxa de sobrevivência das licenciaturas Nº de diplomados do primeiro ciclo em (n) e (n+1) anos Nº de situações de abandono identificadas Nº de diferentes serviços de apoio disponibilizados em colaboração com o SAS Atividades de apoio á inserção profissional dos diplomados Realização da 2ª edição da semana de empregabilidade Disponibilizar relatório do percurso profissional dos diplomados do IPS

Fonte: Adaptado do Relatório de atividades de 2016

Tabela 10: Indicadores e objetivos estratégicos do eixo 2 do ano 2016

Eixo 2: Centro Promotor de Conhecimento e Inovação	
Objetivos estratégicos	**Indicadores**
Promoção das atividades de investigação e desenvolvimento	Participar na candidatura de projetos internacionais financiados Participar na candidatura de projetos nacionais Homologar e criar centros de investigação e prestação de serviços do IPS Nº de documentos disponibilizados no Repositório do IPS Registo de publicações científicas na Plataforma DeGóis Número de estudantes e docentes participantes em projetos de investigação estruturados
Apoio á Inovação e Empreendedorismo	Nº de ideias de negócio na incubadora do IPS Nº de empresas criadas Coordenar a 13ª edição do Poliempreende Número de planos de negócios submetidos ao Concurso Poliempreende

Fonte: Adaptado do Relatório de atividades de 2016

Tabela 11: Indicadores e objetivos estratégicos do eixo 3 do ano 2016

Eixo 3: Comunidade Aberta e Internacional	
Objetivos estratégicos	**Indicadores**

Fortalecimento da interculturalidade	Incrementar a taxa global de mobilidade *incoming* Incrementar a taxa global de mobilidade *outgoing* de estudantes Incrementar a taxa global de mobilidade *outgoing* de estudantes de staff Aumentar o nº de participantes na Semana internacional Aumentar o número de estudantes estrangeiros Número de eventos científicos internacionais realizados Número de projetos submetidos no âmbito do Erasmus+, como entidade coordenadora ou parceira.
Estabelecimento de parcerias e alianças	Visibilidade do IPS nos meios de comunicação e nas plataformas digitais Alargar o âmbito de atuação junto das escolas da região desenvolvendo projetos que fomentem o gosto pelo conhecimento e pela prossecução dos estudos nos jovens Desenvolver atividades no âmbito do projeto IN2SET Número de membros na rede alumni Atribuir prémio carreira Realizar evento de promoção de encontro entre membros da rede Número de protocolos com empresas com vantagens para os alumni registados na rede
Estímulo à oferta de serviços especializados	Valor de receitas cobradas provenientes de PSE Portefólio de competências

Fonte: Adaptado do Relatório de atividades de 2016

O quadro que apresentamos a seguir mostra uma síntese relativamente ao ano de 2016, do número de indicadores calculados por eixo estratégico. E como se pode constatar, os dois objetivos estratégicos do eixo 1 são avaliados por 11 indicadores, os dois objetivos estratégico do eixo 2, são avaliados por 10 indicadores, no eixo 3, os três objetivos estratégicos são avaliados por 16 indicadores e o eixo 4, com 3 objetivos estratégicos, apresenta para sua avaliação, 16 indicadores, o que perfaz um total de 53 indicadores, para o ano de 2016.

Tabela 12: Indicadores e objetivos estratégicos do eixo 4 do ano 2016

Eixo 4: Governação Inclusiva e Sustentável	
Objetivos estratégicos	**Indicadores**
Governação	Aprovação do Plano Estratégico do IPS pelo Conselho Geral Candidatura à Certificação pela A3ES Disponibilizar nova versão do SI Número de iniciativas institucionais em parceria com a AAIPS Número de ciclos culturais realizados Número de ações de responsabilidade social realizadas
Promoção do desenvolvimento e bem-estar dos recursos humanos	Número de docentes doutorados ETI Número de docentes especialistas ETI Taxa de participação do pessoal não docente em ações de formação Número médio de horas de formação por não docente Taxa global de satisfação dos trabalhadores não docentes Sistema Integrado de Gestão de Saúde, Higiene e Segurança no Trabalho Obras de reordenamento do campus de Setúbal Intervencionar edifício sede, refeitório e edifícios da ESE e ESTBarreiro Consumo de energia (per capita) Consumo de água (per capita)

Fonte: Adaptado do Relatório de atividades de 2016

Tabela 13: Eixos dos Planos de Atividades e respetivos nº indicadores que tem em 2016

ANO 2016	Indicadores	Calculados Sem Informação Contabilística	Calculados Com Informação Contabilística
Eixo 1. Ensino e Aprendizagem de qualidade reconhecida			
Objetivos estratégicos			
Dinamização, consolidação e adequação da oferta formativa	**4**	**4**	**0**
Melhoria contínua do processo de ensino-aprendizagem	**7**	**7**	**0**
Eixo 2. Centro promotor de conhecimento e inovação			
Objetivos estratégicos			
Promoção das atividades de Investigação e Desenvolvimento	**6**	**6**	**0**
Apoio à Inovação e Empreendedorismo	**4**	**4**	**0**
Eixo 3. Comunidade aberta e internacional			
Objetivos estratégicos			
Fortalecimento da interculturalidade e internacionalização do IPS	**7**	**7**	**0**
Estabelecimento de parcerias e alianças	**7**	**7**	**0**
Estímulo à oferta de serviços especializados	**2**	**2**	**0**
Eixo 4. Governação inclusiva e sustentável			
Objetivos estratégicos			
Governação	**6**	**6**	**0**
Promoção do desenvolvimento e bem-estar dos recursos humanos	**6**	**6**	**0**
Otimização da utilização dos recursos físicos e financeiros	**4**	**4**	**0**

Fonte: Própria

Após análise dos diferentes indicadores propostos, por eixo e por objetivo estratégico verificamos que apenas no eixo três, no objetivo estratégico: "Estímulo à oferta de serviços especializados", é proposto um indicador cuja informação é obtida na contabilidade, concretamente corresponde ao Valor de receitas cobradas provenientes de PSE (prestações de serviço ao exterior), logo é um indicador primário por resultar da consulta direta da informação contabilística.

Perante os objetivos definidos para o IPS, consideramos que há um conjunto de indicadores cujo cálculo necessita de informação contabilística e que poderia ajudar a avaliar o grau de realização dos objetivos definidos. De seguida, apresenta-se uma proposta de indicadores por eixo e objetivo estratégico:

Tabela 14: Indicadores Propostos por Eixos

Eixo 1. Ensino e Aprendizagem de qualidade reconhecida	
Objetivos estratégicos	**Indicadores**
Dinamização, consolidação e adequação da oferta formativa	Custo total da atividade Ensino Custo médio de cada Estudante do IPS e de cada Escola Custo de cada Estudante de cada Curso
Melhoria contínua do processo de ensino-aprendizagem	Custo do insucesso Custo médio por Estudante aprovado Custo total médio de cada diplomado
Eixo 2. Centro promotor de conhecimento e inovação	
Objetivos estratégicos	**Indicadores**
Promoção das atividades de investigação e desenvolvimento	Financiamento médio anual para investigação e desenvolvimento Financiamento médio por artigo/livro financiado Custo total de cada projeto de investigação
Apoio à inovação e empreendedorismo	Financiamento médio anual por criação de um negócio

Eixo 3. Comunidade Aberta e Internacional	
Objetivos estratégicos	**Indicadores**
Fortalecimento da interculturalidade e internacionalização do IPS	Custo médio anual dos estudantes estrangeiros no IPS; Financiamento médio por Estudante do IPS em projetos de internacionalização; Custo médio por eventos científicos nacionais e internacionais organizados
Estabelecimento de parcerias e alianças	Grau de execução do financiamento disponível para a realização de eventos com a comunidade; Financiamento disponível para realização de eventos em parceria com a comunidade
Estimulo á oferta de serviços especializados	(Receita faturada na prestação de serviços especializados/Receita total) x 100
Eixo 4. Governação Inclusiva e sustentável	
Objetivos estratégicos	**Indicadores**
Governação	Custo das atividades principais Custo médio de cada Estudante de cada Curso Custo médio por projeto Ponto crítico de cada oferta formativa Resultados da oferta formativa, Pós-graduada Grau de cobertura da despesa pelas transferências do orçamento do Estado Grau de execução do orçamento da despesa e da receita
Promoção do desenvolvimento e bem-estar dos recursos humanos	Custo médio da formação dos recursos humanos (por docente e não docente)
Otimização da utilização dos recursos físicos	Grau de execução do orçamento de manutenção

Fonte: Elaboração Própria

Salienta-se que, cada indicador deverá sempre ser comparado com a referência definida, sugerindo-se que essa referência possa ser, o ano anterior, ou o previsto em orçamento. Consideramos que, esta proposta é possível de implementar, dado que, uma instituição de grande dimensão é obrigada até à data a aplicar o POC-Educação e em 2018, o SNC-AP, logo, terá facilidade de quantificar os objetivos definidos, quando elabora e executa o orçamento. Se se fizer uma análise idêntica, no plano de atividades de 2019, verificamos de forma sintética que:

Tabela 15: Eixos, objetivos estratégicos e operacionais de 2019

Eixo 1	Nº Objetivos operacionais	Nº de metas	Nº Ações a desenvolver
Objetivo estratégico – Dinamização, consolidação e adequação da oferta formativa	1	3	14
Objetivo estratégico - Melhoria contínua do processo ensino - aprendizagem	3	6	35
Eixo 2			
Objetivo estratégico - Promoção das atividades de investigação e desenvolvimento	3	5	20
Objetivo estratégico - Apoio à inovação e empreendedorismo	1	3	11
Eixo 3			
Objetivo estratégico - Fortalecimento da interculturalidade e internacionalização	4	6	18
Objetivo estratégico - Estabelecimento de parcerias e alianças	1	2	9
Objetivo estratégico - Estímulo à oferta de serviços especializados	1	1	4
Eixo 4			
Objetivo estratégico - Governação	4	6	18
Objetivo estratégico - Promoção do desenvolvimento e bem estar dos RH	3	5	15
Objetivo estratégico - Otimização da utilização dos recursos físicos e financeiros	2	6	13

Fonte: Plano de atividades do IPS 2019

Não concretizando os indicadores propostos no Plano de Atividades para 2019, da análise de cada uma das metas e de ações propostas desenvolver (num total de 327 ações), constatamos que nenhuma delas se suporta na informação contabilística.

No mesmo Plano de atividades para 2019, é apresentado o Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR) de 2019 e verificamos que apresenta um total de 16 indicadores, 8 de Eficácia, 4 de Eficiência e 4 de Qualidade, e que, desse conjunto de indicadores há 2 de eficiência que se suportam na informação contabilística e que são: "valor de receitas cobradas provenientes de PSE (€)" e "% de autofinanciamento".

5. CONCLUSÕES E LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Ao nível da Administração Pública estamos, em termos prestação de contas, num período de transição, do POCP e dos seus planos setoriais, nomeadamente do POC-Educação, para o SNC-AP. Este plano também obriga à implementação de três subsistemas contabilísticos, a contabilidade orçamental, a contabilidade financeira e a contabilidade de gestão e associa à estrutura conceptual, 27 NCP´s e um plano multidimensional. A NCP 26 diz respeito à contabilidade orçamental e a NCP 27 à contabilidade de gestão, todas as outras estão ligadas à contabilidade financeira.

O IPS, como Instituição de Ensino Superior Público teve obrigatoriedade de implementar o POC-Educação e o que se verificava em 2016, era que tinha totalmente implementado os subsistemas de contabilidade orçamental e contabilidade patrimonial. A contabilidade analítica não estava implementada nem tinha data prevista para ser implementada (Teixeira & Ndeunyema, 2016). Atualmente, no site do IPS, nada está divulgado sobre a informação obtida por esse subsistema contabilístico e, nos documentos de prestação de contas, não há nenhuma referência à informação necessária divulgar, relativamente ao previsto no POC-Educação, para a contabilidade analítica.

Para saber se a informação contabilística era utilizada, para apoiar a gestão, ou para divulgação do desempenho dessa gestão, através de indicadores calculados a partir dela, efetuamos uma análise aos 4 eixos previstos nos objetivos estratégicos do IPS para os anos de 2016 e 2019, apresentados no plano de atividades. Verificamos que essa informação, não está prevista para medir objetivos/metas nesses anos. Refere-se uma exceção feita em 2016, no eixo três, onde há um indicador baseado na informação contabilística. No QUAR apresentado em 2019, verificamos que dos 16 indicadores que o compõem, 2 são calculados com a informação contabilística.
Porque consideramos que a avaliação de desempenho de uma instituição que tem um orçamento previsional da despesa e da receita, para 2019 de 28.076.416,00 euros (dos quais 67,9% são transferências do Orçamento de Estado) seria enriquecida e mais transparente se acrescentasse aos indicadores/metas apresentados, outros que evidenciassem o cumprimento desses objetivos numa perspetiva de, gestão orçamental, gestão do património e formação dos custos e resultados, em cada uma das atividades desenvolvidas, bem como dos objetivos definidos. Nesse sentido, foram apresentados um conjunto de indicadores que consideramos que deviam ser incluídos na avaliação de cada objetivo estratégico pertencente a cada um dos eixos definidos.

Como limitações principais deste estudo pode salientar-se por um lado, a dimensão do estudo de caso efetuado, principalmente no período analisado, e depois, estarmos perante um ano de transição, onde os estudos sobre a aplicação/implementação do novo normativo são muito escassos. Como linha de investigação futura, propomos alargar a amostra e analisar a informação divulgada pelos Institutos Politécnicos, após a implementação do SNC-AP.

REFERÊNCIAS

AECA (2001), *La contabilidad de gestión en las Entidades sin fines de lucro*, Documento nº 24Ortega Ediciones Gráficas, Madrid.

Andrade, N. d., Batista, D. G., & Sousa, C. B. (2014). *Vantagens e Desvantagens da utilização do sistema de custeio ABC*.

Caiado, A. P. (2011). *Contabilidade Analítica e de gestão.* Lisboa: Áreas Editora.

Caiado, A. P., & Pinto, A. (2002), *Manual do Plano Oficial de Contabilidade Pública*. Lisboa: Áreas Editora.

Caldeira, J. (2012). *100 Indicadores da Gestão.* Conjuntura atual Editora, S.A: Coimbra.

Carvalho, J., Jorge, S., Fernandes, M. J., & Camões, P. (2005). Implementação do novo sistema de Contabilidade Autárquica - Conformidade e Fiabilidade da Informação Relatada, *Revista nº 65 da Câmara dos Técnicos Oficiais de Contas*, 26 - 35.

Comissão de Normalização Contabilística (2016), *Sistema de Normalização Contabilística para as Administrações Públicas (SNC-AP)*. Manual de implementação (Versão2).

Correia, F. A. M. (2002). Medidas de Desempenho da Gestão Pública – Economia, Eficácia e Eficiência. *Jornal do Técnico de Contas e da Empresa*, 445, 301-309

Decreto – Lei nº 85/2016 de 21 de dezembro, prorroga a adoção do SNC-AP por um (1) ano, Diário da República 1ª série, Nº 243 de 21 de dezembro, 4773-4776

Dias, N. E. (2009), Proposta do modelo ABC na contabilidade de gestão nas instituições de ensino superior. *Edição OTOC- câmara dos técnicos oficiais de conta*, 275.

Finanças (2016): Portaria nº 218/2016 de 9 de agosto, benefício do regime simplificado, Diário da República 1ª série, Nº 152 de 9 de agosto: 2688-2708

Fortin, M. F., Côté J., & Filion F. (2006). *Fundamentos e etapas do processo de investigação*. Canada: Lusodidacta, Lda.

Gil, A. C. (2010). *Como elaborar projetos de pesquisas*. (5ªed.). São Paulo: Atlas Editora.

Matias F., Féria I., Carvalho J., & Mourato J., (2009). *Anuário Financeiro das Instituições Públicas de Ensino Superior Politécnico.* Documento do CCISP - Conselho Coordenador das Instituições de Ensino Superior Politécnico.

Ministério das Finanças (1997): Decreto-Lei n.º 232/97 de 3 de setembro, aprova o Plano Oficial de Contabilidade Pública (POCP), Diário da República 1ª série-A, N.º 178 de 11 de setembro: 4594-4638

Ministério das Finanças (2015): Decreto-Lei n.º 192/2015, de 11 de setembro, aprova o Sistema de Normalização Contabilística para as Administrações Públicas, Diário da República, 1.ª série, N.º 178, 11 de setembro: 7584-7828

Ministério das Finanças e da Educação: Portaria nº 794/2000 de 20 de setembro, aprova o Plano Oficial de Contabilidade Pública para o setor da Educação (POC-Educação), Diário da República 1ª série -B, Nº 218 de 20 de setembro: 4976-5054

Ribeiro, P. C. (2016). *Sistema de Normalização Contabilística para as Administrações Públicas.* Porto: Vida Económica .

Rodrigues, J. A. (1992). Custeio Baseado na Actividade. *Revista Portuguesa de Gestão*, 29-38

Rodrigues, J. J. M. (2010). *Avaliação de Desempenho das Organizações.* Escola Editora.

Rua. S. C., & Carvalho, J. B. C. (2006*). Contabilidade Pública – Estrutura Conceptual*. Editora Publisher Team: Lisboa.

Silva, E., & Menezes, E. (2005). *Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação* (4ª ed.). Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina.

Teixeira, A. B., & Ndeunyema, D. (2016). *A Informação contabilística na gestão das instituições de ensino superior público: estudo de caso*, XXVI Jornadas Luso Espanholas, Idanha-a-Nova.

Teixeira, A. B. (2008). *A Contabilidade Analítica no Sector Público Administrativo em Portugal*, XV Congresso Brasileiro de Custos, Curitiba, Brasil.

Teixeira, A. B. (2009). *A contabilidade como sistema de informação nas instituições do ensino superior em Portugal: O caso da ESCE*.

Teixeira, A. B. (2016). *A contabilidade de Gestão no SNC-AP, uma proposta de implementação*. Setúbal: ESCE.

Teixeira, A. B.; Pardal, P; Mata, C., & Teixeira, N. (2010). *A Contabilidade Analítica no POCAL e o Grau de implementação no Distrito de Setúbal.* XX Jornadas Luso Espanholas de Gestão Cientifica**,** ESCE, Setúbal.

Teixeira, A.B., Teixeira, N., Pardal, P., & Mata, C., (2012). *O Relatório de Gestão e a avaliação do Desempenho dos Municípios Portugueses: O caso dos Municípios do Distrito de Setúbal*, XXII Jornadas Luso-espanholas de Gestão Científica, Vila Real.

Vieira, R. P.(2008). A adoção do POCP nos Serviços e Fundos Autónomos: (r)evolução ou harmonização? *Dissertação apresentada para a obtenção de grau de Mestre em Contabilidade e Finanças*. Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra: Coimbra.

Vilelas J. (2009), *O Processo de construção do conhecimento (*1ª edição). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Zucatto, L. C., Sartor U. M., Beber, S., & Weber, R. (2008). *Proposição de indicadores de desempenho na gestão pública*; XV Congresso Brasileiro de Custos - 2008 Curitiba.

VALIDAÇÃO DO MODELO DA MOTIVAÇÃO PARA O SERVIÇO PÚBLICO DE PERRY EM CONTEXTO PORTUGUÊS: ESTUDO EXPLORATÓRIO

João Marcos Rodrigues da Fonseca, jmfonseca@iscsp.ulisboa.pt, CAPP, ISCSP, Universidade de Lisboa
José Luís Rocha Pereira do Nascimento, jnascimento@iscsp.ulisboa.pt, CAPP, ISCSP, Universidade de Lisboa
Damasceno Dias, ddias@iscsp.ulisboa.pt, CAPP, ISCSP, Universidade de Lisboa

RESUMO: A Motivação para o Serviço Público (PSM) (Perry & Wise, 1990) tem revelado ser um modelo consistente nos diversos estudos em que foi utilizado. Este modelo estabelece quatro dimensões, as quais, derivam de um modelo inicialmente proposto de seis dimensões, que visavam permitir a medição das componentes racional, normativa e afetiva da PSM. A presente pesquisa tem como objetivo contribuir para o estudo da validação, no contexto português, da PSM e das dimensões a ela associadas. Os resultados obtidos permitiram identificar três dimensões das seis propostas inicialmente por Perry (1996) e duas novas dimensões que assumem uma natureza *reverse*. São elas o Egoísmo Social e o Cinismo Social, não tendo sido encontrada literatura que as contextualizassem na PSM. Foram discutidas as implicações destes resultados e sugeridos estudos futuros.

PALAVRAS-CHAVE: Motivação para o Serviço Público, Dimensões, Validação.

ABSTRACT: The Public Service Motivation (PSM) (Perry & Wise, 1990) has been shown to be a consistent model in the various studies in which it was used. This model establishes four dimensions, which derive from an initially proposed six-dimensional model, which aimed to allow the measurement of the rational, normative and affective components of the PSM. The present research aims to contribute to the study of the validation, in the Portuguese context, of the PSM and its related dimensions. The results obtained allowed to identify three dimensions of the six proposed initially by Perry (1996) and two new dimensions that assume a reverse nature. They are Social Selfishness and Social Cynicism, and no literature was found to contextualize them in the PSM. The implications of these results were discussed and future studies suggested.

KEYWORDS: Public Service Motivation, Dimensions, Validation.

1. INTRODUÇÃO

A confiança das pessoas nas entidades públicas tem demonstrado um declínio a partir da década de 60 do século XX, particularmente vincada por uma aparente apatia no acolhimento das políticas governamentais (Perry & Wise, 1990). Face a uma necessidade crescente de estimular valores pessoais, de direcionar comportamentos (Perry & Wise, 1990) e de motivar as pessoas na colaboração societal (Vandenabeele, Ritz & Neumann, 2018), tem sido feito avanços significativos no último quarto de século, para uma maior compreensão e mais completo entendimento dos fatores motivacionais para a prossecução de políticas pública (Kim, 2017; Pandey, Pandey, Breslin & Broadus, 2017).

A ideia de que os trabalhadores em funções públicas podem ter o desejo de contribuir para o interesse geral, existe há séculos (Horton, 2008; Vandenabeele, 2014; Vandenabeele et al., 2018), induziram a emergir formalmente o constructo da *Public Service Motivation* [1] (PSM) na investigação científica, alicerçada num constructo como "a propensão de um indivíduo para responder a motivos fundamentalmente ou exclusivamente de instituições públicas" (Perry & Wise, 1990, p. 368).

[1] Motivação para o Serviço Público.

Esta predisposição individual pelos interesses da coletividade tem condicionado o comportamento organizacional, em função de valores e atitudes que vão além do interesse pessoal e organizacional (Han, 2018; Vandenabeele, 2007), introduzindo na conceção científica a motivação para o serviço público (Perry & Wise, 1990; Perry, 1996; Rainey & Steinbauer, 1999; Coursey & Pandey, 2007; Coursey, Perry, Brudney, & Littlepage, 2008; Vandenabeele, 2008a; Kim, 2009a; Wright & Christiansen, 2010).

Para Perry e Hondeghem (2008) a PSM ou a motivação para "fazer o bem aos outros e moldar o bem-estar da sociedade" (p. 3) veio assumir uma posição relevante no estudo científico da Administração Pública e da Gestão Pública, uma vez que está relacionado com o alcance de resultados considerados benéficos para as organizações do setor público.

Assim, a motivação para o serviço público pressupõe que componentes motivacionais altruístas podem permitir explicar o comportamento organizacional, introduzindo conexões entre o institucional e o individual (Vandenabeele et al., 2018), que permitem estimular o auxílio à sociedade, o dever cívico, a preocupação com os cidadãos e a justiça social (Perry, Brudney, Coursey & Littlepage, 2008).

A PSM tem ainda, sido caraterizada por uma perspetiva racional, ou de interesse pessoal pela prossecução pública, que promova interesses específicos, por uma ideologia normativa, ou de circunspeção ética da individualidade, e por uma aceção afetiva, ou de natureza emocional do cidadão, face a determinado projeto ou programa de políticas públicas (Perry & Wise, 1990).

Considerando que os trabalhadores em funções públicas são motivados por uma preocupação com a comunidade, por um desejo de servir o interesse público e por um senso de serviço não encontrado entre funcionários do setor privado (Crewson, 1997, Houston 2000; Perry & Wise, 1990), Perry (1996) elaborou e propôs uma escala multidimensional para medir a PSM, associado a seis dimensões, designadamente a atração pela formulação de políticas públicas, o comprometimento com o interesse público, o dever cívico, a justiça social, o autossacrifício e a compaixão.

Muitos têm sido os estudos sobre a relevância da motivação para o serviço público na explicação dos diversos comportamentos existentes em contexto laboral público (Brewer & Selden, 2000; Camilleri, 2006; Christensen & Wright, 2011; Coursey, Yang & Pandey, 2012; Coursey e Pandey, 2007; Coursey, Perry, Brudney & Littlepage, 2008; DeHart-Davis, Marlowe & Pandey, 2006; Kim, 2006, 2009a, 2009b, 2012; Perry, 1996; Perry & Hondeghem, 2008; Perry, Hondeghem & Wise, 2010; Vandenabeele, 2008a, 2008b; Wright, Moynihan & Pandey, 2012).

No entanto, na pesquisa por nós efetuada, não foram encontrados estudos de validação para o contexto português, do modelo de Perry (1996) para medir a motivação para o serviço público (PSM), nem do instrumento proposto pelo autor (Perry, 1996).

Foi com base nesta constatação que o presente estudo pretende explorar o conteúdo e a estrutura fatorial da PSM no contexto português, com base na escala de Perry (1996), numa abordagem preliminar ao estudo de adaptação e validação deste modelo para a Administração Pública portuguesa.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Face aos desejos particulares em estabelecer contributos pessoais na sociedade (Houston, 2006), a PSM tem sido concetualizada como uma propensão dos indivíduos para dar resposta à prossecução de políticas públicas, em contexto organizacional público (Perry, 1996).

Brewer e Selden (1998) descreveram a PSM como "a força motivacional que induz os indivíduos a desempenhar um serviço público significativo" (p. 417). Além disso, Rainey e Steinbauer (1999) definiram este constructo como "uma motivação altruísta para servir os interesses de uma comunidade, um Estado, uma nação ou a humanidade" (p. 23).

Por outro lado, a PSM tem sido explicada pelas convicções e comportamentos que vão além do interesse próprio ou do interesse organizacional, e que podem induzir por meio da interação pública, uma motivação para ação direcionada (Vandenabeele, Scheepers & Hondeghem, 2006), permitindo ao indivíduo agir em

conformidade com a prossecução pública, numa duplicidade de preferências, entre a orientação organizacional (Vandenabeele, 2007) e a individual (Hondeghem & Perry, 2009).
Embora as definições do constructo variem um pouco de acordo com o autor, tem sido sustentada na investigação, um compromisso com o interesse público, um serviço ao próximo e um autossacrifício (Houston, 2006), decorrente da associação a muitas construções relacionadas com o trabalho ao nível individual (por exemplo, satisfação no trabalho, comprometimento organizacional, envolvimento no trabalho, entre outros), influenciando diretamente as atitudes e os comportamentos no local de trabalho (Coursey, Yang & Pandey, 2012).

2.1 MODELOS PROPOSTOS POR PERRY

As evidências consuetudinárias e empíricas de que os trabalhadores em funções públicas são diferentes (Perry, 1997), levaram Perry e Wise (1990) a concetualizar esta diferenciação pela definição do constructo da motivação para o serviço público.

Considerando a referida distinção, e a relação entre a PSM e os comportamentos organizacionais (Han, 2018), tem sido possível caraterizar motivos racionais estabelecidos pela maximização da utilidade individual, motivos normativos baseados em normas e alicerçados no desejo de alcançar o bem comum e promover o interesse público, e motivos afetivos sustentados pelas emoções humanas (Perry et al., 2008).

Assim sendo, os motivos racionais estão associados à participação no processo de formulação de políticas públicas e ao comprometimento com projetos e programas públicos; os motivos normativos estão agregados ao anseio de servir o interesse público e à lealdade ao executivo governativo; e os motivos afetivos estão conectados a convicções pessoais de comprometimento com a prossecução pública (Perry et al., 2008).

Neste sentido, Perry e Wise (1990) descreveram estes motivos, como necessidades psicológicas que podem ser satisfeitas trabalhando em organizações públicas, uma vez que as recompensas intrínsecas atribuídas podem ser consideradas superiores às do setor privado, pelo reconhecimento da utilidade em ajudar a comunidade e em servir o interesse público (Crewson, 1997; Houston, 2000; Rainey, 1982).

Vários estudos empíricos examinaram a importância da motivação para o serviço público e descobriram que os trabalhadores em funções públicas valorizam a prestação do serviço aos cidadãos, apresentando, em função de valores pessoais, comportamentos altruístas (Perry 1996, 1997; Perry & Wise, 1990).

Inicialmente, Perry (1996) diferenciou quatro dimensões da PSM, nomeadamente a atração pela formulação de políticas (APM), ou a preferência particular na coparticipação em decisões políticas; o interesse público/ dever cívico (CPI), associado à importância do bem comum e do senso de dever; a compaixão (COM), ou a estima pessoal com pessoas menos privilegiadas; e o autossacrifício (SS), conectado com a disposição em sacrificar interesses individuais para beneficiar outros. Estas quatro dimensões foram derivadas de uma tipologia superior (seis dimensões), que separava o dever cívico do interesse público e agregava a justiça social.

Esta investigação inicial com 40 itens (6 dimensões: APM, CPI, COM, SS dever cívico e justiça social) permitiu construir uma escala de medida com 24 itens que medem as quatro dimensões da PSM, em que a APM coincide com processos de escolha racional e de maximização da utilidade, a CPI com processos normativos e de orientação comportamental para o acatamento de normas, e a COM e o autossacrifício com processos afetivos e de agregação de reações individuais decorrentes de respostas emocionais (Perry, 1996; Kim, 2009a; Vandenabeele et al., 2018).

2.2 ESTUDOS DE VALIDAÇÃO

A escala desenvolvida por Perry (1996) introduziu uma estimativa de quatro dimensões, as quais, derivaram de um modelo inicialmente proposto de seis dimensões, que visavam permitir a medição das componentes racional, normativa e afetiva da PSM. O resultado da investigação de Perry (1996) permitiu o desenvolvimento de um quadro de 24 itens que possibilitariam medir as quatro subescalas do PSM. Os alfas do coeficiente de Cronbach para as quatro subescalas variaram de 0,69 a 0,74 e as cargas fatoriais dos itens variaram de 0,39 a 0,78.

Além disso, os estudos DeHart-Davis, Marlowe e Pandey (2006) sobre o instrumento de medida de Perry (1996) permitiram explorar as dimensões de gênero nas subescalas APM, COM e CPI. Os coeficientes do Alpha de Cronbach para essas subescalas apresentaram uma variabilidade entre 0,72, 0,55 e 0,68, respectivamente.

Os trabalhos de investigação de Camilleri (2006) introduziram uma análise na relação entre o comprometimento organizacional e a PSM, utilizando a escala de 24 itens de Perry (1996). Os alfas de Cronbach para as quatro subescalas variaram entre 0,55 (APM) a 0,83 (SS) e as cargas fatoriais foram de 0,21 (APM), 0,63 (CPI), 0,60 (COM) e 0,80 (SS).

Independentemente da presença de diversos estudos da PSM para introduzir o instrumento de medida de Perry (1996), a escala pode perder parte da sua capacidade em contextos e ambientes diferentes, levando Vandenabeele (2008b) a estabelecer outras dimensões, designadamente o interesse em política e políticas públicas, o interesse público, a compaixão, o autossacrifício, a religião, a orientação para o cliente, a competência técnica, a igualdade e os valores burocráticos. Desta investigação resultou um conjunto de trinta e cinco itens, que derivaram dos quarenta e sete itens inicialmente propostos, uma vez que as dimensões da religião e da competência técnica, acabaram por ser abandonadas da validação de Vandenabeele (2008b).

Por outro lado, Kim (2009b) ao testar a estrutura da PSM observada nos Estados Unidos por Perry (1996), em contexto Coreano, conseguiu validar uma escala de 14 itens com quatro fatores. Os alfas do coeficiente de Cronbach para as quatro subescalas variaram entre 0,62 a 0,74.

Assim, tem sido possível constatar que diversos estudos têm integrado diferentes relações entre a PSM e variáveis, tais como o comprometimento organizacional, a segurança e a satisfação no trabalho, o impacto social percebido, entre outras (Horváth & Horvath-Vadasz, 2019). Mais recentemente, Horváth & Horvath-Vadasz (2019) sugeriram a utilização de correlações entre a PSM e variáveis de segurança no trabalho e de comprometimento organizacional, alcançando modelos explicativos de 48% e 63%, respetivamente.

2.3 ESTUDOS DA PSM EM PORTUGAL

O referencial teórico da PSM tem possibilitado constatar que níveis superiores de motivação para o serviço público podem influenciar a procura dos indivíduos por organizações públicas (Perry, Hondeghem & Wise, 2010), em harmonia com componentes motivacionais, ou com predisposições individuais, que permitam reconfigurar a prossecução da causa pública (Perry & Wise,1990).

Considerando que os funcionários públicos são orientados por uma ética de serviço público (Perry et al., 2008) e por um compromisso com o interesse público (Houston, 2006), a PSM tem fornecido uma base fundamental para entender as motivações dos trabalhadores em funções públicas (Perry, 2000).

O presente trabalho procura justamente ir ao encontro da necessidade de desenvolver um instrumento de medida global da PSM (Wright, Christensen & Pandey, 2013; Moynihan, Vandenabeele & Blom-Hansen, 2013), uma vez que teria potencial para ignorar a sensibilidade contextual das medidas dimensionais existentes, introduzindo a possibilidade de avaliar diretamente o resultado final da motivação, ou não, para executar o serviço público (Vandenabeele et al., 2018).

Assim, esta investigação pretende dar um contributo preambular nos estudos de validação da PSM para o contexto português, uma vez que não são conhecidos trabalhos para medir a motivação para o serviço público, nem da adaptação do instrumento proposto por Perry (1996) para Administração Pública portuguesa.

3. METODOLOGIA

O presente trabalho consiste num estudo preliminar de adaptação e validação do modelo da PSM ao contexto português, tendo como objetivo verificar os dados que possam emergir da recolha de uma estrutura da PSM especifica da Administração Pública Portuguesa. É um estudo quantitativo, suportado por um inquérito por questionário e, tendo uma natureza exploratória e preliminar, e por isso, optou-se por utilizar-se uma amostra de pequenas dimensões. O tratamento estatístico dos dados assentou numa primeira etapa, na Análise Fatorial Exploratória (AFE), seguida de uma Análise Fatorial Confirmatória (AFC) do modelo extraído da AFE. Este modelo resultante da AFE será em seguida, validado e confrontado com os dois modelos da PSM propostos

por Perry (1996). Posteriormente será então desenvolvido um estudo de validação deste constructo ao contexto da Administração Pública Portuguesa.

3.1 AMOSTRA

Para a constituição da amostra, o questionário original da PSM (Perry, 1996), foi aplicado durante o mês de novembro de 2018 a 205 alunos dos cursos pós-laboral de licenciatura, mestrado e doutoramento em administração pública, do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa (ISCSP-ULisboa). Optou-se por abranger unicamente alunos de cursos pós-laboral de forma a maximizar o número de trabalhadores estudantes. A aplicação foi presencial e por papel e lápis, tendo-se realizado no início de aula. Destes 205 sujeitos foram eliminados 28 por terem unicamente experiência laboral em organizações privadas e 39 por não terem qualquer tipo de experiência.

A amostra é de conveniência sendo constituída por 138 sujeitos, predominantemente feminina, com trabalhadores da administração central do estado, com formação superior e da categoria de técnico superior e, maioritariamente, da administração central do estado (Tabela 1).

Tabela 1: Características Sociodemográficas da Amostra

		Frequência	Percentagem
Sexo	Masculino	54	39,1%
	Feminino	84	60,9%
Setor de Atividade	Privado	3	2,2%
	Administração Central	109	79,0%
	Administração Autárquica	4	2,9%
	Organismos c/ Autonomia Gestionária	17	12,3%
	Setor Empresarial do Estado	5	3,6%
Habilitações	Secundário	23	16,7%
	Universitário	115	83,3%
Categoria Profissional	Direção Superior	7	5,1%
	Direção Intermédia	38	27,5
	Técnico Superior	60	43,5%
	Assistente Técnico/Operacional	32	23,2%

Fonte: Elaboração própria

A amostra apresenta uma idade média de 47,89 ano, uma senioridade laboral de 25,60 anos e uma antiguidade na administração pública de 23,34 anos (Tabela 2)

Tabela 2: Características Sociodemográficas

	Mínima	Máxima	Média	Desvio Padrão
Idade	21	69	47,89	11,50
Senioridade Laboral	1	45	25,60	11,75
Antiguidade na AP	1	42	23,34	11,89
Antiguidade no Privado	0	22	4,79	4,94
Antiguidade no Serviço Atual	0	38	14,16	11,88
Antiguidade na Função Atual	0	38	8,22	7,88

Nota: Unidade de medida em Anos.

Fonte: Elaboração própria

3.2 INSTRUMENTO DE MEDIDA

Optou-se por utilizar o modelo de medida estabelecido inicialmente por Perry ao invés de se utilizar o modelo final (Perry, 1996). Tal decisão deveu-se ao facto de não se querer reduzir a informação inicial do estudo, dada pelo questionário, pois a PSM é influenciada pela cultura social própria do contexto onde se está a intervir, como foi destacado por Perry, Hondeghem e Wise (2010) e confirmado por estudos como os de Vandenabeele (2008a) na Flandres (Bélgica) ou de Kim (2009a) na Coreia do Sul ou de Horváth e Hollósy-Vadász (2019) na Hungria, de entre outros.

O questionário foi traduzido para português através do método de tradução-retroversão tendo sido, a versão portuguesa, também verificado por 12 informadores qualificados (elementos do quadro de efetivos da Administração Pública Portuguesa) que corrigiram e clarificaram o conteúdo e o sentido dos itens. A resposta

foi dada numa escala de tipo *Lickert* de sete pontos em que (1) corresponde a "Discordo Totalmente", o (4) "Não Concordo, Nem Discordo" e o (7) "Concordo Totalmente". Sendo uma medida auto reportada (*Self-Reported Measure*) tomaram-se também em linha de conta as medidas preventivas propostas por Podsakoff e colaboradores (Podsakoff, MacKenzie, & Podsakoff, 2012; Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003), nomeadamente a utilização de informadores qualificados, a ordenação aleatória dos itens, a explicação dos objetivos, a confidencialidade e anonimato das respostas. Garantiu-se também o consentimento informado através da explicação aos participantes que eram livres de não responder ao questionário ou entregar o mesmo em branco.

O questionário é constituído por quarenta itens que medem seis dimensões.

A dimensão Atração pelas Políticas Públicas (*Attraction to Policy Making* - APM) é constituída por cinco itens dos quais três *reverse*. Obteve-se um valor do coeficiente Alpha de Cronbach de 0,379 o que sugere uma baixa fiabilidade.

A dimensão Comprometimento com o Interesse Público (*Commitment to the Public Interest* - CPI) é medida por sete itens dos quais dois *reverse*. O valor do coeficiente Alpha de Cronbach foi de 0,385 o que sugere também uma reduzida fiabilidade.

Outra dimensão foi a de Justiça Social (*Social Justice* - SJ), composta por cinco itens, dos quais um *reverse*. Apresenta um coeficiente do Alpha de Cronbach de 0,618 apresentando, por isso, uma fiabilidade aceitável, apesar de inferiores ao critério de 0,70 (Maroco, 2014; Hair, Black, Babin & Anderson, 2010).

Já a dimensão Dever Cívico (*Civic Duty* - CD) é medida por sete itens não apresentando qualquer item *reverse*. Com um valor do coeficiente do Alpha de Cronbach de 0,71 apresenta uma fiabilidade aceitável.

A penúltima dimensão é a Compaixão (*Compassion* - C) que apresenta oito itens sendo quatro deles reverse. Já o coeficiente do Alpha de Cronbach foi de 0,61 apresentando, por isso uma fiabilidade também aceitável.

Por fim a dimensão Autossacrifício (*Self-Sacrifice* - SS) é também medido por oito itens sendo um *reverse*. Apresenta um valor do coeficiente do Alpha de Cronbach de 0,79 sendo, por isso, a dimensão com melhor fiabilidade deste modelo de medida (Anexo 1).

Este modelo de medida inicial foi submetido a um processo de validação através de análise fatorial confirmatória tendo dado origem a um outro modelo de medida constituído por vinte e quatro itens distribuídos por quatro dimensões (Perry, 1996). É este modelo que tem sido utilizado em diversos e variados estudos de PSM. Manteve-se a dimensão Atração pelas Políticas Públicas, que entretanto passou a ser medida por três itens, todos eles *reverse*, apresentando uma fiabilidade aceitável (α=0,61). Já a dimensão Comprometimento com o Interesse Público passou a ser medida por cinco itens dos quais um é *reverse*. No entanto esta dimensão não apresenta uma fiabilidade aceitável (α=0,43). As dimensões Justiça Social e Dever Cívico foram eliminadas, mantendo-se inalteradas as dimensões Compaixão e Autossacrifício.

4. RESULTADOS

Conforme já referido anteriormente, sendo este um estudo preliminar de validação do modelo de medida para Portugal, optou-se por utilizar o modelo de medida inicial proposto ao invés do modelo de medida final (Perry, 1996), de forma a ter-se uma maior estrutura de dados, em concreto, de 40 itens e 6 dimensões. Assim, com uma estrutura de dados de maior dimensão, poder-se-ia extrair um modelo de PSM mais adequado e representativo da realidade da Administração Pública portuguesa.

Esta estrutura de dados foi sujeita a um processo de análise fatorial exploratória (recorreu-se ao *software* IBM SPSS v.25), tendo-se utilizado como método de extração o *Principal Axis Factoring* com uma rotação oblíqua Promax com normalização Kaiser e extração dos fatores com *eigenvalue* superior a 1. A reespecificação das soluções fatoriais extraída teve como base a eliminação dos itens que apresentaram *factor loadings* inferiores a 0,5 explicando, como tal, menos de 25% da variância do fator (Hair et al., 2010).

Apesar da dimensão reduzida da amostra (138 sujeitos) esta tem a dimensão necessária a uma análise fatorial exploratória. Sendo, no entanto, um estudo exploratório e preliminar, decidiu-se comparar o Modelo Inicial e o Modelo Final de Perry (1996) com o modelo extraído da AFE, recorrendo a uma metodologia de

modelação por equações estruturais, em concreto a análise fatorial confirmatória (recorreu-se ao *software* Lisrel 9.3) apesar de, neste caso, a dimensão da amostra ser insuficiente.
O processo de análise fatorial exploratória permitiu a extração de uma solução constituída por cinco fatores que explicam 60,29% da variância (Tabela 3), tendo sido retidos, dos quarenta itens iniciais, vinte e quatro itens.

O primeiro fator extraído corresponde à dimensão Autossacrifício (SS) e explica, por si só 31,24% da variância. É constituído por nove itens, dos quais cinco pertencem à dimensão original de Perry (1996) Autossacrifício. Apresenta um valor do coeficiente Alpha de Cronbach de 0,86 podendo-se afirmar que tem uma fiabilidade aceitável.

O segundo fator extraído corresponde ao Dever Cívico (CD) explicando 10,93% da variância, sendo constituído por cinco itens dos quais dois correspondem a esta dimensão do modelo original de Perry (1996). O coeficiente do Alpha de Cronbach é de 0,80 apresentando, por isso, uma fiabilidade aceitável.

O terceiro fator explica 6,67% da variância. Sendo constituído por quatro itens corresponde à dimensão Justiça Social (SJ). O valor do coeficiente Alpha de Cronbach foi de 0,79 pelo que se pode considerar com tendo uma fiabilidade aceitável. Dois dos quatro itens que constituem este fator são da mesma dimensão do modelo original.

Os dois últimos fatores não correspondem a qualquer uma das dimensões originalmente propostas por Perry (1996).

O quinto fator explica 6,36% da variância sendo constituído por quatro itens (dois da dimensão original Compaixão, um do Comprometimento com o Interesse Público e outro do Autossacrifício). O que é de realçar é o facto de os quatro itens serem todos *reverse*. O coeficiente do Alpha de Cronbach é de 0,77 pelo que se pode concluir que se está na presença de uma fiabilidade aceitável. O facto de se estar perante itens todos eles *reverse*, por um lado, e por outro, pela análise do conteúdo de cada um deles, decidiu-se chamar a este fator de Egoísmo Social (*Social Selfishness* - SR). Esta dimensão da PSM, que agora se propõe, em termos conceptuais consiste numa focalização do sujeito em si próprio, nos seus interesses, objetivos, motivações em detrimento dos outros e, em geral, da sociedade, dos seus problemas tensões e necessidades. Assim, esta nova dimensão, que nos parece interessante, vai confluir na linha do Síndroma do Egoísmo muito associada ao Homem Económico (Mintzberg, Simons, & Basu, 2002).

O último fator extraído explica 5,08% da variância, sendo constituído por dois itens reverse, um referente à dimensão Comprometimento com o Interesse Público e o outro à Atração pelas Políticas Públicas. O coeficiente Alpha de Cronbach foi de 0,68, podendo ser considerado como tendo uma fiabilidade aceitável. Pelo conteúdo de ambos os itens considerou-se chamar a esta nova dimensão de Cinismo Social (*Social Cynicism* - SC). Na perspetiva de Beer e colaboradores (Beer, Spector, Lawrence, Mills, & Walton, 1984; Beer, Boselie, & Brewster, 2015) um dos *outcomes* no modelo da gestão de recursos humanos sugeridos por estes autores, seria a congruência entre o discurso e as práticas gestionárias. Ora, a ausência de alinhamento entre o discurso e as práticas de gestão isto é, a existência de uma incongruência gestionária, iria originar um sentimento de descrédito em relação à organização e à sua gestão, impactando quer na forma cognitiva, quer afetiva quer comportamental, originando no que se convencionou chamar de Cinismo Organizacional (Abraham, 2000; Brandes, Dharwadkar, & Dean 1999; Dean, Brandes, & Dharwadkar, 1998; Naus, Iterson, & Roe, 2007). Assim e por analogia com esta perspetiva teórica do cinismo organizacional, entendeu-se propor a designação desta dimensão de Cinismo Social, por refletir justamente a descrença em relação aos outros, às suas intenções e interesses, manifestada numa auto incongruência em relação à sociedade.

Tabela 3: Estrutura Fatorial correspondendo ao Modelo de Medida da PSM em Portugal

Código	Item	FATORES
		Fator 1: Autossacrifício (SS)
SS16	Para mim, poder fazer a diferença na sociedade, é mais importante do que as realizações pessoais	0,744
SS29	Estou preparado para fazer sacrifícios, pelo bem da sociedade	0,719
SS15	Eu sou uma daquelas pessoas que arriscariam perdas pessoais, para ajudar alguém	0,716
CD23	Sinto que tenho a obrigação de ajudar aqueles que estão a viver com problemas ou estão a passar por uma fase menos boa da sua vida	0,714
SJ18	Eu acredito que há muitas causas públicas que merecem ser defendidas	0,659
SS22	Eu acredito que o dever está à frente dos interesses pessoais	0,605
CPI17	Eu contribuo voluntariamente para a minha comunidade	0,555
CD19	Sinto que tenho a responsabilidade de ajudar a resolver problemas decorrentes das relações entre as pessoas	0,537
SS30	Acredito que as pessoas deviam dar mais à sociedade, do que obtêm da mesma	0,511
		Fator 2: Dever Cívico (CD)
C34	Para mim, o patriotismo implica promover o bem estar dos outros	0,732
CPI35	Eu considero o serviço público como um dever cívico	0,691
CD38	Para mim, a frase "dever, honra e país", é muito importante pois tem a ver com sentimentos profundos	0,683
CD33	Acredito que, quando os funcionários públicos assumem um compromisso de honra para com as suas funções, aceitam obrigações não esperadas de outros cidadãos	0,653
APM39	Eu admiro os funcionários públicos que conseguem, a partir de uma boa ideia, propor à tutela uma proposta de lei	0,59
		Fator 3: Justiça Social (SJ)
SJ5	5. Estou disposto a dedicar toda a minha energia em tornar a sociedade mais justa	0,897
CD6	6. Estou disposto a fazer sacrifícios pessoais, a fim de cumprir as minhas obrigações para com o meu país	0,798
SJ9	9. Não tenho medo de lutar pelos direitos dos outros, mesmo que isso signifique que eu seja ridicularizado	0,61
C4	4. Frequentemente, os acontecimentos do dia a dia lembram-me o quão dependentes somos uns dos outros	0,573
		Fator 4. Egoísmo Social (SR) (R)
C14_I	14. Eu raramente penso no bem estar das pessoas que não conheço pessoalmente	0,713
C25_I	25. Raramente me emociono com a situação dos mais desfavorecidos	0,689
CPI37_I	37. É difícil para mim ter um grande interesse, com o que se passa na minha própria comunidade	0,685
SS13_I	13. Ter sucesso financeiro é definitivamente mais importante para mim, do que realizar ações em prol da sociedade	0,605
		Fator 5. Cinismo Social (SC) (R)
CPI27_I	27. As pessoas podem falar sobre o interesse público, mas o que realmente as preocupa são os seus interesses próprios	0,72
APM28_I	28. Não tenho grande simpatia pelos políticos	0,696

Nota: Método de Extração: Principal Axis Factoring com rotação Promax com normalização Kaiser. (R) Dimensão *Reverse*.

Fonte: Elaboração própria

Das cinco dimensões aquela que apresenta uma maior intensidade é a da Justiça Social (Tabela 4), que se posiciona no ponto médio da escala. Todas as outras estão abaixo desse ponto médio. Destaca-se também a dimensão Egoísmo Social que é a que não obstante apresentar a menor intensidade, se reveste de positivo por se tratar duma dimensão *reverse* e, por isso, consiste numa característica que não deverá estar presente na PSM. De enfatizar embora no sentido contrário a dimensão Cinismo Organizacional que, à semelhança do Egoísmo Social, seria expectável apresentar uma baixa intensidade, o que não acontece. Refere-se também uma consistência elevada das respostas apresentando um desvio padrão inferior a 1. É também de assinalar que as dimensões de conotação positiva estão correlacionadas entre si. No entanto, as duas dimensões de conotação negativa, em concreto o Egoísmo Social e o Cinismo Social não estão correlacionados com as três dimensões anteriores.

Tabela 4: Estatísticas Descritivas do Modelo de Medida da PSM em Portugal

	M	**DP**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1. Autossacrifício (*Self-Sacrifice* - SS)	3,33	0,61	(0,86)				
2. Dever Cívico (*Civic Duty* - CD)	3,68	0,73	0,60**	(0,80)			
3. Justiça Social (*Social Justice* - SJ)	4,06	0,71	0,65**	0,48**	(0,79)		
4. Egoísmo Social (*Social Selfishness* - SR) (R)	1,77	0,82	-0,34**	-0,09	-0,14	(0,77)	
5. Cinismo Social (*Social Cynicism* - SC) (R)	3,40	1,05	0,12	0,15	0,11	0,12	(0,68)

Nota: Os índices das dimensões foram calculados através da média dos itens ponderada pelo *factor loading*. M: Média; DP: Desvio Padrão

**. Correlação significativa ao nível 0,01 (2- *tailed*). Entre parêntesis. Coeficiente Alpha Cronbach; (R) Dimensão *reverse*.

Fonte: Elaboração própria

Considerando que foram utilizadas medidas autoreportadas (*Self-Reported Measure*) recolhidas de uma mesma fonte e no mesmo período temporal e considerando também o contexto particular onde foram recolhidas (contexto académico), torna-se importante determinar o erro da variância do método comum. Para isso foi utilizado inicialmente o Teste de Harman, seguido do Teste do Fator Comum (Podsakoff, MacKenzie, & Podsakoff, 2012; Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003; Williams, Cote, & Buckley, 1989).

O primeiro fator da solução fatorial baseada no *eigenvalue* superior a 1 reteve 31,25 da variância. Já a solução unifatorial, isto é, a solução fatorial foi forçada à extração de um único fator que explicou também a mesma percentagem da variância. Refere-se, em primeiro lugar que esta variância comum extraída está acima do recomendado, com valores concretos de 30% (Podsakoff et al., 2003) e de 25% (Williams et al., 1989). No entanto, consideram-se a variância extraída através do quadrado dos *fators loadings* então a variância comum extraída (respetivamente de 29,27% para o primeiro fator e de 28,63% para o fator comum) o resultado obtido já está abaixo do recomendado por Podsakoff e colaboradores (2003) e ligeiramente acima do estabelecido por Williams e equipa (1989). Desta constatação, conforma-se que os resultados do Teste de Harman sugerem que o erro da variância do método comum está no limite da aceitabilidade.

Para o resultado do Método de Fator Comum partiu-se da AFC do modelo da PSM para Portugal e que corresponde à solução final da AFE, tendo apresentado um $\chi 2$ de 147.75 com 60 df, um RMSEA de 0,103 e um CFI de 0,958. A este modelo foi introduzido um fator comum a todos os itens. Esta aplicação extensiva do fator comum vai extrair a variância resultante do método comum. Assim, verifica-se em primeiro lugar que o ajustamento do modelo com o fator comum a todos os itens apresenta uma bondade de ajustamento superior ao modelo que não contém esse fator ($\chi 2$=293,37; df=218; RMSEA=0,094; CFI=0,958). Por outro lado, o Teste do Qui-Quadrado indiciou que os dois modelos são diferentes ($\Delta\chi 2$[23]=76,48, *ns*). Apesar de estes resultados sugerirem que se está perante uma variância com resultante do erro do método comum significativa, a variância extraída pelo fator comum a todos os itens é de 22,41% e, por isso, inferior aos critérios estabelecidos (Podsakoff et al., 2003; Williams et al., 1989). Por isso, pode-se, pois concluir que, há indícios de se estar perante um erro da variância de método comum apesar de apresentar uma percentagem inferior os limites estabelecidos.

Estabelecido através da AFE um modelo de medida para o contexto da Administração Pública portuguesa passou-se à sua verificação através da AFC, tendo-se comparado este modelo de medida da PSM com os dois modelos propostos por Perry (1996).

Ao proceder à comparação entre o modelo da PSM estabelecido para Portugal (M1) com o modelo inicial (M2) e com o modelo final (M3) da PSM, ambos de Perry (1996), verificou-se que o modelo estabelecido para Portugal apresentava a melhor bondade de ajustamento dos três modelos, tendo o modelo inicial de Perry (1996) apresentado o pior ajustamento (Tabela 5).

Tabela 5: Comparação dos três Modelos da PSM

	χ2	df	RMSEA	CFI	IFI	GFI	RMR	χ2/df	AIC
M1	369,85	242	0,103	0,928	0,930	0,762	0,0768	1,523	1823,908
M2	1876,13	725	0,145	0,679	0,684	0,548	0,143	2,588	2709,121
M3	537,89	246	0,127	0,787	0,792	0,673	0,119	2,187	2238,833

Fonte: Elaboração própria

Apesar do modelo da PSM estabelecido para Portugal pela análise fatorial exploratória e testado pela análise fatorial confirmatória (Figura 1), não apresentar uma bondade de ajustamento consistente, tem alguns indicadores que sugerem um ajustamento aceitável, em concreto o CFI o IFI e o χ2/df. Já RMSEA está acima do valor recomendado (RMSEA≤0,08), apesar de se posicionar entre os limites do intervalo de confiança a 90% (de 0,0927 a 0,114). O valor do GFI (0,762) é inferior ao valor de referência (GFI≥0,90), sugerindo uma bondade de ajustamento inferior ao desejável.

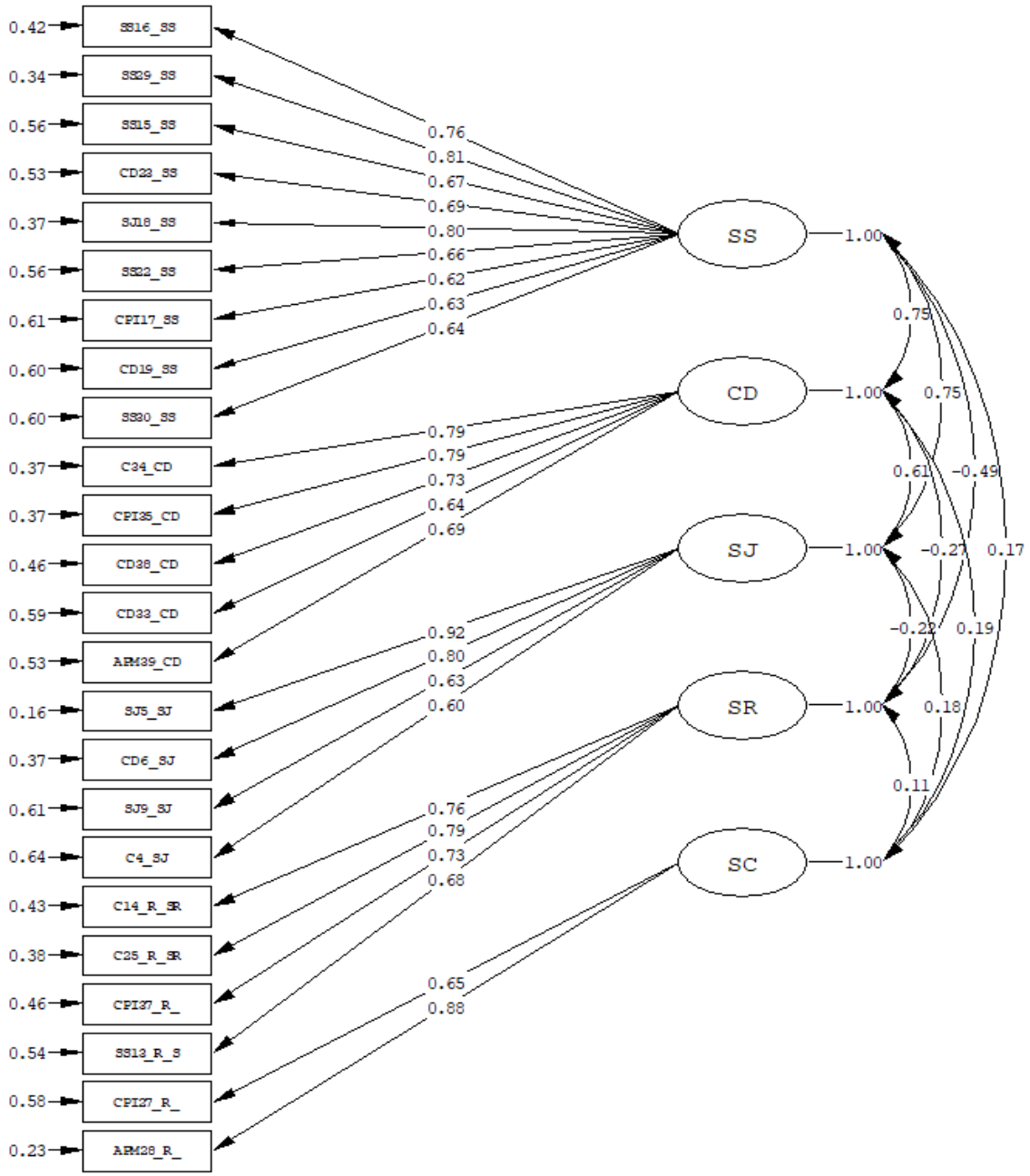


Figura 1: Diagrama do Modelo da PSM estabelecido para a Administração Pública Portuguesa
Fonte: Elaboração própria

No entanto os outros indicadores apresentam valores que sugerem precisamente o oposto. Mais ainda, Hair e colaboradores (Hair et al., 2010) indicam que este tipo de indicadores, que são baseados no erro, é penalizado por amostras reduzidas como é o caso da amostra do presente estudo.

Todos os vinte e quatro itens apresentam *factor loadings* superiores a 0,6. Por outro lado, é de referir que todas as dimensões apresentam uma variância média extraída e uma fiabilidade de constructo aceitáveis. A dimensão Autossacrifício (SS) apresenta uma variância média extraída de 0,49 e uma fiabilidade de constructo de 0,99. Já o Dever Cívico (CD) tem uma variância média extraída de 0,53 e uma fiabilidade de constructo de 0,98. Quanto à Justiça Social (SJ) a variância média extraída foi de 0,56 e a fiabilidade de constructo de 0,97. Quanto ao Egoísmo Social (SR) tem-se uma variância extraída de 0,55 e uma fiabilidade de constructo de 0,97. Por último, o Cinismo Social (SC) apresenta uma variância extraída de 0,60 e uma fiabilidade de constructo de 0,87.

As cinco dimensões apresentam correlações inferiores a 0,70. No entanto, é de assinalar que o Autossacrifício (SS) encontra-se fortemente relacionado com o Dever Cívico (CD) (0,75) e com a Justiça Social (SJ) (também com 0,75). Estes resultados levam a questionar estas três variáveis e, em especial o Autossacrifício, por poderem ser manifestações de uma mesma variável (Hair et al., 2010).

Os resultados descritos anteriormente sugerem que o modelo da PSM estabelecido para a administração pública portuguesa apresenta uma validade convergente e discriminante aceitáveis.

O facto de haver correlações entre algumas das cinco dimensões da PSM, levou a questionar-se se não haveria uma convergência destas dimensões que levasse ou suportasse uma solução unidimensional da PSM. Neste sentido, foi efetuada uma análise fatorial de segunda ordem (Figura 2).

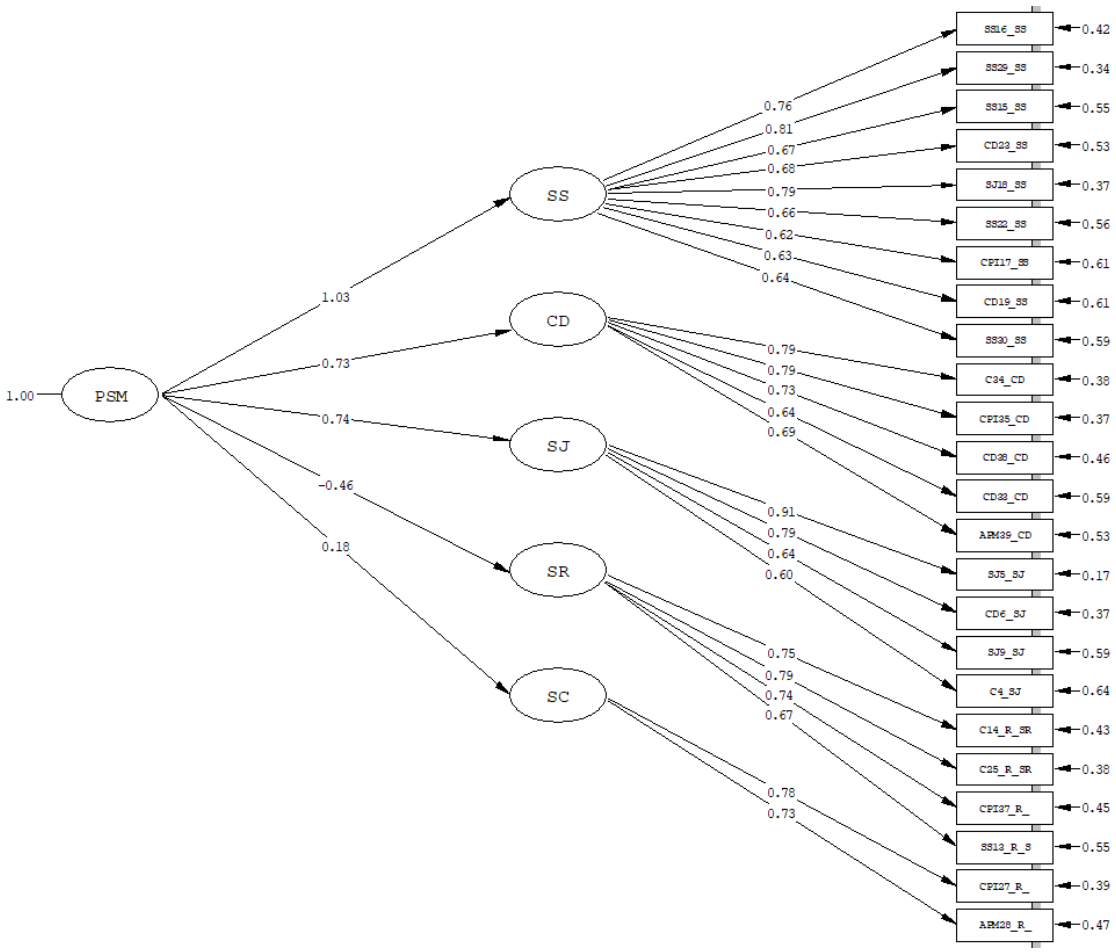


Figura 2: Diagrama do Modelo da PSM estabelecido para a Administração Pública Portuguesa em uma solução de Análise Fatorial de Segunda Ordem
Fonte: Elaboração própria

O modelo de segunda ordem da PSM apresenta, numa solução completamente estandardizada (Figura 2), uma bondade de ajustamento ligeiramente inferior ao modelo de primeira ordem ($\chi 2$=380,77; df=247; RMSEA=0,103; CFI=0,925; IFI=0,926; GFI=0,756; RMR=0.0804; $\chi 2$/df=1,54; AIC=1823.908), apresentando os vinte e quatro itens *factor loadings* superiores a 0,6.

Verifica-se que o principal fator/dimensão que determina a PSM é o Autossacrifício (SS) (FL=1,03), seguido da Justiça Social (SJ) (FL=0,74) e do Dever Cívico (CD) (FL=0,73). Já o Egoísmo Social (SR) apresenta um contributo mais reduzido para a PSM (FL=-0,46), sendo o Cinismo Social (SC) o que apresenta um menor contributo (FL=0,18) sendo que este *factor loading* não é significativo (T-value=1,29). Note-se que o sentido do *factor loading* de segunda ordem da dimensão Egoísmo Social (SR), que é negativa, corresponde à natureza desta dimensão que é reverse. O mesmo não acontece com o Cinismo Social (SC) pois este valor é positivo quando o expectável seria que fosse também negativo pois é também uma dimensão reverse. Estes resultados reforçam ainda a validade descriminante deste modelo.

5. CONCLUSÃO

A problemática da motivação para o serviço público tem demonstrado ser um constructo cada vez mais investigado e, ao mesmo tempo, muito debatido no campo da Gestão Pública (Vandenabeele et al., 2018). De facto, pode fornecer contributos importantes para aumentar a compreensão do desempenho organizacional na Administração Pública, conforme realçou Han (2018).

Face à necessidade de melhorar a capacidade de agir em conformidade com políticas públicas que vão para além do interesse particular e organizacional (Vandenabeele, 2007) e de fomentar a predisposição para o serviço público (Perry & Wise, 1990), a associação da PSM à identidade pessoal e à experiência individual, tem introduzindo a possibilidade de explicar orientações distintas dos trabalhadores em funções públicas (Shim & Faerman, 2015).

Apesar de Horton (2008) ter sintetizado a ideia de que um trabalhador em funções públicas poder minimizar os seus interesses pessoais de forma a maximizar/otimizar o serviço à sociedade/comunidade, ainda assim, a PSM foi concetualmente concebida como uma variável ao nível individual que pode afetar os recursos e as demandas da Administração Pública (Bakker, 2015).

Por outro lado, como Perry salientou por diversas vezes (e.g., Perry, 1996; Perry, Hondeghem & Wise, 2010) e demostrado em diversos estudos, nomeadamente de validação (e.g. Horváth & Hollósy-Vadász, 2019; Kim, 2009a; Vandenabeele, 2008b) a PSM é sujeita a uma influencia do contexto particular onde se está a intervir, em especial das suas características culturais. Logo, mais do que um trabalho de validação, é necessário determinar um modelo de PSM que reflita os aspetos culturais desse contexto e que reflita uma estrutura individual, mas comum a todos os servidores do estado. Foi nesta perspetiva que se realizou este estudo, tendo como objetivo verificar se, da estrutura do modelo da PSM proposto por Perry (1996) emergiria uma estrutura que pudesse ser a base de análise (e posterior confirmação) de um Modelo da PSM para Portugal, tendo este objetivo sido atingido.

O modelo de PSM que agora se apresenta é constituído por cinco dimensões. As três primeiras, em concreto o Autossacrifício, o Dever Cívico e a Justiça Social, estão na linha do que Perry propôs. Já as últimas duas dimensões identificadas estatisticamente e propostas são inovadoras. Em concreto consistem na dimensão Egoísmo Social e a dimensão Cinismo Social. Esta manifestação individual de valores ao nível organizacional caraterizada pela PSM (Quratulain & Khan, 2015), decorrente do homem económico, gera um grau de desconfiança na sociedade, entre os desejos individuais e as necessidades sociais (Mintzberg, Simons & Basu, 2002), pode ajudar a justificar teoricamente estas duas dimensões, isto é, do cinismo social e do egoísmo social. Realça-se que são dimensões unicamente constituídas por itens *reverse* cuja a escala foi invertida e daí assumirem um caráter negativo sobre a PSM quando presentes.

Também, Perry (1996) identificou um fator, em concreto a Atração pelas Políticas Públicas, constituído pelos três itens *reverse* desta dimensão. Tal facto levou a que Kim (2009b) defendesse que a componente racional pode não estar correlacionada com a PSM, uma vez que os itens podem não ser os mais apropriados para medir a atração pela formulação de políticas (APM). Esta verificação pode ser equacionada também em investigação posterior, determinando a relevância dos itens da APM, em função da positividade das declarações formalizadas na subescala. Logo, mantém-se a questão de como lidar com este tipo de itens, havendo sugestões da sua transformação em formulações positivas, isto é, no sentido dos itens não *reverse*.

A proposta do Modelo da PSM para Portugal optou por manter esses itens e assumir a existências de dimensões negativas ou reverse. Os resultados sugerem e suportam a possibilidade da PSM ser a resultante de dimensões positiva (quanto maior for o valor destas dimensões, melhor a PSM) e também por dimensões negativas, isto é, inversas à PSM. Neste caso, quanto menor for o valor dessas dimensões, melhor será a PSM. Concluindo, a PSM seria constituída por um conjunto de atributos favoráveis, bem como por atributos que não deverão estar presentes.

O estudo em apreço deixa pistas importantes para o entendimento das dimensões que podem efetivamente ser tidas em conta para o estudo da motivação específica para a Administração Pública em Portugal, sobretudo quando em termos de Politicas Públicas se quer dar prioridade na atração e retenção de Recursos Humanos nos serviços públicos. O aparente paradoxo já referido anteriormente entre as dimensões positivas e negativas encontradas nesta pesquisa, reforçam a robustez do modelo quando aplicado a especificidade da cultura da Administração Pública portuguesa. No entanto, a utilização futura de uma amostra mais alargada do universo dos trabalhadores em funções públicas, pode mostrar-se pertinente para o aprofundamento deste estudo exploratório.

Por outro lado, o presente estudo apresenta limitações que deverão ser endereçadas em estudos futuros.

Refere-se, em primeiro lugar, a dimensão da amostra. Esta limitação será colmatada no estudo de validação do modelo da PSM para Portugal, estudo esse que já está em curso. Por outro lado, há também que verificar a variabilidade do modelo face a contexto públicos diversos, em especial entre a administração central, a autárquica, institutos públicos com autonomia gestionária e, também, o setor empresarial do Estado.

Seria também conveniente verificar a variabilidade do modelo perante variáveis moderadoras de natureza sociodemográficas, tais como o género, a idade e senioridade na administração pública ou habilitações.

Apesar de terem sido identificadas e propostas as dimensões Egoísmo Social e Cinismo Social têm de ser muito mais aprofundadas e sistematizadas no quadro teórico da PSM. Por outro lado, o facto de serem medidas por um número reduzido de itens (respetivamente por quatro e por dois itens) é também um fator limitativo. Assim, haverá a necessidade de estudos (quer qualitativos, quer quantitativos) de conceptualização destas duas variáveis e de elaboração e validação de instrumentos de medida.

Mais do que um estudo de finalização, o presente estudo corresponde a uma identificação de um conjunto de características e possíveis hipóteses que possam fomentar o desenvolvimento de futuros estudos referentes à PSM na Administração Pública portuguesa.

REFERÊNCIAS

Abraham, R. (2000). Organizational cynicism: Bases and consequences. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126(3), 269.

Bakker, A. B. (2015). A job demands–resources approach to public service motivation. *Public Administration Review*, *75*(5), 723-732.

Beer, M., Boselie, P., & Brewster, C. (2015). Back to the future: Implications for the field of HRM of the multistakeholder perspective proposed 30 years ago. *Human Resource Management*, 54(3), 427-438.

Beer, M., Spector, B. A., Lawrence, P. R., Mills, D. Q., & Walton, R. E. (1984). *Managing human assets*. Simon and Schuster.

Brandes, P., Dharwadkar, R., & Dean, J. W. (1999). Does organizational cynicism matter? Employee and supervisor perspectives on work outcomes. In *Eastern Academy of Management Proceedings* (pp. 150-153). Philadelphia: Editor.

Brewer, G. A., & Selden, S. C. (1998). Whistle blowers in the federal civil service: New evidence of the public service ethic. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 8(3), 413-440.

Brewer, G. A., Selden, S. C., & Facer II, R. L. (2000). Individual conceptions of public service motivation. *Public Administration Review*, 60(3), 254-264.

Camilleri, E. (2006). Towards developing an organisational commitment-public service motivation model for the Maltese public service employees. *Public Policy and Administration*, 21(1), 63-83.

Christensen, R. K., & Wright, B. E. (2011). The effects of public service motivation on job choice decisions: Disentangling the contributions of person-organization fit and person-job fit. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(4), 723-743.

Coursey, D. H., & Pandey, S. K. (2007). Public service motivation measurement testing an abridged version of Perry's proposed scale. *Administration & Society*, 39(5), 547-568.

Coursey, D. H., Perry, J. L., Brudney, J. L., & Littlepage, L. (2008). Psychometric Verification of Perry's Public Service Motivation Instrument Results for Volunteer Exemplars. *Review of Public Personnel Administration*, 28(1), 79-90.

Coursey, D., Yang, K., & Pandey, S. K. (2012). Public service motivation (PSM) and support for citizen participation: A test of Perry and Vandenabeele's reformulation of PSM theory. *Public Administration Review*, 72(4), 572-582.

Crewson, P. E. (1997). Public-service motivation: Building empirical evidence of incidence and effect. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7, 499–518.

Dean Jr, J. W., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management review*, 23(2), 341-352.

DeHart-Davis, L., Marlowe, J., & Pandey, S. K. (2006). Gender dimensions of public service motivation. *Public Administration Review*, 66(6), 873-887.

Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2010). *Multivariate data analysis: a global perspective.* New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Han, Y. (2018). Is public service motivation changeable? Integrative modeling with goal-setting theory. *International Journal of Public Administration*, 41(3), 216-225.

Horton, S. 2008. History and persistence of an idea and an ideal. Perry, J. L. and Hondeghem A. (eds). *Motivation in public management: the call of public service* (pp. 17-32). Oxford: Oxford University Press.

Horváth, Z., Hollósy-Vadász, G. (2019). The Revision of Hungarian Public Service Motivation (PSM) Model. *Central European Journal of Labour Law and Personnel Management*, *2*(1), 17-28.

Houston, D. J. (2000). Public-service motivation: A multivariate test. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(4), 713-728.

Houston, D. J. (2006). "Walking the walk" of public service motivation: Public employees and charitable gifts of time, blood, and money. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(1), 67-86.

Kim, S. (2006). Public service motivation and organizational citizenship behavior in Korea. *International Journal of Manpower*, 27(8), 722-740.

Kim, S. (2009a). Revising Perry's measurement scale of public service motivation. *American Review of Public Administration*, 39, 149–163.

Kim, S. (2009b). Testing the structure of public service motivation in Korea: A research note. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(4), 839-851.

Kim, S. (2012). Does person-organization fit matter in the public-sector? Testing the mediating effect of person-organization fit in the relationship between public service motivation and work attitudes. *Public Administration Review*, 72(6), 830-840.

Kim, S. (2017). Comparison of a multidimensional to a unidimensional measure of public service motivation: Predicting work attitudes. *International Journal of Public Administration*, *40*(6), 504-515.

Maroco, J. (2014). *Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, software e aplicações*. Pêro Pinheiro: ReportNumber.

Mintzberg, H., Simons, R., & Basu, K. (2002). Beyond selfishness. *MIT Sloan Management Review*, 44(1), 67.

Moynihan, D. P., Vandenabeele, W., & Blom-Hansen, J. (2013). Debate: Advancing public service motivation research. *Public Money & Management*, 33(4), 288-289.

Naus, F., Van Iterson, A., & Roe, R. (2007). Organizational cynicism: Extending the exit, voice, loyalty, and neglect model of employees' responses to adverse conditions in the workplace. *Human Relations*, 60(5), 683-718.

Pandey, S. K., Pandey, S., Breslin, R., & Broadus, E. (2017). Public service motivation research program: Key challenges and future prospects. *Chapter*, *19*, 314-332.

Perry, J. L. (1996). Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6, 5-22.

Perry, J. L. (1997). Antecedents of public service motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7, 181–197.

Perry, J. L. (2000). Bringing society in: Toward a theory of public-service motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(2), 471-488.

Perry, J. L., & Hondeghem, A. (2008). Building theory and empirical evidence about public service motivation. *International Public Management Journal*, 11(1), 3-12.

Perry, J. L., & Hondeghem, A. (2009). EGPA symposium on public service motivation and performance. *International Review of Administrative Sciences*, 75(1), 5-97.

Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 50, 367-373.

Perry, J. L., Brudney, J. L., Coursey, D., & Littlepage, L. (2008). What drives morally committed citizens? A study of the antecedents of public service motivation. *Public Administration Review*, 68(3), 445-458.

Perry, J. L., Hondeghem, A., & Wise, L. R. (2010). Revisiting the motivational bases of public service: Twenty years of research and an agenda for the future. *Public Administration Review*, 70, 681–690.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology*, 63, 539-569.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, *88*(5), 879.

Quratulain, S., & Khan, A. K. (2015). How does employees' public service motivation get affected? A conditional process analysis of the effects of person–job fit and work pressure. *Public Personnel Management*, 44(2), 266-289.

Rainey, H. G. (1982). Reward preferences among public and private managers: In search of the service ethic. *The American Review of Public Administration*, 16(4), 288-302.
Rainey, H. G., & Steinbauer, P. (1999). Galloping elephants: Developing elements of a theory of effective government organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 9(1), 1-32.
Shim, D. C., & Faerman, S. (2015). Government employees' organizational citizenship behavior: The impacts of public service motivation, organizational identification, and subjective OCB norms. *International Public Management Journal*, 20(4), 531-559.
Vandenabeele, W. (2007). Toward a public administration theory of public service motivation: An institutional approach. *Public Management Review*, 9(4), 545-556.
Vandenabeele, W. (2008a). Development of a public service motivation measurement scale: Corroborating and extending Perry's measurement instrument. *International Public Management Journal*, 11(1), 143-167.
Vandenabeele, W. (2008b). Government calling: Public service motivation as an element in selecting government as an employer of choice. *Public Administration*, 86(4), 1089-1105.
Vandenabeele, W. (2014). Explaining public service motivation: The role of leadership and basic needs satisfaction. *Review of Public Personnel Administration*, 34(2), 153-173.
Vandenabeele, W., Ritz, A., & Neumann, O. (2018). Public service motivation: State of the art and conceptual cleanup. In *The Palgrave Handbook of Public Administration and Management in Europe* (pp. 261-278). London: Palgrave Macmillan.
Vandenabeele, W., Scheepers, S., & Hondeghem, A. (2006). Public service motivation in an international comparative perspective: The UK and Germany. *Public Policy and Administration*, 21(1), 13-31.
Williams, L. J., Cote, J. A., & Buckley, M. R. (1989). Lack of method variance in self-reported affect and perceptions at work: reality or artifact?. *Journal of Applied Psychology*, 74(3), 462.
Wright, B. E., & Christensen, R. K. (2010). Public service motivation: A test of the job attraction–selection–attrition model. *International Public Management Journal*, 13(2), 155-176.
Wright, B. E., Christensen, R. K., & Pandey, S. K. (2013). Measuring public service motivation: Exploring the equivalence of existing global measures. *International Public Management Journal*, 16(2), 197-223.
Wright, B. E., Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2012). Pulling the levers: Transformational leadership, public service motivation, and mission valence. *Public Administration Review*, 72(2), 206-215.

AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DOS MUNÍCIPES: ESTUDO DE CASO DOS MUNICÍPIOS DA ILHA DE SÃO NICOLAU

Sónia Paula da Silva Nogueira, sonia@ipb.pt, Instituto Politécnico de Bragança, Centro de Investigação em Ciência Política
Vanina Vanessa Soares Tavares, ninatavares192@gmail.com, Instituto Politécnico de Bragança
Nuno Adriano Baptista Ribeiro, nunoa@ipb.pt, UNIAG, Instituto Politécnico de Bragança

RESUMO: A qualidade dos serviços prestados e a satisfação dos cidadãos com a realidade cabo-verdiana têm demonstrado ser um grande desafio que exige transformações urgentes. Associado à importância que a preocupação pela satisfação tem assumido no contexto político competitivo, também os cidadãos mostram estar insatisfeitos com o que lhes é oferecido, principalmente, no que concerne aos serviços prestados pela Administração Local. Este trabalho teve como principal objetivo conhecer a satisfação do munícipe em relação ao município onde reside, procurando analisar um conjunto de aspetos que caracterizam o seu concelho de residência. Esta investigação adotou uma abordagem quantitativa, através da aplicação de questionário, aos cidadãos-munícipes residentes nos concelhos da ilha de São Nicolau em Cabo Verde. Aplicaram-se 723 questionários, correspondendo a 56,4% da população. O erro amostral foi de 3,55% assumindo um nível de significância de 95%, tornando a amostra representativa do universo do estudo. Observou-se que os munícipes se encontram satisfeitos em relação ao município onde residem. Para as variáveis satisfação global – com o município onde reside e satisfação global com a gestão financeira do município com o poder local, não existem diferenças por concelho de residência e condição sociodemográfica relativamente à satisfação do munícipe. Foram validadas as hipóteses relativamente à média da satisfação dos munícipes ser concordante com a imagem do município, qualidade das infraestruturas base e serviços no município e qualidade de vida em termos lazer, acesso à cultura, qualidade ambiental e segurança no município.

PALAVRAS-CHAVE: Satisfação dos munícipes, Administração local, Serviços públicos, Municípios, Cidadãos.

ABSTRACT: The quality of the services provided and citizens' satisfaction with the Cape Verdean reality has proven to be a significant challenge requiring urgent change. Associated with the importance that the concern for satisfaction has assumed in the competitive political context, also the citizens show to be dissatisfied with what is offered to them, especially concerning the services provided by the Local Government. This research had as main objective to know the satisfaction of the citizen regarding the municipality where he lives, trying to analyse a set of aspects that characterise his county of residence. It was adopted a quantitative approach, through the application of a questionnaire, to the citizens living in the municipalities of *São Nicolau* island in Cape Verde. Seven hundred twenty-three questionnaires were applied, corresponding to 56.4% of the population. The sampling error was 3.55% assuming a significance level of 95%, making the sample representative of the study universe. It was observed that the citizens are satisfied with the municipality where they live. For the variables global satisfaction - with the municipality where they live and overall satisfaction with the financial management of the municipality with the local government, there are no differences by the municipality of residence and socio-demographic condition regarding the satisfaction of the citizen. The hypotheses were validated regarding the average satisfaction of the residents to be consistent with the image of the municipality, quality of basic infrastructure and services in the municipality and quality of life in terms of leisure, access to culture, environmental quality and safety in the municipality.

KEYWORDS: Citizens satisfaction, Local government, Public services, Municipalities, Citizens.

1. INTRODUÇÃO

Só se pode considerar o desenvolvimento local no seu todo, quando se verifica uma melhoria significativa na vida dos cidadãos. A Administração Local deve investir nos resultados, no controlo e na avaliação dos processos, na definição de objetivos e na satisfação dos destinatários dos serviços públicos (Sá, 2003).

A qualidade dos serviços prestados e a satisfação dos cidadãos com a realidade cabo-verdiana tem demonstrado ser um grande desafio para os governantes autárquicos.

O presente trabalho de investigação tem como objetivo conhecer a satisfação do munícipe em relação ao município onde reside, procurando analisar um conjunto de aspetos que caracterizam o seu concelho de residência. O município foi definido como concelho de residência, representando assim a avaliação do trabalho feito pelas câmaras municipais cabo-verdianas na dinamização, crescimento e desenvolvimento dos seus municípios.

O estudo é de extrema relevância na medida em que permite conhecer e avaliar a satisfação dos munícipes em relação ao seu município de residência, analisando um conjunto de aspetos que caracterizam o concelho de residência, no sentido de possibilitar aos governantes dos municípios estudados instrumentos para a discussão e avaliação de políticas públicas locais.

Além desta introdução, o artigo está organizado em mais cinco seções. A segunda seção aborda a nova gestão pública e o foco no cidadão, a satisfação com os serviços públicos prestados, o conceito de serviço público, a satisfação *versus* qualidade dos serviços públicos e o resultado orientado para o cidadão-munícipe. No ponto seguinte é explanado o papel dos municípios na dinamização, crescimento e desenvolvimento dos concelhos. No ponto 5 é apresentada a metodologia de investigação, o objeto e objetivo do estudo empírico, seguindo-se a formulação das hipóteses de investigação. De seguida é caracterizado o instrumento de recolha de dados, os procedimentos da análise, a seleção da amostra e, o consequente, tratamento de dados. Continuamente, parte-se para a apresentação e análise dos dados recolhidos realizando-se a discussão e interpretação dos resultados e a confirmação das hipóteses de investigação formuladas. Por fim, a sexta e última secções apresentam as principais conclusões da pesquisa, as limitações do estudo e futuras linhas de investigação.

2. A NOVA GESTÃO PÚBLICA E O FOCO NO CIDADÃO

Segundo Hood (1991), a nova gestão pública é um termo vago. A implementação desta encontra-se na sua convivência enquanto termo para caracterizar um conjunto de reformas administrativas semelhantes, que comandaram, desde os anos 70, a agenda da reforma administrativa burocrática em muitos dos países que constituem o grupo da Organização de Cooperação e Desenvolvimento Económico.

Rodrigues e Araújo (2005) salientam que a nova gestão pública se traduz num modelo de gestão que tem por fim organizar e operacionalizar a Administração Pública e os seus agentes. Na visão de Harley, Butler e Benington (citados em Rodrigues, 2009), a nova gestão pública pode ser entendida como um conjunto de práticas de gestão conectadas à introdução de mecanismos de mercado e à adoção de ferramentas de gestão privada na Administração Pública. Estimula uma competitividade entre aqueles que oferecem bens e serviços públicos com o intuito de melhorar o serviço para o cidadão em termos de qualidade e reduzindo os custos da sua produção (Rodrigues, 2009).

A gestão pública traduz-se

> "na aplicação de um conjunto de medidas e práticas de gestão, em vários setores, com impacto no desempenho dos profissionais, tendo como finalidade assegurar os interesses coletivos, quer da organização, quer dos colaboradores e dos cidadãos na procura de uns serviços públicos mais desburocratizados, eficientes e eficazes." (Fortunato, 2014, p.17)

Kotler e Lee (2008) assinalam que foi necessário recorrer aos instrumentos de gestão utilizados no setor privado para gerir a coisa pública e melhorar a prestação dos serviços.

Na perspetiva de Araújo (2001), a modernização administrativa, a desburocratização, a simplificação de processos, a descentralização, a democratização, a reestruturação organizacional do funcionalismo público, a privatização e a adoção de princípios de mercado, a qualidade e produtividade e a melhoria dos serviços têm sido alguns dos vetores de desenvolvimento da reforma administrativa.

> "É tempo de toda a Administração Pública se convencer de que a sua existência se justifica pelos cidadãos e não pela sua simples existência. Existe para ajudar a promover a iniciativa dos cidadãos e dos agentes económicos, na construção de um ambiente social dinâmico e empreendedor. Uma sociedade civicamente comprometida exige uma Administração facilitadora da iniciativa dos cidadãos e agentes económicos." (Fontoura, 2013, p.12)

Também Marques (2018) entende que a Administração Pública deve ser direcionada para os cidadãos, as empresas e os funcionários públicos, de modo a obter resultados como estratégia descentralizadora, impulsionando a criatividade e inovação. Envolve, ainda, uma mudança na forma de gestão, que de certa forma tem que ser posta em ação numa estrutura administrativa reformada, cujo relevo é a descentralização e a delegação de competências.

3. SATISFAÇÃO COM OS SERVIÇOS PÚBLICOS PRESTADOS

3.1. CONCEITO DE SERVIÇO PÚBLICO

Atualmente está disponível para o cidadão um leque de serviços à sua escolha. Constata-se, porém, que estes já não se primam pela quantidade, mas sim pela qualidade e pela forma como são prestados.

Um serviço é público quando tem a intervenção direta ou indireta do Estado, e que atende o interesse do público.

Para Caupers (2001, p. 116) os serviços públicos são estruturas organizativas encarregadas de preparar e executar as decisões dos órgãos das pessoas coletivas que prosseguem uma atividade da Administração Pública.

O conceito de serviço público, segundo Soares (2002), engloba instituições, serviços e sistemas em que os dirigentes ou gestores tencionam obter resultados direcionados para o cidadão tendo como propósito a política do governo através de uma certa harmonia com os objetivos e as metas definidos.

Shvoong (citado em Silva, 2012) define serviço público como sendo aquilo que a Administração Pública oferece à sociedade e é considerado como sendo indispensável para a sobrevivência do grupo social e do próprio Estado, como sejam os serviços da polícia e de saúde pública. Entretanto, o autor considera ainda que a Administração Pública oferece outros tipos de serviços à sociedade, seja direta ou indiretamente, seguindo regras ou sob sua orientação, como são exemplo os serviços de transporte coletivo e a energia elétrica (Shvoong citado em Silva, 2012).

3.2. SATISFAÇÃO *VERSUS* QUALIDADE DOS SERVIÇOS PÚBLICOS

Os conceitos de satisfação e qualidade dos serviços têm sido tema de grande debate pelos estudiosos de literatura de gestão dos serviços nos últimos tempos. Os primeiros estudos sobre a satisfação do cliente datam de finais da década dos anos 70, nos Estados Unidos da América.

O termo satisfação está intimamente ligado com o cliente, instituição e serviço prestado. Cada vez mais, encontra-se disponível aos cidadãos, uma multiplicidade de serviços. Porém, já não interessa para um cidadão exigente a quantidade, mas sim, um serviço que tenha qualidade e que lhe traga satisfação.

Kotler (2000) defende que a satisfação ou insatisfação do consumidor caracteriza-se pela sensação de prazer ou desgosto, resultante de um serviço concebido com a sua expectativa. O consumidor estará insatisfeito caso o produto/serviço ficar longe das suas expetativas. De acordo com o autor, caso o desempenho superar as expetativas do consumidor, este ficará satisfeito.

Para que os municípios prestem um serviço de qualidade para com os munícipes, estes precisam saber quais são as suas reais necessidades e as suas expetativas, o que nem sempre é fácil determinar.

Os cidadãos, cada vez mais ativos e exigentes, têm dificultado o papel do Estado no seu relacionamento. Consequentemente, o serviço público sente-se obrigado a apostar na qualidade e numa maior preocupação

com o desempenho e com as características do serviço que presta, tornando-se imperativa a transformação da cultura da Administração Pública, e em particular da Administração Local (nível da administração mais próximo do cidadão). Esta deve investir nos resultados, no controlo e avaliação dos processos, na definição de objetivos e na satisfação dos destinatários dos serviços públicos (Sá, 2003), que no caso são os munícipes.

3.3. RESULTADO ORIENTADO PARA OS CIDADÃOS/MUNÍCIPES

No que diz respeito aos resultados orientados para os cidadãos, a Administração Pública deve inovar direcionando-se para os seus clientes públicos: os cidadãos.

Os diferentes governos têm vindo a criar alternativas para se modernizarem, pois têm procurado implementar medidas que visam proporcionar uma Administração Pública mais moderna e eficiente, capaz de responder às necessidades dos cidadãos e procurando satisfazer a nova gestão pública. A modernização da Administração Pública assenta essencialmente na implementação de novas práticas de gestão tendo referências internacionais de sucesso, onde uma das prioridades da modernização na Administração Pública é a promoção da qualidade de serviços (Gomes, 2014).

Atualmente o grande desafio que se coloca ao setor público é o de saber desenvolver estratégias que permitam transformar estruturas burocráticas, hierarquizadas e que tendem a um processo de isolamento em organizações flexíveis e empreendedoras (Gonçalves, Gonçalves, Veiga, & de Oliveira, 2002). Este processo deverá envolver a adoção, pelas organizações públicas, de padrões de gestão desenvolvidos para empresas privadas, com as adequações necessárias à natureza do setor público.

As inovações na Administração Pública implicam a procura da eficiência e de qualidade na prestação de serviços públicos (Gonçalves *et al.*, 2002). Pereira (2000) assinala que considerar o cidadão como um cliente significa dar-lhe a devida atenção, dedicar-lhe o respeito e atender as suas necessidades.

No entendimento de Furtado (2007), as autarquias locais estão a ganhar um papel de interesse na configuração da Administração Pública e da própria estruturação do Estado, ao desempenhar um papel de fundamental importância na formulação e implementação de políticas de desenvolvimento com impactos diretos nas populações residentes nos respetivos espaços territoriais.

Fontoura (2013) partilha da opinião que os governos locais passaram a atuar num meio cada vez mais competitivo e dinâmico, exigindo-se, por tal, que as autarquias locais trabalhem com mais precisão e objetivo de modo a dar respostas às necessidades dos munícipes. O autor acrescenta que se tal não se verificar, os munícipes são obrigados a procurar municípios com serviços que vão ao encontro das suas necessidades e que lhes oferecem melhores condições de vida.

Cardoso (2008) entende que, hoje em dia, os cidadãos desejam e impõem melhores serviços por parte do setor público, nomeadamente da Administração Local, capazes de serem eficientes e eficazes, de modo a acelerar processos, simplificar o seu acesso e oferecer maiores padrões de qualidade.

4. O PAPEL DOS MUNICÍPIOS NA DINAMIZAÇÃO, CRESCIMENTO E DESENVOLVIMENTO DOS CONCELHOS

Só se pode considerar o desenvolvimento no seu todo quando se verifica uma melhoria significativa na vida dos cidadãos.

O desenvolvimento local, segundo Buarque (1999), implica uma correlação entre o governo, a sociedade civil, as diversas organizações não-governamentais e as instituições privadas e políticas, pois cada um assume um papel crucial para o desenvolvimento local.

> "O modelo de desenvolvimento passa a ser estruturado a partir dos próprios atores locais, reforçando a ideia do desenvolvimento de "baixo para cima", que parte das potencialidades socioeconómicas do próprio local, ao invés de utilizar-se de um modelo imposto pelo Estado, de 'cima para baixo'." (Barquero, 2001 citado em Denuzi & Lima, 2013, p. 4)

O desenvolvimento das localidades depende essencialmente da atitude dos empreendedores, o que na perspetiva de Endlich (2007) depende de diversos fatores:

1. Empreendedorismo – muitas das localidades desenvolvidas que tiveram, entre outros, por base o empreendedorismo considerando o número de empreendedores com pequenas e médias empresas aí localizados.
2. O saber fazer e a formação – O saber fazer local e a formação da população, tendo em vista a ocupação profissional, são considerados como explicativos do surgimento do processo de industrialização local. Assim, regiões que tiveram um passado industrial detêm um saber que pode ser aproveitado.
3. Inovação – Atualmente, o mercado exige inovação, daí a necessidade da sociedade local ser acolhedora e catalisadora de inovações.
4. Sinergias e amenidades – Ao falar do empreendedorismo já se expôs sobre a necessidade de sinergias para o desenvolvimento local e do novo papel do Estado em liderar e concertar interesses. Os esforços podem ser coordenados mediante comportamentos adequados por parte da sociedade local, estabelecendo códigos comuns de cooperação.
5. Competitividade – Atualmente o desenvolvimento de uma certa localidade tem por base a valorização dos espaços considerando a competitividade, ou seja, destacar-se na produção seja através da qualidade, inovação ou baixo custo.
6. Participação – A participação é fundamental para uma boa relação e aproximação entre o poder local e a sociedade, podendo assim entender as reais necessidade e preocupações.

Conclui Endlich (2007) que o não desenvolvimento de uma determinada região deve-se à não adaptação às novas circunstâncias e dinâmicas.

As autarquias locais, em Cabo Verde, têm assumido um papel de relevo para o desenvolvimento local e regional, permitindo assim um ambiente estável que favorece a construção de fatores de competitividade.

As autarquias locais têm vindo a trabalhar de forma adaptada exibindo as potencialidades para o desenvolvimento dos seus municípios, na promoção das suas economias quer regionais ou municipais.

5. METODOLOGIA

5.1. OBJETO, OBJETIVO DO ESTUDO EMPÍRICO E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

Este trabalho de investigação tem como objetivo conhecer a satisfação do munícipe em relação ao município onde reside, procurando analisar um conjunto de aspetos que caracterizam o seu concelho de residência. Enquanto munícipe, procura analisar/identificar:

- a imagem que o munícipe tem do município que reside;
- a qualidade das infraestruturas base e serviços que o concelho de residência disponibiliza;
- a qualidade de vida, em termos de lazer, acesso à cultura, qualidade ambiental e segurança, que o concelho de residência proporciona;
- a opinião do munícipe sobre um conjunto de aspetos relacionados com o custo de vida e outros aspetos económicos;
- quais os fatores que o munícipe valoriza na avaliação de satisfação que faz sobre o concelho de residência, onde é integrada a avaliação do trabalho feito pelos órgãos municipais que têm as responsabilidades dos seus municípios.

Neste estudo foi definido o município como o concelho de residência, representando assim a avaliação do trabalho feito pelas câmaras municipais na dinamização, crescimento e desenvolvimento dos seus municípios. Para tal, optou-se por selecionar como objeto de estudo os cidadãos residentes nos concelhos da ilha de São Nicolau em Cabo Verde, designadamente nos municípios de Ribeira Brava e Tarrafal de São Nicolau.

Tendo em conta os objetivos definidos e a revisão bibliográfica concretizada, como forma de dar resposta à variável latente (Satisfação do munícipe), considerar-se-ão as seguintes dimensões: a ‘Imagem do

Município', 'Qualidade das Infraestruturas Base e Serviços no Município', 'Qualidade de Vida em Termos Económicos no Município' e 'Qualidade de Vida em Termos de Lazer, Acesso à Cultura, Qualidade Ambiental e Segurança no Município'. De referir que as dimensões criadas tiveram o estudo de Machás *in* Ralha *et al.* (2015).
Para dar resposta ao principal objetivo do estudo foram formuladas e testadas as seguintes hipóteses de investigação (HI):

HI$_1$: *Existem diferenças por concelho de residência relativamente à Satisfação do Munícipe.*

Pretende-se testar se existem diferenças, por concelho de residência (Ribeira Grande e Tarrafal de São Nicolau), do munícipe relativamente à sua Satisfação para com o mesmo.

HI$_2$: *Existem diferenças sociodemográficas relativamente à Satisfação do Munícipe.*

Na hipótese de investigação formulada é pretendido aferir se existem diferenças sociodemográficas (género, habilitações literárias, faixa etária, situação profissional e rendimento bruto mensal) relativamente à Satisfação do Munícipe.

HI$_3$: *A média da satisfação dos munícipes é igual à média da concordância com a Imagem do Município.*

É pretendido testar a satisfação dos munícipes com a Imagem do Município. Para o efeito foram considerados para a construção da variável 'Imagem do Município' cinco itens (visibilidade, modernização, relevância nacional, município em desenvolvimento e município onde 'se vive bem').

HI$_4$: *A média da satisfação dos munícipes é igual à média da Qualidade das Infraestruturas Base e Serviços no Município.*

Para a construção da dimensão 'Qualidade das Infraestruturas Base e Serviços no Município' foram considerados quatro itens (qualidade das escolas, ensino e acesso à educação; qualidade dos centros de saúde; qualidade do saneamento e serviços públicos base e qualidade dos serviços municipais), de acordo com o estudo de Machás *in* Ralha *et al.* (2015).

HI$_5$: *A média da satisfação dos munícipes é igual à média da Qualidade de Vida em Termos Económicos no Município.*

Esta dimensão engloba quatro itens (qualidade/custo de vida; empregabilidade; capacidade para atrair empresas; capacidade de oferta de habitação), considerados também no estudo de Machás *in* Ralha *et al.* (2015). É pretendido analisar a satisfação dos munícipes com a qualidade de vida, em termos económicos, proporcionada no concelho de residência.

HI$_6$: *A média da satisfação dos munícipes é igual à média da Qualidade de Vida em Termos Lazer, Acesso à Cultura, Qualidade Ambiental e Segurança no Município.*

Para avaliar a satisfação dos munícipes com a dimensão 'Qualidade de Vida em Termos Lazer, Acesso à Cultura, Qualidade Ambiental e Segurança' no município foram considerados cinco itens (qualidade dos eventos culturais, acesso; qualidade de serviços de lazer; qualidade dos serviços de segurança pública; qualidade do 'ar' e ambiente e qualidade dos recursos naturais).

5.2. INSTRUMENTO DE RECOLHA DOS DADOS, MÉTODOS E TÉCNICAS DE INVESTIGAÇÃO

Para a recolha dos dados da presente investigação foi utilizado um inquérito por questionário aplicado por Machás *in* Ralha *et al.* (2015) aos municípios portugueses. Posteriormente, solicitou-se, aos Srs. Presidentes de Câmara Municipal de Ribeira Brava e Tarrafal de São Nicolau da ilha de São Nicolau, autorização para aplicação do inquérito por questionário. O questionário foi aplicado aos cidadãos (munícipes) dos residentes nos concelhos selecionados. Para o preenchimento do questionário foram colocadas duas condições ao munícipe: a) possuir residência fiscal num dos dois concelhos (Ribeira Brava e Tarrafal de São Nicolau) e possuir idade igual ou superior a 18 anos. A resposta ao questionário foi anónima e voluntária. A aplicação do questionário foi realizada entre os meses de fevereiro a maio do ano de 2018. Importa referir que embora a

duração da resposta ao questionário estivesse dependente da colaboração do inquirido, cada questionário demorou, em média, 15 minutos a preencher.

O questionário é constituído por um total de 13 perguntas, sendo que em cada pergunta se encontram as instruções de preenchimento. O questionário inicia com uma pequena introdução onde é explicada a natureza do estudo e a confidencialidade dos inquiridos, bem como a importância das suas respostas.

As primeiras cinco de questões (ou variáveis) têm como objetivo conhecer a perceção que o cidadão tem relativamente à imagem do seu município. Para a medição de cada item utilizou-se a escala tipo *Likert* de cinco pontos, onde: 1 - Discordo totalmente (DT), 2 - Discordo (D), 3 - Neutro (N), 4 - Concordo (C) e 5 - Concordo Totalmente (CT).

A variável 'Imagem do Município' foi medida através de cinco indicadores. Esta variável tem como objetivo representar o conjunto de associações que é atribuído aos municípios e que melhor o caracterizam. Os indicadores são os que a seguir se apresentam:

1. A visibilidade e notoriedade do município (isto é, se se trata de um município conhecido em Cabo Verde, de que se ouve falar, seja em notícias ou noutros meios);
2. A imagem de ser um município em ascensão pela modernização e inovação (isto é, o município tem vindo a modernizar-se e inovar, tem vindo a concentrar e atrair polos tecnológicos de empresas e a introduzir serviços mais modernos, novas atividades culturais, tecnologia, ...);
3. A relevância do município em termos nacionais (isto é, se é um município que contribui significativamente para o Produto Interno Bruto (PIB) do país; é relevante em determinadas áreas e setores de atividade);
4. A imagem de um município em crescimento ou que está em ascensão (isto é, se se trata de um município que está a crescer – em população, casas, turismo, …);
5. A imagem de município onde 'se vive bem' e que está associado a uma maior qualidade de vida.

A variável 'Qualidade das Infraestruturas do Município Base e Serviços' respeita aos aspetos mais relacionados com a qualidade das infraestruturas base e serviços do município relacionados com a educação, saúde, saneamento e serviços públicos base e serviços municipais (num total de quatro indicadores). À semelhança dos itens anteriores, para a medição de cada item utilizou-se a escala tipo *Likert* de cinco pontos, onde: 1 - Discordo totalmente (DT), 2 - Discordo (D), 3 - Neutro (N), 4 - Concordo (C) e 5 - Concordo Totalmente (CT).

Assim, a variável 'Qualidade das Infraestruturas do Município Base e Serviços' integra:

1. Equipamentos e infraestruturas dedicados ao ensino no município (isto é, qualidade dos edifícios e equipamentos escolares, oferta escolar – no ensino primário e liceu, qualidade geral no acesso à educação);
2. Equipamentos e infraestruturas dedicados à saúde (isto é, qualidade dos equipamentos e edifícios dedicados aos serviços de saúde – centros de saúde locais, hospitais, acesso a serviços de saúde em geral – consultas, urgências);
3. Saneamento e serviços públicos de base (isto é, qualidade das águas, do saneamento básico do município, da energia, tratamento de resíduos sólidos e urbanos);
4. Serviços municipais (isto é, qualidade dos serviços municipais no atendimento aos munícipes, se presta um bom serviço).

Para a medição da variável 'Qualidade de Vida em Termos Económicos' definiram-se quatro indicadores. Com a construção desta variável é pretendido medir a opinião dos munícipes em termos de qualidade de vida no seu município de residência *versus* o custo de vida nesse mesmo município. Para além desta pretensão é ainda objetivo aferir as perceções dos munícipes relativamente aos aspetos relacionados com o potencial do município ser gerador de empregos e oportunidades para os munícipes, aspetos relevantes em termos de atratividade do município. Esta variável é medida através de quatro itens, utilizando-se, para o efeito, a escala tipo *Likert* de cinco pontos, em que 1 significa 'Muito Má' e 5 significa 'Muito Boa' (1 - Muito má (MM), 2 - Má (M), 3 - Razoável (R), 4 - Boa (B) e 5 - Muito Boa (MB)).

Consideraram-se para a variável 'Qualidade de Vida em Termos Económicos' os seguintes indicadores:

1. Avaliação do município em termos de qualidade de vida *versus* custo de vida;
2. Oferta de emprego (isto é, se o município onde reside é gerador de emprego);

3. Atratividade para empresas (isto é, potencial dos municípios para atrair empresas importantes ou com maior dimensão);
4. Capacidade de oferta habitacional, isto é, se o município apresenta potencial em termos de oferta habitacional (qualidade-preço) e se tem crescido em oferta habitacional de qualidade (ou seja, qualidade de urbanismo).

A quarta pergunta pretende medir a 'Qualidade de Vida em Termos de Lazer, Acesso à Cultura, Lazer e Serviços'. A variável enunciada representa a qualidade de vida no município em termos de ambiente – qualidade ambiental, o acesso e oferta do município a eventos culturais ou de lazer e ainda a ofertas de outras atividades de comércio e serviços. Para a construção da variável consideraram-se cinco indicadores, medidos através da escala tipo *Likert* de cinco pontos (1 - Muito má (MM), 2 - Má (M), 3 - Razoável (R), 4 - Boa (B) e 5 - Muito Boa (MB)):

1. A oferta cultural e lúdica do município (isto é, qualidade e diversidade da oferta de eventos culturais e de acesso – festas tradicionais locais, música/concertos, museus, exposições);
2. O acesso e qualidade de serviços de lazer (isto é, qualidade e diversidade da oferta – cinema, restaurantes, diversidade entre ações de entretenimento);
3. A qualidade dos serviços de segurança pública (isto é, se o município tem bons serviços de polícia e vigilância, segurança, vigilância e prevenção);
4. A qualidade ambiental (isto é, qualidade do 'ar'/espaços verdes/jardins);
5. A qualidade dos recursos naturais, isto é, a beleza natural, conservas de pescado; se é um município destacado na gastronomia – goiaba, papaia, cachupa, *modje*).

Na quinta e sexta perguntas avalia-se a satisfação global do cidadão para com o seu município no geral e em termos do trabalho que tem sido feito pelo poder local no município onde reside face aos recursos financeiros públicos que dispõe, respetivamente. Para a medição de cada item utilizou-se a escala tipo *Likert d*e cinco pontos, onde: 1 - Muito insatisfeito (MI), 2 - Insatisfeito (I), 3 - Nem satisfeito nem insatisfeito (NS/NI), 4 - Satisfeito (S) e 5 - Muito satisfeito (MS).

A sétima pergunta pretende conhecer a opinião do munícipe relativamente ao cumprimento de expectativas na satisfação para com o município de residência. A pergunta foi colocada numa escala do tipo *Likert* de 1 a 5, onde 1 - Muito longe do ideal e do que eram as suas expectativas (MLI), 2 - Longe do ideal e do que eram as suas expectativas (LI), 3 - Neutro (N), 4 - Próximo de representar o ideal cumprindo quase a totalidade das suas expectativas (PI) e 5 - Representa o ideal cumprindo a totalidade das suas expectativas (RI).

A quinta, sexta e sétima perguntas permitem construir a variável 'Satisfação do Munícipe', constituída assim por três indicadores:

- A Satisfação Global do cidadão para com o seu município no geral, como local de residência;
- A Satisfação Global para com a gestão das entidades públicas locais, na melhoria do município;
- O Cumprimento de Expectativas na Satisfação para com o município de residência face à sua capacidade financeira e de recursos.

O último conjunto de perguntas (num total de seis) apresenta questões de ordem sociodemográfica, tais como o género, a idade, a situação profissional, o estado civil, as habilitações literárias e o rendimento bruto mensal do inquirido.

Para analisar a fiabilidade do questionário utilizou-se o *Alpha* de *Cronbach* (Tabela 1).

Tabela 1: Fiabilidade do instrumento de recolha de dados

	Itens	***Alpha* de *Cronbach***	**Fiabilidade**
Imagem do Município	5	0,728	Razoável
Qualidade das Infraestruturas Base e Serviços	4	0,630	Fraco
Qualidade de Vida em Termos Económicos	4	0,687	Fraco
Qualidade de Vida em Termos de Lazer, Acesso à Cultura, Qualidade Ambiental e Segurança	5	0,735	Razoável

Dado que o *Alpha* de *Cronbach* para a dimensão 'Imagem do Município' é de 0,728, conclui-se, segundo Pestana e Gageiro (2014), que o grau de consistência interna é Razoável. Para a dimensão 'Qualidade das Infraestruturas Base e Serviços", o *Alpha* de *Cronbach* é de 0,630, pelo que o grau de consistência interna é Fraco. Para a dimensão 'Qualidade de Vida em Termos Económicos', o *Alpha* de *Cronbach* é de 0,687, sendo também, o seu grau de consistência Fraco. Por último, para a dimensão 'Qualidade de Vida em Termos de Lazer, Acesso à Cultura, Qualidade Ambiental e Segurança', o *Alpha* de *Cronbach* é de 0,735, sendo o grau de consistência Razoável.

5.3. PROCEDIMENTO DE OBTENÇÃO E SELEÇÃO DA AMOSTRA

A opção dos inquiridos incidiu por todos os munícipes com residência fiscal nos concelhos selecionados e indivíduos com igual ou mais de 18 anos.

Dada a impossibilidade de estudar o conjunto da população residente nos concelhos, optou-se por selecionar uma amostra aleatória, dando igual oportunidade aos munícipes de fazerem parte da amostra selecionada.

Alguns dos questionários foram aplicados, presencialmente e outros foram deixados nas instituições públicas para preenchimento voluntário, entre os meses fevereiro a maio de 2018. No total foram aplicados 723 questionários correspondendo, aproximadamente a 56,4% da população (12.818 habitantes). Tendo-se obtido 723 questionários, o erro amostral foi de 3,55% assumindo um nível de significância de 95%, tornando a amostra representativa do universo do estudo.

Pretendia-se uma amostra que fosse representativa da população da ilha. Assim, num universo de 12.818 habitantes, em que 7.580 habitantes correspondem ao município de Ribeira Brava e 5.238 habitantes ao município do Tarrafal de São Nicolau, calculou-se uma margem de erro de 3,55% e um nível de significância de 95% onde se obteve uma amostra de 365 inqueridos para o município de Ribeira Brava e 358 para o município de Tarrafal de São Nicolau.

5.4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE EMPÍRICA DOS DADOS

5.4.1. CARATERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A presente investigação tem como objetivo conhecer e avaliar a satisfação dos munícipes em relação ao seu município de residência, analisando um conjunto de aspetos que caracterizam o concelho de residência. Da análise das variáveis sociodemográficas resulta um conjunto de dados que permite a caracterização dos munícipes que constituem a amostra do estudo.

Em relação à distribuição da amostra por município, verifica-se que esta se apresenta muito próxima nos municípios em estudo. 50,5% dos munícipes que constituem a amostra são residentes no município da Ribeira Brava e 49,5% no município de Tarrafal de São Nicolau.

Relativamente à variável género, obtiveram-se 721 respostas, sendo que responderam ao questionário 394 (54,5%) munícipes do género masculino e 327 (45,2%) munícipes do género feminino. Assim, conclui-se que a maioria dos munícipes residentes nos concelhos de Ribeira Brava e Tarrafal de São Nicolau são do género masculino.

No que concerne à variável idade, 11,6% dos munícipes tem idade igual a 18 anos, 14,8% tem idades compreendidas entre os 19 e os 24 anos, 27,4% tem entre os 25 e os 34 anos, 27,2% tem entre os 35 e os 44 anos, 10,8% tem entre os 45 e os 54 anos, 4,7% tem entre os 55 e os 64 anos e 3,5% tem idade igual ou superior a 65 anos. Com esta análise pode-se concluir que a maioria dos munícipes de Ribeira Brava e Tarrafal de São Nicolau têm idades compreendidas entre os 25 e os 24 anos, seguindo-se logo os munícipes com idade entre os 35 e os 44 anos.

Quanto à variável nível de escolaridade, 36,2% dos munícipes tem o Ensino Secundário (12.º ano escolaridade/equivalente), seguido do Ensino Superior – Licenciatura com 15,6% munícipes, o Ensino Básico – 3.º ciclo (9.º ano de escolaridade) com 13,7% munícipes, o Ensino Básico – 2.º ciclo (6.º ano de escolaridade) com 13,6% munícipes, o Ensino Básico – 1.º ciclo (4.º ano de escolaridade) com 12,9%

munícipes, o Ensino Superior - Bacharelato com 6,9% munícipes, o Ensino Superior – Mestrado com 1% de munícipes, e o Ensino Superior – Doutoramento com 0,1% de munícipes.
No que diz respeito à variável estado civil, a maioria dos munícipes residentes nos concelhos de Ribeira Brava e Tarrafal de São Nicolau encontra-se solteiro (60,6% dos munícipes), a seguir 31,7% dos munícipes são casados(as) ou vivem em união de facto, 4,3% dos munícipes são divorciados(as) ou separado(as), e 3,5% dos munícipes são viúvos(as).

45,8% dos munícipes residentes nos concelhos de Ribeira Brava e Tarrafal de São Nicolau encontram-se numa situação profissional de trabalhador(a) por conta de outrem, seguidos de 17,6% dos munícipes que são estudantes, 15,1% dos munícipes que trabalham por conta própria, 12,7% que estão desempregados(as), 5,4% dos munícipes estão reformados(as), e por último, 3,5% dos munícipes são domésticas.

Relativamente à variável do rendimento bruto mensal individual [1] (e não do agregado familiar), 35,3% dos munícipes dos concelhos de Ribeira Brava e Tarrafal de São Nicolau não auferem nenhum rendimento, 19,1% dos munícipes auferem rendimentos de 20.000 (181,38€) até 39.999 escudos (362,75€), 15,2% dos munícipes auferem rendimentos de 40.000 (362,76€) até 54.999 escudos (498,79€), 10,5% dos munícipes aufere entre 55.000 (498,80€) a 84.999 escudos (770,86€), 10,1% dos munícipes aufere entre 11.500 (104,29€) a 19.999 escudos (181,37€), 4,6% tem rendimentos até 11.000 escudos (99,76€), 3,2% dos munícipes recebe de rendimento de 85.000 (770,87€) até 99.999 escudos (906,90€), e 1,9% aufere um quantia igual ou superior a 100.000 escudos (906,91€) de rendimento bruto mensal.

5.4.2. SATISFAÇÃO DO MUNÍCIPE

Nesta parte é concretizada uma análise descritiva exploratória do primeiro ao sétimo grupo de questões do questionário. Com estes grupos de questões pretendeu-se medir a satisfação do munícipe em relação ao município de residência (concelhos de Ribeira Brava e Tarrafal de São Nicolau).

Assim, calcular-se-á a média e o desvio padrão para cada item analisado. Para cada um dos itens calcula-se ainda o número de munícipes que responderam e a respetiva frequência respeitante a cada categoria do grau de concordância. Sempre que os valores das médias se apresentam superiores a três pontos apresentam um grau de concordância em relação à variável em estudo; quando os valores da média são inferiores a três pontos assinalam um grau de discordância referente à variável em estudo.

Relativamente à variável 'Imagem do Município', conforme se pode analisar através da Tabela 2:

- No que concerne à questão "É um Município com elevada visibilidade (é conhecido em Cabo Verde, falam sobre o Município em notícias, seja pela sua cultura, gastronomia, dimensão, turismo)" as respostas dos munícipes não apresentam concordância com o item (2,89 média; 0,754 desvio padrão).
- Relativamente às respostas à questão "O Município tem vindo a modernizar-se (i.e., nota-se que o poder local tem vindo a introduzir serviços mais modernos, novas atividades culturais, tecnologia...)", os munícipes apresentam uma atitude negativa (2,60 média; 0,784 desvio padrão), sendo que 6,8% apontam "Discordo Totalmente" e 37,2% "Discorda".
- Na questão "O Município tem relevância nacional (i.e., contribui para o Produto Interno Bruto (PIB) do país, é importante para a economia nacional...)", os munícipes assinalam respostas negativas (2,64 média; 0,793 desvio padrão), com 8% "Discordo Totalmente" e 30,7% "Discorda".
- A resposta dos munícipes à questão "O Município tem vindo a desenvolver-se (i.e., tem crescido seja em população, casas, turismo,...)" apresenta-se com pouca concordância (2,97 média; 0,816 desvio padrão), ou seja, 5,9% "Discorda Totalmente", 14,7% " Discorda" e 57,5% "Neutro".
- No que confere à questão "Trata-se de um Município onde se vive bem (i.e., onde os cidadãos/residentes têm qualidade de vida)" (3,16 média; 0,871 desvio padrão), os munícipes apresentam concordância com este item, com 52,4% "Neutro", 27% "Concordo" e 5% "Concordo Totalmente".

Tais resultados revelam que os munícipes tendem a mostrar-se numa posição imparcial sobre a imagem do município do concelho onde residem. Pode apontar para o facto dos munícipes não considerarem relevante a

[1] A conversão da moeda foi efetuada com base nas taxas de referência diárias publicadas pelo Banco de Portugal e pelo Banco Central Europeu, em que à data de 15 de janeiro de 2019, 1 CVE=0,00907EUR.

imagem que o município detém como contributo para a satisfação das suas necessidades enquanto residentes nos municípios estudados.

Tabela 2: Resultados descritivos para a dimensão 'Imagem do Município'

Item	1 (DT)	2 (D)	3 (N)	4 (C)	5 (CT)	Média	Desv. Pad.
É um Município com elevada **VISIBILIDADE** *(é conhecido em Cabo Verde, falam sobre o Município em notícias, seja pela sua cultura, gastronomia, dimensão, turismo)* (n=723)	48	95	483	85	12	2,89	0,754
	6,6%	13,1%	66,8%	11,8%	1,7%		
O Município tem vindo a **MODERNIZAR-SE** *(i.e., nota-se que o poder local tem vindo a introduzir serviços mais modernos, novas atividades culturais, tecnologia...)* (n=723)	49	269	341	53	11	2,60	0,784
	6,8%	37,2%	47,2%	7,3%	1,5%		
O Município tem **RELEVÂNCIA NACIONAL** *(i.e., contribui para o Produto Interno Bruto (PIB) do país, é importante para a economia nacional...)* (n=723)	58	222	369	68	6	2,64	0,793
	8%	30,7%	51%	9,4%	0,8%		
O Município tem vindo a **DESENVOLVER-SE** *(i.e., tem crescido seja em população, casas, turismo,...)* (n=723)	43	106	416	143	15	2,97	0,816
	5,9%	14,7%	57,5%	19,8%	2,1%		
Trata-se de um Município onde **SE VIVE BEM** *(i.e., onde os cidadãos/residentes têm qualidade de vida)* (n=723)	38	75	379	195	36	3,16	0,871
	5,3%	10,4%	52,4%	27%	5%		

A variável 'Qualidade das Infraestruturas Base e Serviços' é composta por 4 itens, sendo que (Tabela 3):

- Os munícipes responderam de forma positiva à questão "Ensino: Qualidade das escolas e ensino, acesso dos jovens à educação (primária, liceu), qualidade do equipamento escolar" (3,52 média; 0,802 desvio padrão), com 51,3% a declarar que "Concordo" e 6,1% "Concorda Totalmente".
- Quanto à questão "Saúde: Qualidade dos Centros de Saúde locais, acesso a Hospitais, e serviços de saúde em geral, disponibilidade de serviços médicos (consultas, urgências,)" (2,36 média; 0,770 desvio padrão), os munícipes revelam uma opinião negativa, em que 10,9% "Discorda Totalmente" e 48,7% "Discorda".
- As respostas dos munícipes à questão "Saneamento e serviços públicos base: Qualidade dos serviços públicos (águas, saneamento, energia, tratamento/recolha lixo...)" demonstram uma concordância com o item (3,38 média; 0,843 desvio padrão), sendo que 43,2% "Concordo" e 5,4% "Concorda Totalmente".
- Relativamente à questão "Serviços municipais: Qualidade dos serviços municipais no atendimento aos munícipes, bom serviço, profissionalismo …, Câmara, …", os munícipes responderam positivamente a este item (3,56 média; 0,978 desvio padrão), ou seja, 42,7% "Concorda" e 14,7% "Concorda Totalmente".

Os resultados obtidos revelam que para a variável "Qualidade das Infraestruturas Base e Serviços" o item "Ensino: Qualidade das escolas e ensino, acesso dos jovens à educação (primária, liceu), qualidade do equipamento escolar" é o item com maior valor de concordância (51,3%). Já no que respeita ao item "Saúde", aproximadamente 48,7% dos municípios mostram estar em discordância. Os dados obtidos parecem mostrar que os munícipes discordam na opinião relativamente à qualidade das infraestruturas base e serviços no que à saúde diz respeito. Parece ser uma situação a merecer atenção por parte dos municípios analisados.

Tabela 3: Resultados descritivos para a dimensão 'Qualidade das Infraestruturas Base e Serviços'

Item	1 (DT)	2 (D)	3 (N)	4 (C)	5 (CT)	Média	Desv. Pad.
ENSINO: Qualidade das **ESCOLAS E ENSINO, ACESSO** dos jovens à **EDUCAÇÃO** *(primária, liceu)*, qualidade do **EQUIPAMENTO ESCOLAR** (n=723)	17	47	244	371	44	3,52	0,802
	2,4%	6,5%	33,7%	51,3%	6,1%		
SAÚDE: Qualidade dos **CENTROS DE SAÚDE** locais, acesso a **HOSPITAIS**, e serviços de saúde em geral, disponibilidade de **SERVIÇOS MÉDICOS** *(consultas, urgências,)* (n=723)	79	352	250	37	5	2,36	0,770
	10,9%	48,7%	34,6%	5,1%	0,7%		
SANEAMENTO E SERVIÇOS PÚBLICOS BASE: Qualidade dos **SERVIÇOS PÚBLICOS** *(águas, saneamento, energia, tratamento/recolha lixo...)* (n=723)	18	78	276	312	39	3,38	0,843
	2,5%	10,8%	38,2%	43,2%	5,4%		
SERVIÇOS MUNICIPAIS: Qualidade dos **SERVIÇOS MUNICIPAIS** no atendimento aos munícipes, bom serviço, profissionalismo … , Câmara,… (n=723)	33	51	224	309	106	3,56	0,978
	4,6%	7,1%	31%	42,7%	14,7%		

A variável 'Qualidade de Vida em Termos Económicos' é composta por 4 itens, sendo que (Tabela 4):

- Em relação à questão "Como avalia a relação qualidade/custo de vida do Município?", os munícipes não apresentam concordância com o item (2,93 média; 0,716 desvio padrão), com 5,5% a assinalar "Muito Má", 12,2% "Má" e 67,4% "Razoável".
- Na pergunta "A empregabilidade (oferta de trabalho – emprego), postos de trabalho… é gerador de emprego..., ou é onde se encontra, em geral, mais oportunidades de trabalho", 16,7% considera "Muito Má" e 47,6% "Má" (2,23 média; 0,769 desvio padrão), o que indica que os munícipes responderam de forma negativa ao item sobre a empregabilidade.
- No que confere à "Capacidade em atrair empresas para o Município *(atração de empresas importantes ou com dimensão, criou vantagens para atrair novas empresas...)*" (2,45 média; 0,877 desvio padrão), os munícipes não apresentaram concordância relativamente à questão, 15,9% considera "Muito Má" e 32,8% "Má".
- Relativamente à "Capacidade de oferta de habitação com boa relação qualidade-preço, tem crescido em oferta habitacional de qualidade", as respostas dos munícipes indicam uma atitude positiva (3,03 média; 0,847 desvio padrão), com 51,9% a indicar "Razoável", 23,7% "Boa" e 3% "Muito Boa".

Em termos gerais, no que à dimensão 'Qualidade de Vida em Termos Económicos' concerne, a capacidade de oferta de habitação com boa relação qualidade-preço é o item que revela percentagem mais elevada classificada pelos munícipes como razoável.

Tabela 4: Resultados descritivos para a dimensão 'Qualidade de Vida em Termos Económicos'

Item	1 (MM)	2 (M)	3 (R)	4 (B)	5 (MB)	Média	Desv. Pad.
Como avalia a relação **QUALIDADE/CUSTO DE VIDA** do Município? (n=723)	40	88	487	102	6	2,93	0,716
	5,5%	12,2%	67,4%	14,1%	0,8%		
A EMPREGABILIDADE (oferta de trabalho – EMPREGO), postos de trabalho… é gerador de emprego..., ou é onde se encontra, em geral, mais oportunidades de trabalho (n=723)	121	344	233	23	2	2,23	0,769
	16,7%	47,6%	32,2%	3,2%	0,3%		
Capacidade em **ATRAIR EMPRESAS** para o Município *(atração de empresas importantes ou com dimensão, criou vantagens para atrair novas empresas...)* (n=723)	115	237	310	55	6	2,45	0,877
	15,9%	32,8%	42,9%	7,6%	0,8%		
Capacidade de oferta de **HABITAÇÃO** com boa relação qualidade-preço, tem crescido em oferta habitacional de qualidade (n=723)	35	120	375	171	22	3,03	0,847
	4,8%	16,6%	51,9%	23,7%	3%		

A variável 'Qualidade de Vida em Termos de Lazer, Acesso à Cultura, Qualidade Ambiental e Segurança' é composta por 5 itens, sendo que (Tabela 5):

- Na questão "Qualidade dos eventos culturais (festas tradicionais locais, música/concertos, museus, exposições...), diversidade de eventos e ações culturais, promovem o acesso à cultura…" os munícipes revelam uma concordância com o item (3,03 média; 0,840 desvio padrão), pelo que 52,7% considera "Razoável", 23,5% "Boa" e 2,8% "Muito Boa".
- O item "Acesso e qualidade de serviços de lazer (ex.: cinema, restaurantes, diversidade entre ações de entretenimento)" os munícipes apresentam respostas negativas (2,35 média; 0,777 desvio padrão), verificando-se que 11,6% respondeu "Muito Má" e 48,3% "Má".
- No que concerne à "Qualidade dos serviços de segurança pública (tem bons serviços de polícia e vigilância, segurança, vigilância e prevenção)", os munícipes demonstram uma concordância relativamente à questão (3,14 média; 0,943 desvio padrão), 39,8% considera "Razoável", 35,1% "Boa" e 3,6% "Muito Boa".
- Na questão "Boa qualidade do 'ar' e ambiental (sem poluição, espaços verdes, jardins)" pode-se observar que os munícipes apontam que o município tem boa qualidade do 'ar' e ambiental (3,72 média, 0,931 desvio padrão), pois 46,5% assinala "Boa" e 18,7% "Muito Boa".
- Quanto à questão "Qualidade de recursos naturais na sua zona: Natureza, conservas de pescado, ..., município destacado na gastronomia (goiaba, papaia, *cahupa*, *modje*), ... ambiente natural e recursos da sua zona…" pode-se analisar que os munícipes consideram que o Município tem uma boa qualidade de recursos naturais (3,9751 média, 0,99552 desvio padrão), com 39,7% a considerar "Boa" e 33,9% "Muito Boa".

No que à dimensão 'Qualidade de Vida em Termos de Lazer, Acesso à Cultura, Qualidade Ambiental e Segurança' respeita, os resultados mostram que o item 'Qualidade de recursos naturais ...' é aquele que revela média mais elevada, evidenciando a opinião 'Muito Boa' dos municípios. Este aspeto facilmente pode ser justificado pelas características associadas à ilha de Cabo Verde pela gastronomia e paisagens.

Tabela 5: Resultados descritivos para a dimensão 'Qualidade de Vida em Termos de Lazer, acesso à Cultura, Qualidade Ambiental e Segurança'

Item	1 (MM)	2 (M)	3 (R)	4 (B)	5 (MB)	Média	Desv. Padrão
Qualidade dos **EVENTOS CULTURAIS** *(festas tradicionais locais, música/concertos, museus, exposições...)*, diversidade de eventos e ações culturais, promovem o acesso à cultura…(n=723)	36	116	381	170	20	3,03	0,840
	5%	16%	52,7%	23,5%	2,8%		
Acesso e qualidade de **SERVIÇOS DE LAZER** *(ex.: cinema, restaurantes, diversidade entre ações de entretenimento)* (n=723)	84	349	252	31	7	2,35	0,777
	11,6%	48,3%	34,9%	4,3%	1%		
Qualidade dos serviços de **SEGURANÇA PÚBLICA** (*tem bons serviços de polícia e vigilância, segurança, vigilância e prevenção)* (n=723)	48	107	288	254	26	3,14	0,943
	6,6%	14,8%	39,8%	35,1%	3,6%		
Boa **QUALIDADE DO 'AR' E AMBIENTAL** *(sem poluição, espaços verdes, jardins)* (n=723)	19	48	185	336	135	3,72	0,931
	2,6%	6,6%	25,6%	46,5%	18,7%		
Qualidade de **RECURSOS NATURAIS** na sua zona: natureza, conservas de pescado,..., município destacado na gastronomia (goiaba, papaia, cahupa, *modje*)... ambiente natural e recursos da sua zona …(n=723)	26	23	141	287	245	3,98	0,99552
	3,6%	3,2%	19,5%	39,7%	33,9%		

A variável 'Satisfação Global' foi analisada através de um único item (Tabela 6). No item "Qual a satisfação global que tem como cidadão para com o Município?" observou-se que os munícipes se encontram satisfeitos com o município (3,43 média, 0,838 desvio padrão), em que 49,8% está "Satisfeito" e 4,4% "Muito Satisfeito".

Tabela 6: Resultados descritivos para a dimensão 'Satisfação Global'

Item	1 (MI)	2 (I)	3 (NS/NI)	4 (S)	5 (MS)	Média	Desv. Padrão
Qual a **SATISFAÇÃO GLOBAL** que tem como cidadão para com o Município? (n=723)	19	76	236	360	32	3,43	0,838
	2,6%	10,5%	32,6%	49,8%	4,4%		

A variável 'Satisfação Global com o Trabalho Realizado pelo Poder Local do Município tendo em conta os Recursos Financeiros Públicos' de que dispõem é composta por um item (Tabela 7). Relativamente à questão "Qual a sua satisfação global com o trabalho que tem sido feito pelo poder local no Município onde reside face aos recursos financeiros públicos que dispõem?", os munícipes apresentam concordância com o item (3,24 média, 0,857 desvio padrão), sendo que 36,9% aponta "Nem Satisfeito/Nem Insatisfeito", 42,3% "Satisfeito" e 2,1% "Muito Satisfeito".

Tabela 7: Resultados descritivos para a dimensão 'Satisfação Global com o Trabalho Realizado pelo Poder Local do Município tendo em conta os Recursos Financeiros Públicos'

Item	1 (MI)	2 (I)	3 (NS/NI)	4 (S)	5 (MS)	Média	Desvio Padrão
Qual a sua **SATISFAÇÃO GLOBAL** com o trabalho que tem sido feito pelo poder local no Município onde reside **face aos RECURSOS FINANCEIROS PÚBLICOS que dispõem**? (n=723)	24	111	267	306	15	3,24	0,857
	3,3%	15,4%	36,9%	42,3%	2,1%		

A variável 'Expectativas do que é Viver no Município' foi também analisada através de um item (Tabela 8). No que confere à questão "Qual a sua opinião quando considera que viver no seu município, cumpre com as suas expectativas.", os munícipes apresentam respostas positivas (3,02 média, 0,811 desvio padrão), sendo que 50,5% assinala "Neutro", 24,3% "Próximo de representar o ideal cumprindo quase a totalidade das suas expectativas" e 1,9% "Representa o ideal cumprindo a totalidade das suas expectativas".

Tabela 8: Resultados descritivos para a dimensão 'Expectativas do que é Viver no Município'

Item	1 (MLIE)	2 (LIE)	3 (N)	4 (PIE)	5 (RIE)	Média	Desvio Padrão
Qual a sua opinião quando CONSIDERA que VIVER NO SEU MUNICÍPIO, CUMPRE COM AS SUAS EXPECTATIVAS.	25	143	365	176	14	3,02	0,811
	3,5%	19,8%	50,5%	24,3%	1,9%		

5.5. ANÁLISE, DISCUSSÃO E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

5.5.1. CONFIRMAÇÃO DAS HIPÓTESES

Seguidamente pretende-se dar resposta às hipóteses de investigação formuladas anteriormente e que sustentam o principal objetivo de estudo. Tal como mencionado anteriormente, optar-se-á por considerar a variável 'Satisfação do Munícipe', uma vez que o conjunto de perguntas selecionado (satisfação global do cidadão para com o seu município no geral, como local de residência, satisfação global com a gestão financeira das entidades públicas locais, na melhoria do município, e cumprimento de expectativas na satisfação para com o município de residência face à sua capacidade financeira e de recursos) permite analisar a satisfação do munícipe com o seu município de residência.

Tabela 9: Resultados descritivos da variável 'Satisfação do Munícipe'

	MI	I	NS/ NI	S	MS	Média	Desv. Pad.
Satisfação Global - com o município onde reside	19 *(2,6%)*	76 *(10,5%)*	236 *(32,6%)*	**360** ***(49,8%)***	32 *(4,4%)*	**3,43**	**0,838**
Satisfação Global - com a gestão financeira do município com o poder local	24 *(3,3%)*	111 *(15,4%)*	267 *(36,9%)*	**306** ***(42,3%)***	15 *(2,1%)*	**3,24**	**0,857**
Cumprimento das Expectativas - de satisfação com o município	25 *(3,5%)*	143 *(19,8%)*	**365** ***(50,5%)***	176 *(24,3%)*	14 *(1,9%)*	**3,02**	**0,811**
Média Global						**3,23**	**0,023**

Atentos à tabela anterior verifica-se que os três indicadores da variável de Satisfação apresentam resultados satisfatórios. Nos dois primeiros itens o número de inquiridos satisfeitos é superior aos níveis de escala inferior, no terceiro item, os inquiridos não revelam estar satisfeitos ou insatisfeitos, apresentando a escala intermédia 50,5% de respostas. De referir, porém, que neste item a segunda escala com percentagem maior é 'Satisfeito', o que indica que 24,3% dos inquiridos estão satisfeitos com o cumprimento de expectativas face ao município de residência. De um modo geral, pode-se referir que as respostas dos inquiridos estão concentradas nas escolas 3 - Nem satisfeito/Nem insatisfeito e 4 - Satisfeito. Com as médias a variar entre os 3,43 e 3,02 e o desvio padrão entre 0,838 e 0,811, obteve-se uma média global para esta componente de 3,23 com um desvio padrão de 0,023, o que demonstra indiferença (Nem satisfeito/Nem insatisfeito) de satisfação dos munícipes/cidadãos com o município de residência. Embora as respostas se concentrem na escala neutra pode-se afirmar que a satisfação é positiva.

Tabela 10: Teste *Mann-Whitney* – Dimensão Satisfação do Munícipe, por município

Satisfação do Munícipe	**Municípios**		***p-value***[a]
	Tarrafal de São Nicolau	**Ribeira Grande**	
	Média (n=358)	**Média (n=365)**	
Satisfação Global – com o município onde reside	3,31	3,54	0,001
Satisfação Global – com a gestão financeira do município com o poder local	3,14	3,34	0,004
Cumprimento das Expectativas – de satisfação com o município	3,01	3,02	0,803

Para dar resposta à hipótese de investigação formulada "*Existem diferenças por concelho de residência relativamente à Satisfação do Munícipe"*, recorreu-se ao teste de *Mann-Whitney*, pois pretendia-se testar se existiam diferenças por concelho de residência (que eram duas amostras independentes) relativamente à satisfação do munícipe, após se ter verificado a violação dos pressupostos, em concreto a normalidade em todas a variáveis.

Num primeira tentativa pretendeu-se testar, separadamente, para cada uma das variáveis que construíram a variável latente – Satisfação do Munícipe, para averiguar a existência de diferenças entre os municípios de residência. Para as variáveis Satisfação Global – com o município onde reside e Satisfação Global – com a gestão financeira do município com o poder local, obtiveram-se os valores de prova de 0,001 e 0,004, respetivamente e inferior ao nível de significância assumido (0,05), o que permite apontar que existem evidências estatísticas suficientes para afirmar que não existem diferenças por concelho de residência relativamente à satisfação do munícipe. No que concerne à terceira variável Cumprimento das Expectativas – de satisfação com o município, obteve-se um *p-value* igual a 0,803, o que permite concluir que a hipótese nula não foi validada podendo afirmar-se que existem evidências estatísticas suficientes, para um nível de significância de 0,05, para afirmar a existência de diferenças por concelho de residência relativamente ao Cumprimento das Expectativas.

Do mesmo modo e aplicando o teste de *Mann-Whitney* à variável latente – Satisfação do Munícipe (também os pressupostos não foram cumpridos). Os resultados do teste evidenciaram um valor de prova igual a 0,032, o que leva à rejeição da hipótese nula. Logo, conclui-se que existem evidências estatísticas suficientes para afirmar, a um nível de significância de 0,05, que a satisfação do munícipe não é diferente por concelho de residência. Os resultados registados entre os concelhos de Tarrafal de São Nicolau e Ribeira Brava, são desde logo explicáveis, pela localização geográfica dos municípios. O facto de ambos os municípios estudados estarem localizados na ilha de São Nicolau, crê-se que, à partida, não oferece discrepância no modo de atuação dos municípios pelas características associadas à insularidade.

Através da análise aos valores apresentados na Tabela 11 é possível responder à segunda hipótese de investigação "*Existem diferenças por variável sociodemográfica relativamente à Satisfação do Munícipe"*. Para tal e sempre que possível, aplicaram-se os testes paramétricos: o *t-Student*, de modo a analisar a existência de diferenças, em média, para duas amostras independentes e porque se violou o pressuposto da normalidade recorreu-se ao teste *Kruskal-Wallis* para três ou mais amostras independentes. Para que a aplicação dos testes paramétricos fosse possível analisaram-se, previamente, os pressupostos subjacentes a este tipo de testes, isto é:

- a dimensão da amostra igual ou superior a 30 ou se seguia a normalidade;
- se as variâncias eram homogéneas para amostras independentes, utilizando-se para o efeito o teste de *Levene*.

Quando um dos prossupostos não era cumprido recorreu-se aos testes não paramétricos como alternativa aos paramétricos.

Atentos à tabela seguinte observa-se que quer para a variável 'Género' quer para a variável 'Habilitações Literárias' não existem diferenças estatisticamente significativas relativamente à 'Satisfação do Munícipe', pois os *p-values* são de 0,142 e de 0,142, respetivamente (ou seja, superior a 5%). Já no que diz respeito à variável 'Faixa Etária', 'Situação Profissional' e 'Rendimento Bruto Mensal', os resultados apontam para a existência de diferenças estatisticamente significativas (*p-value*=0,000<0,05). Tendo por base estes resultados a segunda hipótese de investigação não se confirma.

Tabela 11: Satisfação do munícipe por variável Sociodemográfica

Variáveis	**Testes**	***p-value***
Género	*t-Student*	0,142
Habilitações Literárias	*Kruskal-Wallis*	0,142
Faixa Etária	*Kruskal-Wallis*	0,000
Situação Profissional	*Kruskal-Wallis*	0,000
Rendimento bruto mensal	*Kruskal-Wallis*	0,000

Como resposta à terceira hipótese de investigação "*A média da satisfação dos munícipes é igual à média da concordância com a Imagem do Município"* procedeu-se à análise da dimensão 'Imagem do Município'. Os resultados obtidos *(Sig.* = 0,000 < 0,053) da aplicação do teste paramétrico *t-Student* evidenciaram que não existem diferenças significativas entre as médias das variáveis 'Imagem do Município' e 'Satisfação do Munícipe'. Assim, pode-se afirmar que não existem evidências estatísticas para se afirmar que a média da 'Satisfação do Munícipe' é diferente da média da 'Imagem do Município' ($t_{(5)}$ = -2,527; *p-value* = 0,053). Verifica-se que, com 95% de confiança, a diferença das médias de 'Satisfação do Munícipe' e 'Imagem do Munícipe' está compreendida no intervalo de aproximadamente – 3,53 e – 0,024. Deste modo, a terceira hipótese de investigação é validada.

No que diz respeito à dimensão 'Qualidade das Infraestruturas Base e Serviços no Município', para dar resposta à quarta hipótese de investigação, verifica-se que existem evidências estatísticas (*p-value* = 0,033) que permitem rejeitar HI_0, permitindo afirmar que a média da 'Satisfação do Munícipe' é diferente da média da 'Qualidade das Infraestruturas Base e Serviços no Município'. Neste sentido, rejeita-se HI_4.

Relativamente à quinta hipótese de investigação "*A média da satisfação dos munícipes é igual à média da Qualidade de Vida em Termos Económicos no Município."*, os resultados na aplicação do teste paramétrico *t-Student* evidenciaram que não existem diferenças significativas (*p-value* = 0,214) entre as médias das variáveis estudadas, permitindo concluir que não existem diferenças nas médias da 'Satisfação do Munícipe' e da 'Qualidade de Vida em Termos Económicos no Município'. Atentos aos resultados HI_5 é rejeitada.

No que concerne à sexta hipótese de investigação, obteve-se um valor próprio de 0,027 permitindo concluir que existem diferenças significativas (*p-value* = 0,027) entre as médias *'Satisfação dos Munícipes' e 'Qualidade de Vida em Termos Lazer, Acesso à Cultura, Qualidade Ambiental e Segurança no Município',* concluindo-se que a sexta hipótese de investigação é validada.

6. CONCLUSÕES

Com este trabalho de investigação foi pretendido conhecer e avaliar a satisfação dos munícipes em relação ao seu município de residência, analisando um conjunto de aspetos que caracterizam o seu concelho de residência. Para tal selecionou-se como objeto de estudo os cidadãos residentes nos concelhos da ilha de São Nicolau de Cabo verde, especificamente nos municípios de Ribeira Brava e Tarrafal de São Nicolau. Para o efeito, procedeu-se à aplicação de um inquérito por questionário. Para dar resposta ao objetivo de estudo e às respetivas hipóteses de investigação, recorreu-se a uma análise exploratória descritiva e uma análise inferencial.

Relativamente as hipóteses de investigação formuladas para dar resposta ao nosso principal objetivo de estudo, conclui-se que:

- ***Hipótese de Investigação 1:*** *Existem diferenças por concelho de residência relativamente à Satisfação do Munícipe*; A hipótese não foi validada', o que nos leva a concluir que não existe diferença por concelho de residência relativamente a satisfação do munícipe.
- ***Hipótese de Investigação 2:*** *Existem diferenças sociodemográficas relativamente à Satisfação do Munícipe.* Os resultados mostraram que não existe diferença entre a variável género e faixa etária dos munícipes, pelo que não se conseguiu validar a hipótese de investigação.
- ***Hipótese de Investigação 3:*** *A média da satisfação dos munícipes é igual à média da concordância com a Imagem do Município.* A hipótese de investigação foi validada, o que significa que, não existem evidências que permitam afirmar, com um intervalo de confiança de 95%, que as médias são diferentes.
- ***Hipótese de Investigação 4:*** *A média da satisfação dos munícipes é igual à média da Qualidade das Infraestruturas Base e Serviços no Município.* Obteve-se evidências estatísticas que permitiram validar a hipótese formulada, afirmando que a média da satisfação do munícipe é igual da media da qualidade de infraestruturas base e serviços no município.
- ***Hipótese de Investigação 5:*** *A média da satisfação dos munícipes é igual à média da Qualidade de Vida em Termos Económicos no Município.* Os resultados mostraram que não existe diferença entre as médias das variáveis estudadas.
- ***Hipótese de Investigação 6:*** *A média da satisfação dos munícipes é igual à média da Qualidade de Vida em Termos Lazer, Acesso à Cultura, Qualidade Ambiental e Segurança no Município.* Verificaram-se diferenças significativas entre as médias das variáveis satisfação dos munícipes e qualidade de vida em termos lazer, acesso à cultura qualidade ambiental e segurança no município.

Conclui-se também que não existem diferenças por concelho de residência relativamente à satisfação do munícipe. A localização geográfica dos municípios determinou os resultados obtidos. O facto de ambos os municípios estarem localizados na ilha de São Nicolau, crê-se que, à partida, não oferece discrepância no modo de atuação dos municípios pelas características associadas à insularidade.

As implicações práticas desta investigação traduzem-se no facto dos dirigentes locais disporem de instrumentos que lhes permitam avaliar as políticas públicas locais, no sentido de aumentar a satisfação dos munícipes/cidadãos com o concelho de residência.

No que diz respeito às limitações, embora se considere ter alcançado o objetivo previamente definido, acredita-se que somente a aplicação de questionário não possibilita a constatação da realidade de forma abrangente, pelo que nas próximas investigações se pensa aumentar o método de recolha de dados incluindo a abordagem por entrevista aos munícipes dos concelhos estudados. Crê-se que através das entrevistas se poderia ter mais confronto, análise e aprofundamento de informação diversa.

AGRADECIMENTOS

Este estudo foi realizado no Centro de Investigação em Ciência Política (UID/CPO/00758/2019), Universidade do Minho e apoiado pela Fundação para a Ciência e a Tecnologia e pelo Ministério da Educação e Ciência através de fundos nacionais.

UNIAG, unidade de I&D financiada pela FCT – Fundação para a ciência e a Tecnologia, Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, no âmbito do projeto UID/GES/04752/2019.

REFERÊNCIAS

Araújo, J. (2001). *Considerações sobre o conceito de reforma administrativa. Revista de Administração e Políticas Públicas, 2*(2), pp. 60-63.

Buarque, S. C. (1999). *Metodologia de planejamento do desenvolvimento local e municipal sustentável. Material para orientação técnica e treinamento de multiplicadores e técnicos em planejamento local e municipal.* Brasília, DF: IICA.

Cardoso, A. (2008). *Qualidade apercebida e satisfação dos munícipes – avaliação dos munícipes da AMAVENUTIII/Ave (Dissertação de Mestrado).* Universidade Fernando Pessoa.

Caupers, J. (2001). *Introdução ao direito administrativo* (6ª ed.). Lisboa: Âncora.
Denuzi, V., & Lima, J. (2013). Organizações e desenvolvimento local: o papal dos atores locais nos municípios de Assis Chateaubriand e Palotina – PR. *Revista Ciências Sociais em Perspectiva. 12(*23). Recuperado de: http://e-revista.unioeste.br/index.php/ccsaemperspectiva/article/view/8256/6782
Endlich, A. M. (2007). Novos referenciais de desenvolvimento e planejamento territorial: possibilidades para as pequenas cidades*? Revista REDES*. Santa Cruz do Sul, 12(2), 5-35.
Fontoura, M. (2013). *Posto de atendimento ao cidadão: a eficácia na informação e prestação de serviços (Dissertação de Mestrado)*. Instituto Politécnico de Bragança.
Fortunato, I. (2014). *A nova gestão pública aplicada em contexto hospitalar: impacto na cultura organizacional do hospital distrital de Santarém, EPE (Dissertação de Mestrado)*. Instituto Politécnico de Santarém.
Furtado, C. (2007). *Perfil dos recursos humanos da Administração Pública cabo-verdiana*. Gabinete do Secretário de Estado da Administração Pública. Relatório de Trabalho. Cabo Verde.
Gomes, C. (2014). *Reforma da Administração Pública de Cabo Verde: quatro décadas de mudanças (1975-2011) (Projeto Aplicado em Gestão – Mestrado em Gestão)*. Instituo Politécnico da Guarda.
Gonçalves, C. A., Gonçalves, C., Veiga, R. T., & de Oliveira, D. F. (2002). *Avaliação de um modelo de mensuração de desempenho de serviços oferecidos por empresas públicas*. VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, 8-11 Oct., pp. 1-30.
Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administracion*. (69), 3-19.
Kotler, P. (2000). *Marketing management.* Unit States of America: Prentice-Hall.
Kotler, P., & Lee, N. (2008). *Marketing no setor público Um guia para um desempenho mais eficaz*. Edição: Bookman.
Marques, S. (2018). *Como funciona o foco do cliente na Administracao Pública*. Recuperado de: https://www.e-gestaopublica.com.br/como-funciona-o-foco-do-cliente-na-administracao-publica/
Pereira, L. (2000). A reforma gerencial do estado de 1995. *Revista de Administração Pública*. *34*(4), 7-26.
Pestana, M., & Gageiro, J. (2014). *Análise de dados para ciências sociais – Complementariedade do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
Ralha, J., Machás, A., Cruz, A., Moreira, H., Caldeira, J., Faria, J., Gonçalves, M., Marcos, P., & Ribeiro, R. (2015). *Princípios de Gestão para Municípios*. Lisboa: Universidade Católica Editora.
Rodrigues, M. (2009). *Mecanismos de governação: estratégias alternativas de coordenação nos governos locais em Portugal (Dissertação de Mestrado)*. Universidade do Minho.
Rodrigues, M., & Araújo, F. (2005). *A nova gestão pública na governação local.* 3º Congresso Nacional de Administração Pública, Oeiras - Portugal.
Sá, P. M. (2003). *A excelência no governo local português: determinantes e obstáculos*. *La calidad en los servicios públicos administrativos*. *Escola Galega de Administración Publica* (EGAP), pp.121-141.
Silva, E. (2012). *Fatores relevantes na satisfação global do cidadão no relacionamento com os serviços públicos municipais – Estudo de caso da Câmara Municipal de Sabrosa (Dissertação de Mestrado)*. Universidade de Minho.
Soares, A. (2002). *A qualidade do serviço público na óptica dos clientes internos: estudo de caso no Instituto de Acção Social (Dissertação de Mestrado)*. Universidade de Açores.

AS DESPESAS POR FUNÇÕES DOS MUNICÍPIOS PORTUGUESES: ESTUDO DOS SEUS DETERMINANTES

Nuno Adriano Baptista Ribeiro, nunoa@ipb.pt, UNIAG, Instituto Politécnico de Bragança
Carlos Jorge Martins Pires, carlos.pires@ipb.pt, Instituto Politécnico de Bragança
Sónia Paula da Silva Nogueira, sonia@ipb.pt, Instituto Politécnico de Bragança,
Centro de Investigação em Ciência Política

RESUMO: As Administrações Públicas têm, cada vez mais, uma grande pressão dos cidadãos, no sentido de satisfazerem as suas necessidades de forma eficiente. No entanto, não acolhem com sensatez o aumento da carga fiscal, que permita arrecadar receita para financiar as despesas públicas. Acresce que a realização de despesas públicas deverá obedecer aos requisitos da conformidade legal, regularidade financeira, economia, eficiência e eficácia. É notória a necessidade dos políticos/gestores públicos deterem mecanismos de controlo e fiscalização da despesas pública, por forma a evitarem o aumento da carga fiscal ou o endividamento. Neste contexto, o presente estudo teve como objetivo identificar os determinantes das despesas públicas por funções dos municípios portugueses, com o intuito de ajudar políticos/gestores públicos no controlo da mesma. Os resultados obtidos permitiram concluir que a taxa de analfabetismo, a localização, a dimensão, o índice de poder de compra e o desemprego são determinantes de alguns tipos de despesas por funções dos municípios.

PALAVRAS-CHAVE: Administrações Públicas, Despesa pública, Despesa por funções, Município.

ABSTRACT: Public administrations are increasingly under pressure from citizens to meet their needs efficiently. However, they do not sensibly welcome the increased tax burden to collect revenue to finance public spending. In addition, public expenditure must comply with the requirements of legal compliance, financial regularity, economy, efficiency and effectiveness. There is a clear need for politicians/public managers to have mechanisms to control and oversee public expenditure in order to avoid increasing the tax burden or indebtedness. In this context, the present study aims to identify the determinants of public expenditure by functions of the Portuguese municipalities, in order to help politicians/public managers in their control. The results of the study allow us to conclude that the illiteracy rate, location, size, purchasing power index and unemployment are determinants of some types of expenditure by municipal functions.

KEYWORDS: Public Administrations, Public expenditure, Functional expenditure, Municipality.

1. INTRODUÇÃO

O Estado, no âmbito do cumprimento das suas funções e atribuições, incorre em despesas públicas, conforme a lei, estando estas consubstanciadas e autorizadas, anualmente, no Orçamento do Estado. Para Sousa Franco (2015), a despesa pública consiste no *"...gasto de dinheiro ou no dispêndio de bens por parte de entes públicos para criarem ou adquirirem bens ou prestarem serviços suscetíveis de satisfazerem necessidades públicas.*".

Nos dias de hoje o Estado assume funções de caráter mais clássico, relacionadas com a saúde, educação, justiça, assistência social, etc., mas também outras de âmbito mais económico, o que origina uma grande pressão sobre a despesa pública. Esta circunstância nem sempre é acompanhada com o aumento da receita pública, que permita financiar o aumento das despesas, o que origina incremento nos défices públicos e, consequentemente, do endividamento. Este facto, deve-se, muitas das vezes, à circunstância de o aumento das receitas públicas não ser inócuo no que concerne à percepção dos cidadãos/eleitores, o que leva os políticos/gestores a preferirem endividar-se a aumentar a carga fiscal sobre os mesmos.

Emerge, deste modo, a necessidade de, no âmbito de uma eficiente política orçamental, se garantir que as despesas públicas se realizam no cumprimento da conformidade legal, mas também de que se efetuam no cumprimento da requisitos da economia, eficiência e eficácia.

Neste contexto, será fundamental que os políticos/gestores, bem como as entidades externas de controlo tenham um conhecimento aprofundado sobre os fatores que influenciam a realização das despesas públicas, por forma a conseguirem, proativamente, controlá-los e geri-los, o que contribuirá para uma melhor execução da despesa.

A Administração Local que no âmbito de uma, cada vez maior, descentralização tem mais competências que lhe são acometidas pela Administração Central, padece do mesmo problema, com a agravante de que não tem capacidade de criar impostos, isto é de aumentar a sua receita fiscal. Será então primordial que controle a sua despesa, sem, no entanto, colocar em causa a eficiente satisfação das necessidades coletivas dos munícipes.

Pretende-se, neste estudo, identificar os fatores determinantes da execução das despesas, no caso específico por funções, nomeadamente funções gerais, sociais, económicas e outras, para o ano de 2016, tendo como objeto de estudo os municípios portugueses.

Para a consecução do objetivo, estrutura-se o presente trabalho em três pontos, para além desta introdução, No segundo, far-se-á o enquadramento teórico, iniciando-se com uma introdução às despesas públicas e sua classificação. Apresentar-se-á também uma revisão de literatura sobre os determinantes da despesa pública. No terceiro apresentar-se-á o estudo empírico, nomeadamente os objetivos, hipóteses de investigação e variáveis, a técnica de tratamento dos dados, bem como a apresentação e discussão dos resultados. Por último, apresentar-se-ão as principais conclusões.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1. AS DESPESAS PÚBLICAS

Conforme o glossário de termos das finanças públicas do Conselho das Finanças Públicas (CFP) (2015), entende-se por despesa pública ou despesa total "*...a utilização dos recursos pelas entidades públicas na aquisição de bens e serviços, com o objetivo de cumprir com as necessidades coletivas públicas, obtendo-se esta através da soma das despesas correntes com as despesas de capital"*. A despesa de capital compreende as transferências de capital, sob a forma de subsídios ao investimento e outras transferências de capital, bem como as despesas de investimento. As despesas correntes refletem os gastos em bens e serviços consumidos, dentro do ano corrente, mais concretamente despesas com o pessoal, consumo intermédio, prestações sociais, subsídios, juros e outra despesa corrente (Decreto-Lei n.º 26/2002, de 14 de fevereiro).

Neste seguimento, a despesa pública traduz-se na compreensão de todos os gastos que possuam expressão orçamental. Assim engloba-se toda e qualquer transação relativamente a ativos e passivos financeiros (despesa não efetiva), bem como todas as outras transações relativas à aquisição de bens e serviços, juros, subsídios, prestações sociais, remunerações, investimentos (despesa efetiva) (Luís, 2002).

De acordo com Martins (2015), a despesa pública justa respeita aos encargos que o Estado necessita satisfazer. Estes encargos passam pela necessidade de diminuir a pobreza extrema, a necessidade de cumprir com os compromissos assumidos na respetiva Constituição, bem como com a necessidade de satisfazer as necessidades relacionadas com a concretização de uma justiça social, que retire as pessoas de situações de submissão, exploração e domínio.

Em termos mais científicos, segundo Magalhães (2011), a "*A Despesa Pública é uma realidade histórica e socialmente contextualizada e enquadrada também num fenómeno multidisciplinar: económico, financeiro e jurídico o complexo fenómeno financeiro. O Direito da Despesa Pública exige hodiernamente um olhar autónomo, um sentido objetivo da Despesa Pública enquanto ramo do direito com suficiente individualidade, dada a sua natureza de direito público e funcionalidade específica, e, quiçá, o possamos encarar do ponto de vista subjetivo e falar mesmo de um direito subjetivo à Despesa Pública.*".

De acordo com Almeida e Correia (1999) e o Decreto Lei n.º 192/2015, de 11 de setembro, mais concretamente a NCP 26 – Contabilidade e Relato Orçamental, as despesas públicas devem ser classificadas

tendo por base três classificações distintas: classificação económica, classificação funcional e classificação orgânica contudo, o Decreto-Lei, acima enunciado, classifica ainda as despesas segundo uma classificação programática sendo que esta consiste sucintamente na classificação por programas ou desempenho.

Segundo Almeida e Correia (1999) e Azevedo (2018), a classificação económica tem como principal objetivo especificar a natureza económica das operações, sendo que discrimina as despesas públicas consoante a sua forma económica distinguindo as despesas em correntes e de capital. De acordo com Luís (2002), as despesas públicas devem ainda ser subdivididas em quatro grupos, sendo estes capítulos, grupos, artigos e números de forma a haver uma maior discriminação e organização da despesa. Também, o Decreto-Lei n.º 26/2002, de 14 de fevereiro estipula que as despesas públicas não só devem ser classificadas em despesas correntes e de capital, mas também devem ser discriminadas em três níveis de componentes, sendo estes: agrupamentos, subagrupamentos e rubricas. Desta forma, as despesas correntes são entendidas como as despesas que apresentam caráter constante e afetam o património não duradouro da organização. Assim, as despesas de capital entendem-se pelas despesas que têm como resultado a alteração do património duradouro da organização, sendo exemplo destas as despesas associadas ao investimento e amortização de empréstimos.

De acordo com o Decreto-Lei n.º 171/94, de 24 de junho, o desajustamento da estrutura funcional das despesas públicas gerou uma necessidade de criação de um sistema mais desenvolvido e eficaz, de forma a facilitar a análise dos gastos públicos e assim corrigir as lacunas orçamentais existentes na economia. Com o intuito de mudança foi elaborada uma reformulação da classificação funcional da despesa que teve como objetivo ajustar a classificação funcional ao modelo utilizado pelo Fundo Monetário Internacional, com vista a proporcionar um desenvolvimento no que respeita à interpretação das despesas públicas. Assim foi possível evoluir o modelo de forma a afetar mais facilmente os recursos financeiros às diversas funções, identificar rubricas que não tinham importância para as autarquias locais e generalizar funções que estavam inadequadas de forma a facilitar várias alterações orçamentais possibilitando uma gestão mais flexível e ponderada.

Para Almeida e Correia (1999) a classificação funcional das despesas tem como objetivo dar informação do funcionamento da despesa e do grau de execução dos objetivos propostos pelas autarquias locais, para isso é realizada a agregação da despesa consoante as metas, funções ou finalidades dos serviços. De acordo com Almeida e Correia (1999), Luís (2002) e nos termos do glossário de termos das finanças públicas do Conselho das Finanças Públicas (2015), a organização funcional da despesa pública assenta em três níveis de desagregação distinguidos por códigos de três dígitos. Segundo o Decreto-Lei n.º 171/94, de 24 de junho e o definido no Orçamento do Estado, a classificação funcional das despesas apresenta-se do seguinte modo:

1. Funções gerais de soberania
    1.1.0 Serviços gerais da administração pública
    1.2.0 Defesa Nacional
    1.3.0 Segurança e ordem públicas
2. Funções sociais
    2.1.0 Educação
    2.2.0 Saúde
    2.3.0 Segurança e ação sociais
    2.4.0 Habitação e serviços coletivos
    2.5.0 Serviços culturais, recreativos e religiosos
3. Funções económicas
    3.1.0 Agricultura e pecuária, silvicultura, caça e pesca
    3.2.0 Indústria e energia
    3.3.0 Transportes e comunicações
    3.4.0 Comércio e turismo
    3.5.0 Outras funções económicas
4. Outras funções
    4.1.0 Operações de dívida pública
    4.2.0 Transferências entre administrações
    4.3.0 Diversas não especificadas

De acordo com Almeida e Correia (1999), a classificação orgânica das despesas possibilita explorar as obrigações dos órgãos da Administração Local através da verificação do alcance de determinados objetivos, ou seja, possibilita uma fácil avaliação e controlo dos órgãos administrativos transmitindo quando e como foram atingidos. De acordo com a Revisão do Classificador Orgânico (Direção-Geral do Orçamento – DGO, 2015), a classificação orgânica integra duas estruturas orgânicas relevantes em termos orçamentais, o

ministério e a entidade pública, sendo que esta classificação é também chamada de classificação administrativa. Na classificação orgânica as despesas públicas são agrupadas segundo um complexo padrão organizacional de gestão autárquica, tendo em grande relevância os centros determinados para a realização da despesa (Luís, 2002). Estas respeitam também as contas do balanço e de resultados, encontrando-se as despesas agrupadas por classes. Segundo o glossário de termos das finanças públicas do Conselho das Finanças Públicas (2015), a classificação orgânica organiza-se por códigos que fazem corresponder os ministérios, secretarias de estado, capítulos, divisões e subdivisões orçamentais.

2.2. DETERMINANTES DAS DESPESAS PÚBLICAS

Os estudos sobre os determinantes das despesas públicas por funções são ainda escassos. Vários autores realizaram investigações sobre os determinantes das despesas públicas, associando-os a diferentes fatores de análise. Concretamente, Sanz e Velázquez (2002), Ollé (2005), Balmas (2015), Alcalde e Martín (2015) e Martins e Correia (2015) elaboraram estudos sobre os determinantes da despesa pública, sendo que todos eles levantaram perguntas e temáticas diferentes, associadas aos determinantes da despesa pública. Sanz e Valázquez (2001), interrogaram-se sobre as necessidades de gastos ou a capacidade fiscal. Alcalde e Martín (2015) questionaram a responsabilidade do sistema de financiamento em relação à desigualdade dos gastos. Ollé (2015) estudou a mesma temática, associando o seu estudo à influência da composição da despesa na distribuição das despesas por funções. Balmas (2015) realizou uma comparação entre o governo local polaco e espanhol com o intuito de verificar o que determina a distribuição das despesas públicas em cada um dos diferentes países. Na mesma linha, Martins e Correia (2015) estudaram também os determinantes das despesas públicas, associando estes aos desvios orçamentais nos municípios portugueses.

Na Tabela 1 encontram-se descritas as diferentes abordagens dos estudos relacionados com os determinantes das despesas públicas.

Tabela 1: Estudos sobre os determinantes das despesas públicas

Autor(es)	Abordagem
Balmas (2015)	Determinantes das despesas públicas a um nível subnacional: comparação dos governos polaco e espanhol.
Alcalde e Martín (2015)	Determinantes dos gastos autónomos: é o sistema de financiamento das comunidades autónomas responsável pela desigualdade de gastos?
Pérez e Cucarella (2016)	Necessidades e gastos das comunidades autónomas.
Ollé (2005)	Determinantes dos gastos públicos locais: Necessidade de gasto ou capacidade fiscal?
Sanz e Velázquez (2002)	Determinantes da composição das despesas governamentais por funções.
Amaral e Oliveira (2010)	Composição da despesa pública e crescimento económico.
Saraiva (2017)	Eficiência das despesas por funções municipais: uma avaliação da *Data Envelopment Analysis.*
Nogueira, Saraiva e Silva (2017)	Análise das despesas públicas por funções nos municípios portugueses.
Ferreira (2014)	Estrutura funcional da despesa pública e crescimento económico.
Martins e Correia (2015)	Determinantes dos desvios orçamentais nos municípios portugueses.
Mourão (2004)	Determinantes da despesa pública em Portugal – uma avaliação econométrica.
Sanz e Velásquez (2001)	Evolução e convergência da composição das despesas governamentais nos países da OCDE: uma análise da distribuição funcional.
Aragão, Sobral, Melo e Melo (2012)	Impacto das despesas públicas por função no crescimento e economia brasileira.

Fonte: Elaboração própria

Mourão (2004), Amaral e Oliveira (2010), Ferreira (2014), Nogueira, Saraiva e Silva (2017), e Saraiva (2017) desenvolveram os seus estudos em temáticas associadas aos determinantes das despesas públicas, embora as suas principais abordagens não sejam diretamente relacionadas com este tema. Assim, Amaral e Oliveira (2010) e Ferreira (2014) estudaram a composição/estrutura da despesa pública associando-a ao crescimento económico. Mourão (2004) analisou os gastos públicos em Portugal, tendo em consideração a sua evolução ao longo dos tempos. Por fim, Nogueira, Saraiva e Silva (2017) e Saraiva (2017) realizaram

trabalhos sobre as despesas públicas por funções, sendo que o primeiro analisou somente os municípios portugueses, enquanto que o segundo analisou as despesas públicas dando ênfase à eficiência financeira. Constata-se assim que nos últimos anos o estudo sobre os determinantes das despesas públicas tem crescido significativamente mais dentro do panorama internacional do que nacional, visto que os determinantes da despesa pública e a repartição desta são considerados como as bases adequadas para avaliar e apontar a qualidade da despesa pública (Amaral & Oliveira, 2010).

Na tabela abaixo apresentam-se os objetos e objetivos que foram utilizados pelos autores para a realização dos seus estudos empíricos.

Tabela 2: Objeto e objetivos de investigação

Autor(es):	Objeto	Objetivo
Sanz e Velásquez (2001)	Países da OCDE no período 1970 a 1997.	Verificar a existência de convergência relativamente à estrutura das despesas publicas por funções de atividade.
Sanz e Velázquez (2002)	Países da OCDE no período 1970 a 1997.	Analisar os determinantes da distribuição funcional da despesas públicas.
Mourão (2004)	Despesas públicas portuguesas entre 1947 e 2002.	Descrever o comportamento dos gastos públicos e apontar os determinantes que expliquem o comportamento a longo prazo das despesas publicas.
Ollé (2005)	Municípios da província de Barcelona que apresentem mais de 5000 habitantes para o ano de 1996.	Determinar a influência das necessidades das despesas públicas municipais de acordo com os diferentes níveis de despesa pública.
Amaral e Oliveira (2010)	Estados membros da União Europeia entre 1998 e 2008.	Analisar as tendências de evolução da despesa pública por funções na União Europeia.
Aragão, Sobral, Melo e Melo (2012)	Despesas por função do estado brasileiro entre 1980 e 2010.	Verificar o efeito das despesas publicas sobre o crescimento económico.
Ferreira (2014)	Países da União Europeia.	Compreender a importância da realocação da despesa pública enquanto fator potenciador do crescimento de uma economia no curto e longo prazos.
Balmas (2015)	Espanha: 1344 municípios Polónia: 307 municípios.	Investigar as diferenças entre o governo polaco e espanhol relativamente ao impacto de fatores políticos, geográficos e sociodemográficos ao nível da despesa pública.
Alcalde e Martín (2015)	17 comunidades autónomas de 2002 a 2012.	Estudar os fatores socioeconómicos determinantes na prestação de serviços públicos básicos.
Martins e Correia (2015)	278 municípios de Portugal continental entre 2010 e 2012.	Verificar e compreender de que modo os desvios orçamentais influenciam os municípios portugueses.
Pérez e Cucarella (2016)	Comunidades autónomas de 2012 a 2017.	Analisar a suficiência e distribuição da despesa entre as comunidades autónomas.
Saraiva (2017); Nogueira, Saraiva e Silva (2017)	308 municípios portugueses.	Analisar a eficiência das despesas por funções dos municípios portugueses.

Fonte: Elaboração própria

Através da análise à tabela anterior pode constatar-se que foram objeto de estudo países ou municípios, sendo que algumas destas amostras foram recolhidas ao longo de vários anos o que permitiu aos autores em causa utilizarem metodologias diferentes, enfatizando o fator temporal.

A Tabela 3evidencia as metodologias utilizadas pelos diferentes autores, bem como a forma e as técnicas utilizadas para o tratamento e análise dos dados.

Tabela 3: Tratamento dos dados e metodologia de investigação

Autor(es):	Tratamento dos dados
Sanz e Velásquez (2001)	Estimação de coeficientes de convergência. Utilização de regressões.
Mourão (2004)	Análise de cointegração com séries I (1) e séries I (2). Sistema AIDS aplicado à teoria do eleitor mediano.
Aragão, Sobral, Melo e Melo (2012	Método dos mínimos quadrados. Regressões múltiplas.
Ferreira (2014)	*Software* econométrico *Eviews*. Modelo de estimação *OLS* com efeitos fixos.
Balmas (2015)	Estimação de equações para cada um dos países. Análise de dados em painel.
Alcalde e Martín (2015)	Regressões. Modelo de dados em painel com efeitos fixos; Modelo de dados em painel dinâmico.
Pérez e Cucarella (2016)	Estimação de equações para cada variável explicativa. Análise de dados em painel.
Saraiva (2017)	Análise descritiva exploratória; medidas de localização e dispersão; testes paramétricos e não paramétricos. Análise envolvente de dados (DEA).
Nogueira, Saraiva e Silva (2017)	Frequências, gráficos e medidas de localização e dispersão. Análise descritiva exploratória.
Martins e Correia (2015)	Testes de hipóteses. Modelos *pooled OLS*.

Fonte: Elaboração própria

É possível observar que são várias as metodologias e formas de tratamento dos dados utilizados pelos autores, sendo que variam entre regressões lineares e múltiplas (Sanz & Velázquez, 2001; Aragão, Sobral, Melo, & Melo, 2012; Alcalde & Martín, 2015), análise descritiva e exploratória de dados (Amaral & Oliveira, 2010; Saraiva, 2017; Nogueira, Saraiva & Silva, 2017), análise de dados em painel com efeitos fixos e variáveis (Ferreira, 2014; Martins & Correia, 2015; Alcalde & Martín, 2015), análise de dados DEA (Saraiva, 2017) e estimações de equações para cada categoria de despesa pública (Ollé, 2005).

Verifica-se ainda que as metodologias e tratamentos dos dados variam bastante consoante o autor e a temática em estudo. A razão pela qual existe esta variação passa pela natureza e substância das amostras obtidas para os estudos, visto que cada metodologia é mais adequada e eficiente conforme o ajuste à amostra em estudo.

Na tabela 4 estão expostas as variáveis dependentes e independentes utilizadas pelos diferentes autores, para dar resposta às respetivas questões de investigação.

Constata-se que os autores utilizam várias variáveis, tanto para explicar (variáveis explicativas ou independentes) como para justificar os resultados fundamentados (variáveis explicadas ou dependentes), podendo notar-se que existe grande variedade de variáveis. Esta variedade, direta ou indiretamente, traduz-se em variáveis de caráter geral, social e económico.

Assim, as variáveis mais utilizadas pelos investigadores são as despesas de saúde, educação (Pérez & Cucarella, 2016), infraestruturas (Balmas, 2015) e serviços sociais (Alcalde & Martín, 2015). Amaral e Oliveira (2010), embora utilizem as variáveis já enunciadas aplicam ainda despesas de transportes e comunicações, assuntos económicos, proteção civil, atividade recreativa, serviços públicos gerais e defesa.

Para além das variáveis descritas, outros autores utilizam ainda variáveis fiscais, sociodemográficas, geográficas, institucionais e económicas (Balmas, 2015; Alcalde & Martín, 2015; Nogueira, Saraiva, & Silva, 2017). Há também autores que evidenciam variáveis relacionadas com o crescimento económico (Mourão 2004; Amaral & Oliveira, 2010) e produto interno bruto (Aragão, Sobral, Melo, & Melo, 2012; Ferreira, 2014).

Tabela 4: Variáveis dependentes e independentes.

Autor(es):	Variáveis	
	Dependentes/Explicadas	**Independentes/Explicativas**
Sanz e Velázquez (2002)	Convergência das despesas.	Saúde; serviços públicos; educação; defesa; transportes e comunicação.
Mourão (2004)	Crescimento da despesa pública.	PIB real; n.º de desempregados; n.º funcionários da Administração Central; taxa de abertura da economia portuguesa; transferências correntes.
Amaral e Oliveira (2010)	Crescimento económico.	Transportes e comunicações; educação; assuntos económicos; saúde; proteção civil; atividades recreativas; serviços públicos; defesa; habitação.
Aragão, Sobral, Melo e Melo (2012)	PIB per capita.	Administração e planeamento; previdência social; segurança pública; educação; cultura; agricultura e industria.
Ferreira (2014)	Taxa de crescimento real do PIB per Capita.	Saúde; educação; proteção civil; assuntos económicos; serviços gerais de administração pública.
Balmas (2015)	Despesas totais; saúde; educação; cultura; infraestruturas.	Variáveis fiscais, sociodemográficas, geográficas, e políticas e índice de descentralização fiscal.
Alcalde e Martín (2015)	Saúde; educação; serviços sociais.	Indicadores demográficos, geográficos, político-institucionais, económicos e financeiros.
Martins e Correia (2015)	Desvios da receita e despesa; endividamento.	Variáveis económicas; políticas; institucionais, e outras variáveis.
Pérez e Cucarella (2016)	Saúde e educação.	Volume de população; necessidades de gasto padronizado; necessidades de gasto ajustado; índice de preços; peso salarial.
Saraiva (2017)	Serviços gerais de administração pública; educação; habitação; serviços culturais, recreativos e religiosos; transportes e comunicações.	Total de licenças concedidas; consumo total de energia elétrica; novas construções; n.º de alunos pré primaria; n.º alunos de 1º , 2º e 3º ciclos; edifícios construídos; caudais efluentes produzidos; resíduos urbanos recolhidos; recintos de cinema.
Nogueira, Saraiva e Silva (2017)	Serviços gerais de Administração pública; educação; habitação e serviços coletivos; serviços culturais, recreativos e religiosos; transportes e comunicações.	Localização; índice de interioridade.

Fonte: Elaboração própria

Resumindo, verifica-se que as variáveis utilizadas pelos autores variam, em função da natureza e do objetivo específico de cada trabalho. De realçar o facto de as variáveis mais relevantes para o estudo em questão são as variáveis de caráter mais geral (Serviços gerais de Administração Pública, Segurança e ordem públicas), social (Educação, Saúde, Segurança e ação sociais, Habitação e serviços coletivos, Serviços culturais, recreativos e religiosos), económico (Agricultura, pecuária, silvicultura, caça e pesca, Indústria e energia, Transportes e comunicações, Comércio e turismo, outras funções económicas) e outras funções. São também consideradas variáveis fiscais, geográficas, institucionais e económicas.

Ollé (2005) conclui que as necessidades de despesa dos municípios são explicadas em 44% por gastos de habitante, 38% pela capacidade fiscal, 9% por fatores políticos e institucionais e 9% pela interdependência existente entre governos próximos. Alcalde e Martín (2015) constatam que os fatores demográficos são relevantes relativamente aos determinantes da despesa pública. Este facto explica que os serviços públicos apresentem economias de escala e restrições orçamentais que influenciam os níveis de gastos por habitante.

Alcalde e Martín (2015) concluem ainda que ideologia política regional do governo influencia diretamente a quantidade de gastos públicos e que o sistema de financiamento do governo não tem repercussões significativas na distribuição de gastos sociais.

Balmas (2015) constata a existência de ciclos políticos tanto nos municípios espanhóis como nos municípios polacos, verificando o aumento dos gastos públicos nas funções de bens e serviços públicos nos períodos pré-eleitorais. O autor conclui ainda que a manipulação excessiva dos agregados fiscais pode gerar endividamento nos governos locais e, consequentemente, impedir o crescimento das economias regionais. Martins e Correia (2015) constata que em 2012, dos 278 municípios Portugueses, 191 apresentam volume de despesa realizada superior ao volume de receita liquidada. Em ano de eleições legislativas o saldo orçamental é maior, por contrapartida os desvios da despesa são menores, o que significa que o poder político influencia diretamente a despesa pública. Conclui ainda que quanto maior é o poder de compra dos municípios menos enviesadas são as previsões de receita e, por sua vez, maior é a execução da despesa.

Em suma, todos os autores acima citados apresentam algumas semelhanças, uma vez que tentam perceber quais são os determinantes da despesa pública. Assim, embora as temáticas dos estudos sejam as mesmas, os autores utilizam variáveis explicativas, metodologias e tratamentos de dados diferentes, mediante os objetivos a que se propõem alcançar. Na maioria dos casos, dependendo do caso em estudo, os autores utilizam os gastos sociais, gastos com a educação e gastos com a saúde como variáveis dependentes e os fatores demográficos, fiscais e políticos como variáveis independentes. No que respeita à metodologia escolhida, tendo em conta que em todos os trabalhos analisados o fator tempo é relevante de acordo com a amostra, a metodologia mais utilizada, nestes casos, passa pela análise de dados em painel, estimativas de elasticidades e testes de hipóteses.

3. ESTUDO EMPÍRICO

3.1. OBJETIVO, HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO E VARIÁVEIS

O problema de base deste estudo relaciona-se com a, cada vez maior, necessidade de conhecer os fatores determinantes das despesas públicas, no caso específico dos municípios. Pretende-se contribuir para que os gestores municipais, bem como as entidades externas de controlo, possam deter mecanismos que lhes permitam gerir e controlar a execução da despesa.

Pretende-se identificar os fatores determinantes da execução das despesas por funções, nomeadamente funções gerais, sociais, económicas e outras, para o ano de 2016. Estuda-se este ano devido ao facto de grande parte dos municípios portugueses não publicarem os seus documentos de prestação de contas ou quando publicam, o período de tempo já é bastante desfasado em relação ao ano em que deveria ter sido efetuada a publicação.

O estudo enquadra-se na investigação quantitativa, considerando a necessidade de recorrer a instrumentos de análise estatística, na tentativa de validar as hipóteses definidas (Pardal & Correia, 1995). Amaratunga, Baldry, Sarshar e Newton (2002) referem que este tipo de investigação utiliza métodos quantitativos e experimentais, por forma a testar as hipóteses formuladas.

Esta investigação será exploratória, uma vez que se analisará uma amostra de municípios, obtida em função da disponibilização de dados sobre a despesa por funções nos sites dos mesmos. Deste modo, não se pretende extrapolar os resultados para a totalidade dos municípios portugueses, podendo, no entanto, ser um ponto de partida para investigações futuras.

De acordo com a revisão de literatura realizada, procede-se a uma adaptação, no sentido de se definir um grupo de hipóteses de investigação, com vista a contribuir para a resolução da problemática de base. Deste modo, considera-se que os determinantes das despesas por funções dos municípios poderão estar, fundamentalmente, relacionados com fatores institucionais e políticos.

Apresentam-se, de seguida, as várias hipóteses de investigação que serão testadas. De realçar que a escolha das mesmas, para além de estar relacionada com a revisão de literatura, está também relacionada com o acesso a dados fidedignos por município.

H_1 *- A localização (litoral/interior) influencia as despesas por funções dos municípios.*
H_2 *- A dimensão influencia as despesas por funções dos municípios.*
H_3 *- A população residente com menos de quinze anos influencia as despesas por funções dos municípios.*
H_4 *- A população residente com mais de sessenta e cinco anos influencia as despesas por funções dos municípios.*
H_5 *- A taxa de analfabetismo da população residente influencia as despesas por funções dos municípios.*
H_6 *- O índice de poder de compra influencia as despesas por funções dos municípios.*
H_7 *- O desemprego influencia as despesas por funções dos municípios.*
H_8 *- A independência financeira influencia as despesas por funções dos municípios.*
H_9 *- A forma de governação influencia as despesas por funções dos municípios.*
H_{10} *- A ideologia do partido de governa influencia as despesas por funções dos municípios.*

Na Tabela 5 apresentam-se as variáveis independentes associadas a cada uma das hipóteses, a forma como são construídas/calculadas, bem como a fonte de informação da mesma.

A variável dependente é o valor das despesas por funções (funções gerais de soberania (FGS), funções sociais (FS), funções económicas (FE) e outras funções (OF)) referente ao ano de 2016. Para que exista uma *standarização* da variável, o valor total das despesas será dividido pela população residente no município, pelo que se utilizará a despesa por funções *per capita*. Os dados foram recolhidos dos *sites* de cada município, através da análise dos documentos de prestação de contas.

Tabela 5: Variáveis independentes

Hipótese	Variável	Forma de cálculo	Fonte
H_1	Localização (LOC)	Valor 1 para os municípios localizados no litoral Valor 0 para os municípios localizados no interior	Programa Nacional para a Coesão Territorial
H_2	Dimensão (DIM)	Número de habitantes	Instituto Nacional de Estatística
H_3	População com menos de 15 anos (POP<15)	Percentagem de população com menos de 15 anos	Instituto Nacional de Estatística
H_4	População com mais de 65 anos (POP>65)	Percentagem de população com mais de 65 anos	Instituto Nacional de Estatística
H_5	Analfabetismo (ANALF)	Taxa de analfabetismo	Instituto Nacional de Estatística
H_6	Índice de poder de compra (IPC)	Índice de poder de compra	Instituto Nacional de Estatística
H_7	Desemprego (DESEMP)	Número de desempregados	Instituto de Emprego e Formação Profissional
H_8	Independência financeira (INDFIN)	Receitas próprias/Total das receitas	Portal Autárquico
H_9	Forma de governação (FORGOV)	Valor 1 para o caso do município ser governado em maioria Valor 0 para o caso do município ser governado em minoria	Comissão Nacional de Eleições
H_{10}	Ideologia política (IDEOL)	Valor 1 para o caso do município ser governado por partido de direita Valor 0 para o caso do município ser governado por partido de esquerda	Comissão Nacional de Eleições

Fonte: Elaboração própria

3.2. TRATAMENTO DOS DADOS

O estudo das várias hipóteses elencadas elabora-se com recurso ao programa STATA, utilizando uma análise descritiva e bivariada.

Na análise descritiva pretende-se fazer uma análise simples às variáveis que serão estudadas na análise bivariada, por forma a enquadrar a temática.

A análise bivariada será efetuada, tendo por base a circunstância das variáveis independentes serem quantitativas ou dicotómicas (*dummy)*, realizando-se os testes estatísticos que melhor se adeqúem às várias circunstâncias. Em relação às variáveis *dummy*, compara-se a despesa *per capita* das funções gerais de soberania, das funções sociais, das funções económicas e das outras funções, em amostras independentes, com o propósito de determinar se as diferenças observadas se revelam estatisticamente significativas. Como o número de observações é superior a 30 e se trata de duas amostras independentes, recorreu-se ao teste *t-Student*.

Para as variáveis quantitativas utiliza-se o teste paramétrico do coeficiente de correlação de *Pearson*, pelo facto de existirem mais de 30 observações (Pestana & Gageiro, 2008).

3.3. ANÁLISE DOS RESULTADOS

3.3.1. Análise descritiva

Neste ponto apresenta-se a análise das estatísticas descritivas das despesas das várias categorias do grupo de funções (Funções gerais de soberania (FGS), Funções sociais (FS), Funções económicas (FE) e Outras funções (OF)), considerando as várias caraterísticas da amostra. Deste modo, estudam-se as despesas por funções, tendo em conta a localização, a independência financeira e a ideologia política. Far-se-á a análise para a amostra que é constituída despesas públicas e as suas várias vertentes, bem como a revisão de literatura do tema por 79 municípios, para o ano de 2016.

a) Despesa por funções por localização

No que concerne às estatísticas descritivas das despesas por funções dos municípios (Tabela 6), tendo por base a localização, parece existir evidência de que são diferentes em função dos mesmos se situarem no interior ou no litoral. As despesas da FGS dos municípios situados no interior apresentam uma média (54.50) superior à dos situados no litoral (média de 47.31). Observa-se o mesmo em relação às FS, FE e OF.
Realça-se que, em todas as funções, as médias dos municípios do interior são sempre superiores à média da totalidade dos municípios da amostra.

Tabela 6: Despesa por funções por localização

Localização (LOC)	n	FGS	FS	FE	OF
Interior	38	54.50 (Min:3.70; Máx:274.92)	201.81 (Min:10.50; Máx:1003.61)	110.79 (Min:3.31; Máx:753.81)	53.00 (Min:0.00; Máx:223.03)
Litoral	41	47.31 (Min:1.17; Máx:456.03)	114.65 (Min:1.23; Máx:799.15)	55.41 (Min:0.00; Máx:440.09)	49.96 (Min:0.00; Máx:647.18)
Total	**79**	**50.77 (Min:1.17; Máx:456.03)**	**156.57 (Min:1.23; Máx:1003.61)**	**82.05 (Min:0.00; Máx:753.81)**	**51.42 (Min:0.00; Máx:647.18)**

Fonte: Elaboração própria

Constata-se que, quer os municípios do interior como os do litoral, apresentam uma média de despesa maior na FS, seguida da FE, OF e FGS. O mesmo se observa para o total da amostra.

As evidências descritas parecem evidenciar que os vários grupos de despesas por funções dos municípios do interior são maiores do que os do litoral. Nestas circunstâncias, poderá existir a possibilidade de validação da hipótese de que a localização influencia as despesas por funções.

b) ***Despesa por funções por independência financeira***

Os municípios apresentam independência financeira quando as suas receitas próprias representam mais de 50% das receitas totais (Carvalho, Fernandes, & Camões, 2018). Neste contexto, será provável que, pelo facto de os municípios possuírem, ou não, independência financeira, esta possa influenciar a realização das despesas por funções.

Tabela 7: Despesa por funções por independência financeira

Independência Financeira	n	FGS	FS	FE	OF
Sem Independência	48	50.59 (Min:1.18; Máx:274.92)	187.08 (Min:1.82; Máx:1003.61)	103.80 (Min:1.55; Máx:753.81)	45.98 (Min:0.00; Máx:223.03)
Com Independência	31	51.04 (Min:1.17; Máx:456.03)	109.33 (Min:1.23; Máx:332.79)	48.37 (Min:0.00; Máx:287.45)	59.85 (Min:0.00; Máx:647.18)
Total	**79**	**50.77 (Min:1.17; Máx:456.03)**	**156.57 (Min:1.23; Máx:1003.61)**	**82.05 (Min:0.00; Máx:753.81)**	**51.42 (Min:0.00; Máx:647.18)**

Fonte: Elaboração própria

Pode observar-se que o valor médio da despesa da FS e da FE apresentam valores mais altos nos municípios sem independência financeira, do que nos que a possuem. Em relação à FGS e OF verifica-se o contrário. Considerando os valores médios, parece existir evidência de que existem diferenças significativas na execução das despesas por funções, apenas na FS e FE, em função dos municípios terem, ou não, independência financeira.

c) Despesa por funções por ideologia política

No que respeita às estatísticas descritivas das despesas por funções dos municípios (Tabela 8), tendo por base a ideologia política, observa-se que, ao contrário do espectável, os municípios governados por partidos de direita apresentam uma média das despesas da FS superiores à dos que são governados por partidos de esquerda.

Os municípios governados por partidos de direita são mais propensos para a realização de despesas da FE, do que os governados por partidos de esquerda, facto que se comprova na análise aos valores constantes na Tabela 8.

Tabela 8: Despesa por funções por ideologia política

Ideologia Política	r	FGS	FS	FE	OF
Esquerda	4	51.37 (Min:1.17; Máx:456.03)	154.82 (Min:1.23; Máx:799.15)	70.69 (Min:0.00; Máx:440.09)	64.32 (Min:0.00; Máx:647.18)
Direita	3	49.97 (Min:1.18; Máx:184.96)	158.89 (Min:10.14; Máx:1003.61)	97.09 (Min:4.50; Máx:753.81)	34.36 (Min:0.00; Máx:380.52)
Total	**7**	**50.77 (Min:1.17; Máx:456.03)**	**156.57 (Min:1.23; Máx:1003.61)**	**82.05 (Min:0.00; Máx:753.81)**	**51.42 (Min:0.00; Máx:647.18)**

Fonte: Elaboração própria

Em relação às despesas da FGS e OF, atesta-se que os municípios governados por partidos de esquerda apresentam valores mais baixos, quando comparados com os governados por partidos de direita.

3.3.2. Análise bivariada

A análise bivariada será efetuada com o intuito de avaliar a relação existente entre as variáveis independentes e as despesas por funções (Funções gerais de soberania – FGS, Funções sociais – FS, Funções económicas – FE e Outras funções – OF), com recurso aos testes estatísticos que melhor se coadunam com as várias situações.

No que concerne às variáveis *dummy*, comparam-se os valores dos indicadores, em amostras independentes, por forma a determinar se se observam diferenças estatisticamente significativas, de acordo com as hipóteses definidas. Em relação às variáveis quantitativas, atesta-se a existência de relações significativas com os indicadores.

Considerando que as observações são superiores a 30, Pestana e Gageiro (2008) referem que será possível aplicar o teste paramétrico *t-Student* ou o teste *One-Away ANOVA*, respetivamente para duas ou mais de três amostras independentes.

1) Funções gerais de soberania

Os resultados do teste *t-Student*, apresentados na Tabela 9, indicam que, para um nível de significância de 5%, não existe associação entre as despesas das FGS e a localização dos municípios. Os municípios do interior apresentam médias maiores do que os do litoral. No entanto, não se obtêm resultados estatisticamente significativos que comprovem que apresentam valor da despesa das FGS maior.

No tocante à forma de governação, observa-se que as médias são muito similares, verificando-se para um nível de significância de 5%, que não existe associação entre as despesas das FGS e a forma de governação em maioria ou minoria.

Os resultados relacionados com a ideologia política também não permitem associar a ideologia do partido que governa o município com as despesas das FGS.

Tabela 9: Teste *t-Student* – Funções gerais de soberania

		n	**Média**	**Desvio Padrão**	***t***	***Sig.***
Localização	Interior	38	54.50	56.05		
	Litoral	41	47.31	78.80	0.464	0.644
Forma de Governação	Minoria	15	53.37	114.26		
	Maioria	64	50.16	53.86	0.163	0.871
Ideologia Política	Esquerda	45	51.37	79.56		
	Direita	34	49.97	51.37	0.089	0.929

Fonte: Elaboração própria

Para a análise das variáveis quantitativas, utilizou-se o coeficiente de correlação de *Pearson*, dado que a população apresenta mais do que 30 observações.

Os resultados constantes da Tabela 10 permitem, considerando um nível de significância de 5%, verificar que apenas a variável independente DIM apresenta correlação significativa com as despesas das FGS, sendo seu determinante.

Tabela 10: Correlação de *Pearson* – Funções gerais de soberania

	FGS	DIM	POP<15	POP>65	ANALF	IPC	DESEMP	INDFIN
FGS	1.000							
DIM	-0.229 *	1.000						
POP<15	-0.059	0.328 *	1.000					
POP>65	0.123	-0.421 *	-0.672 *	1.000				
ANALF	0.205	-0.653 *	-0.538 *	0.699 *	1.000			
IPC	-0.095	0.618 *	0.239 *	-0.214	-0.666 *	1.000		
DESEMP	-0.165	0.830 *	0.362 *	-0.334 *	-0.567 *	0.487 *	1.000	
INDFIN	0.003	0.519 *	0.270 *	-0.230 *	-0.504 *	0.634 *	0.447 *	1.000

Fonte: Elaboração própria

A correlação da variável DIM com as despesas das FGS apresenta-se negativa, podendo, desta forma, concluir-se que os municípios de maior dimensão apresentam valores da despesa das FGS menores.

2) Funções sociais

Seguindo a mesma metodologia, tentou-se perceber se a despesa das FS era influenciada pela localização. Os resultados do teste *t-Student* (Tabela 11), indicam que, para um nível de significância de 5%, existe associação entre as despesas das FS e a localização dos municípios, podendo afirmar-se que esta influencia a primeira. Constata-se que os municípios do interior (201.81) apresentam médias maiores do que os do litoral (114.65), o que evidencia uma maior propensão dos primeiros para a realização de despesas sociais.

Em relação à forma de governação, observa-se, para um nível de significância de 5%, que também existe associação entre as despesas das FS e a forma de governação em maioria ou minoria. Constata-se, tendo por base os resultados, a existência de evidência estatisticamente significativa que comprova que os municípios governados em maioria (174.57) são mais propensos a realizar despesas das FS que os governados em minoria (79.77).

Tabela 11: Teste *t-Student* – Funções sociais

		n	Média	Desvio Padrão	*t*	*Sig.*
Localização	Interior	38	201.81	182.91		
	Litoral	41	114.65	136.53	2.412	0.018
Forma de Governação	Minoria	15	79.77	41.36		
	Maioria	64	174.57	130.55	-2.038	0.045
Ideologia Política	Esquerda	45	154.82	155.36		
	Direita	34	158.89	180.16	-0.108	0.914

Fonte: Elaboração própria

Quanto à variável ideologia política, os resultados também não permitem associar a mesma com as despesas das FGS.

Tabela 12: Correlação de *Pearson* – Funções sociais

	FS		DIM		POP<15		POP>65		ANALF		IPC		DESEMP		INDFIN
FS	1.000														
DIM	-0.293	*	1.000												
POP<15	-0.078		0.328	*	1.000										
POP>65	0.142		-0.421	*	-0.672	*	1.000								
ANALF	0.355	*	-0.653	*	-0.538	*	0.699	*	1.000						
IPC	-0.248	*	0.618	*	0.239	*	-0.214		-0.666	*	1.000				
DESEMP	-0.260	*	0.830	*	0.362	*	-0.334	*	-0.567	*	0.487	*	1.000		
INDFIN	0.231	*	0.519	*	0.270	*	-0.230	*	-0.504	*	0.634	*	0.447	*	1.000

Fonte: Elaboração própria

A análise à Tabela 12 permite verificar, para um nível de significância de 5%, que as variáveis independentes DIM, ANALF, IPC, DESEMP e INDFIN apresentam correlação significativa com a variável dependente. Neste sentido, considera-se que poderão ser determinantes das despesas das FS dos municípios.

As variáveis independentes DIM, IPC e DESEMP apresentam valores estatisticamente significativos, evidenciando uma correlação negativa com as despesas das FS. Já as variáveis ANALF e INDFIN apresentam uma correlação positiva, deste modo, pode concluir-se que:

- Os municípios de maior dimensão, com maior índice de poder de compra e maior desemprego apresentam despesas das FS menores;
- Os municípios com maior taxa de analfabetismo e maior independência financeira evidenciam valores mais altos nas despesas das FS.

3) Funções Económicas

A despesa das FE dos municípios parece, para um nível de significância de 5%, ser afetada pela localização (Tabela 13). Pode concluir-se, considerando os resultados, que existe associação entre as despesas das FE e a localização dos municípios. Deste modo, os municípios do interior (110.79) apresentam médias maiores do que os do litoral (55.41), o que permite afirmar que os primeiros têm uma maior propensão para a realização de despesas económicas.

Tabela 13: Teste *t-Student* – Funções económicas

		n	**Média**	**Desvio Padrão**	***t***	***Sig.***
Localização	Interior	38	110.79	152.42		
	Litoral	41	55.41	74.74	2.074	0.041
Forma de Governação	Minoria	15	43.11	57.55		
	Maioria	64	91.17	130.27	-1.392	0.168
Ideologia Política	Esquerda	45	70.34	96.19		
	Direita	34	97.06	148.02	-0.959	0.340

Fonte: Elaboração própria

Quanto às variáveis forma de governação e ideologia política, não se obteve evidência estatisticamente significativa que permita associá-las com o valor das despesas sociais.
Para tentar perceber se a despesa das FE é influenciada pelas diferentes variáveis quantitativas, utilizou-se o coeficiente de correlação de *Pearson*.

Como se pode observar na Tabela 14, considerando um nível de significância de 5%, as variáveis independentes ABALF, IPC e INDFIN apresentam correlação significativa com a variável dependente. Considera-se, nestas circunstâncias, que são determinantes do valor das despesas das FE.

Tabela 14: Correlação de *Pearson* – Funções económicas.

	FE		**DIM**		**POP<15**		**POP>65**		**ANALF**		**IPC**		**DESEMP**		**INDFIN**
FE	1.000														
DIM	-0.211		1.000												
POP<15	0.063		0.328	*	1.000										
POP>65	0.066		-0.421	*	-0.672	*	1.000								
ANALF	0.337	*	-0.653	*	-0.538	*	0.699	*	1.000						
IPC	-0.264	*	0.618	*	0.239	*	-0.214		-0.666	*	1.000				
DESEMP	-0.194		0.830	*	0.362	*	-0.334	*	-0.567	*	0.487	*	1.000		
INDFIN	-0.225	*	0.519	*	0.270	*	-0.230	*	-0.504	*	0.634	*	0.447	*	1.000

Fonte: Elaboração própria

As variáveis IPC e INDFIN evidenciam uma correlação negativa com as despesas das FE. Já a variável ANALF apresenta uma correlação positiva. Pode concluir-se, desta forma, que:

- Os municípios com maior índice de poder de compra e maior independência financeira apresentam despesas das FE menores;
- Os municípios com maior taxa de analfabetismo evidenciam valores mais altos nas despesas das FE.

4) Outras Funções

Considerando os resultados do teste *t-Student* (Tabela 15), percebe-se, para um nível de significância de 5%, que existe associação entre as despesas das OF e a forma de governação (minoria ou maioria) dos municípios. Os municípios governados em minoria apresentam médias maiores do que os governados em maioria.

No que concerne à localização e ideologia política, observa-se, para um nível de significância de 5%, que não existe associação com as despesas das OF.

Tabela 15: Teste *t-Student* – Outras funções

		n	**Média**	**Desvio Padrão**	***t***	***Sig.***
Localização	Interior	38	53.00	65.73		
	Litoral	41	49.96	115.53	0.142	0.887
Forma de Governação	Minoria	15	94.65	182.71		
	Maioria	64	41.29	55.20	2.010	0.048
Ideologia Política	Esquerda	45	64.32	108.4		
	Direita	34	34.36	69.53	1.407	0.164

Fonte: Elaboração própria

Em relação aos resultados do teste do coeficiente de correlação de *Pearson* (Tabela 16), verifica-se que nenhuma das variáveis independente apresenta correlação com as despesas das OF. Pode referir-se, deste modo, que nenhuma das variáveis é fator determinante da despesa das OF, contrariamente ao que se verifica nas FGS, FS e FE.

Tabela 16: Correlação de *Pearson* – Outras funções

	OF	DIM	POP<15	POP>65	ANALF	IPC	DESEMP	INDFIN
OF	1.000							
DIM	-0.129	1.000						
POP<15	0.042	0.328 *	1.000					
POP>65	0.154	-0.421 *	-0.672 *	1.000				
ANALF	0.083	-0.653 *	-0.538 *	0.699 *	1.000			
IPC	0.042	0.618 *	0.239 *	-0.214	-0.666 *	1.000		
DESEMP	-0.056	0.830 *	0.362 *	-0.334 *	-0.567 *	0.487 *	1.000	
INDFIN	0.072	0.519 *	0.270 *	-0.230 *	-0.504 *	0.634 *	0.447 *	1.000

Fonte: Elaboração própria

3.4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Na Tabela 17 apresenta-se um resumo dos determinantes da despesa dos quatro grandes grupos FGS, FS, FE e OF, considerando os resultados da análise bivariada.

Assim, demonstra-se que as variáveis LOC, FGOV, DIM, ANALF, IPC, DESEMP e INDFIN são determinantes de algum tipo de despesa por funções dos municípios.

Considerando o sinal da associação de LOC, conclui-se que os municípios localizados no interior apresentam um sinal positivo com as despesas da FS e FE, sendo seu determinante, pelo que se **valida H_1**. Deste modo, corrobora-se a ideia de que os municípios do litoral apresentam despesas das funções social e económica mais altas. Esta evidência poderá indicar que os municípios de litoral evidenciam problemas sociais e económicos, que muitas vezes são colmatados pelo município. Em relação às despesas das FGS e OF não se obteve evidência estatística significativa que permita validar a hipótese.

Tabela 17: Determinantes das despesas por funções

Variável	FGS	FS	FE	OF
LOC		(+)	(+)	
FGOV		(-)		(+)
DIM	(-)	(-)		
POP<15				
POP>65				
ANALF		(+)	(+)	
IPC		(-)	(-)	
DESEMP		(-)	(-)	
INDFIN		(+)	(-)	

Fonte: Elaboração própria

Realça-se que a forma de governação apresenta associação de sinal contrário, tratando-se de despesas da FS ou OF. Neste sentido, os municípios governados em maioria apresentam menores despesas da FS do que os governados em minoria. Em relação às despesas das OF a associação é contrária, isto é, os municípios governados em maioria evidenciam maiores despesas. Considerando os sinais contrários da associação, **não se valida H_9**.

A independência financeira também está associada com as despesas da FS e da FE, mas com sinais contrários. Assim, observa-se que os municípios com maior independência financeira são os que apresentam maior valor de despesas na FS. O contrário acontece nas despesas da FE. Nesta circunstância também **não se valida H_8**.

Os determinantes DIM, IPC e DESEMP apresentam sinal negativo em relação às despesas da FGS e FS, o primeiro, e em relação a FS e FE, os restantes, concluindo-se:

- Os municípios de maior dimensão apresentam menores despesas nas FGS e FS, pelo que **se valida H_2**. Esta constatação parece evidenciar que os municípios de maiores dimensões conseguem obter algumas sinergias, aquando da realização das despesas.
- Os municípios com maior índice de poder de compra e maior desemprego apresentam menores despesas nas FS e FE, o que permite **validar H_6** e **H_7**. Em relação ao desemprego, esta evidência parece ser um pouco contraditória, no que concerne às despesas sociais. No entanto, os municípios não asseguram as despesas associadas ao desemprego, sendo estas asseguradas pelo Governo Central. No que concerne ao IPC, constata-se, neste contexto, que quanto maior for, menores serão as despesas sociais e económicas, o que poderá evidenciar que um maior rendimento dos munícipes leva a que estes tenham uma melhor atuação ao nível económico, através de vários tipos investimentos, e menos necessidades sociais. Desta forma, não se verifica uma necessidade de despesa por parte do município.

Já o determinante ANALF apresenta sinal positivo em relação às despesas com as FS e FE, pelo que os municípios com maior taxa de analfabetismos são também os que apresentam maiores despesas nas duas funções, pelo que se **valida H_5**.

4. CONCLUSÃO

A satisfação das necessidades coletivas dos cidadãos, por parte da Administração Central e Local, consubstancia-se na realização de despesas públicas, que deverão ser legais, ter regularidade financeira e ser eficientes.

Numa tentativa de evitar o aumento das receitas fiscais, verifica-se a necessidade de um controlo mais efetivo da despesa pública, pelo que se revela fundamental conhecer os fatores que mais a influenciam.

O presente trabalho tinha como objetivo encontrar fatores determinantes da execução das despesas por funções, nomeadamente funções gerais, sociais, económicas e outras, dos municípios portugueses, para o ano de 2016.

Os resultados permitiram observar que, relativamente às despesas das funções gerais de soberania:

- Os municípios de maior dimensão apresentam valores de despesa menores.

Relativamente às despesas em funções sociais:

- Os municípios do interior demonstram uma maior tendência para a realização de despesas;
- Os municípios governados por maioria são mais propensos à execução de despesas;
- Os municípios com maior dimensão, índice de poder de compra e taxa de desemprego apresentam despesas menores;
- Os municípios com maior taxa de analfabetismo e independência financeira apresentam valores mais elevados de despesas.

No que respeita às despesas das funções económicas:

- Os municípios do interior mostram uma maior tendência para a realização de despesas;
- Os municípios com maior índice de poder de compra, maior desemprego e maior independência financeira apresentam menores despesas;

- Os municípios com maiores taxas de analfabetismo evidenciam valores mais elevados de despesas.

Relativamente às despesas em outras funções:

- Os municípios governados em maioria evidenciam maiores despesas.

Retiraram-se assim várias conclusões em relação à distribuição funcional das despesas por parte dos municípios portugueses. Primeiramente, os municípios do litoral demonstram problemas sociais e económicos que muitas das vezes são colmatados por eles próprios, os municípios de maior dimensão conseguem obter sinergias aquando da realização de despesas. Os municípios com maiores taxas de analfabetismo apresentam maior necessidade de execução de despesas gerais, sociais e económicas. Concluiu-se ainda que quanto maior o índice de poder de compra menor é a execução em funções económicas, o que poderá significar que o rendimento elevado dos munícipes gera uma melhor atuação a nível económico não se verificando necessidade de despesa por parte dos municípios. Verifica-se também que quanto maior o desemprego menor é a execução de despesas sociais e económicas, embora não seja competência dos municípios salvaguardar as despesas relacionadas com o desemprego. Por último, conclui-se que quanto maior a independência financeira maior a despesa em funções sociais e comprova-se a ideia de que os municípios governados por partidos de direita apresentam maior execução em despesas em outras funções.

Constata-se ainda que, em relação ao objetivo principal proposto, as variáveis localização, forma de governação, dimensão, taxa de analfabetismo, índice de poder de compra, desemprego e independência financeira são determinantes de alguns tipos de funções dos municípios.

Como limitações ao estudo surgiram vários problemas tanto ao nível da extração de dados como ao nível da qualidade dos dados em si. Primeiramente, a dificuldade em retirar indicadores dos municípios. Alguns municípios não publicam anualmente os seus mapas de prestação de contas como solicitado pelo Tribunal de Contas e alguns dos que publicam nas suas plataformas eletrónicas solicitam informação a quem pesquisa para disponibilizarem informação. Pelo que esta deveria estar publicada, dando acesso a qualquer cidadão. Alguns dos dados publicados são ilegíveis atendendo a falta de qualidade dos documentos. Por conseguinte, estes fatores limitaram este estudo, atendendo a que a amostra não representa o país como era expectável.

Deste modo, para trabalhos futuros poder-se-á alargar o estudo para um espaço temporal maior, com a inclusão de variáveis explicativas relacionadas com outras dimensões, o que permitirá aplicar métodos estatísticos mais robustos. Será também importante alargar o estudo à totalidade dos municípios portugueses de forma a conseguir resultados mais significativos relativos à distribuição das despesas públicas dos municípios portugueses.

AGRADECIMENTOS

UNIAG, unidade de I&D financiada pela FCT – Fundação para a ciência e a Tecnologia, Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, no âmbito do projeto UID/GES/04752/2019.

Este estudo foi realizado no Centro de Investigação em Ciência Política (UID/CPO/00758/2019), Universidade do Minho e apoiado pela Fundação para a Ciência e a Tecnologia e pelo Ministério da Educação e Ciência através de fundos nacionais.

REFERÊNCIAS

Alcalde, A., & Martín, J. (2015). Determinantes del gasto social autonómico: ¿Es el sistema de financiacíon de las comunidades autónomas responsable de la desigualdad en el gasto?. XXII *Encuentro de Economía Pública*, Santander.

Almeida, J., & Correia, A. (1999). *Manual de Contabilidade das Autarquias Locais*. Lisboa: Editora Reis dos Livros.

Amaral, C., & Oliveira, A. (2010). Composição da Despesa Pública e Crescimento Económico. Gabinete de planeamento, estratégia, avaliação e relações internacionais: *Ministério das Finanças e Administração.*

Amaratunga, D.; Baldry, D.; Sarshar, M. & Newton, R. (2002). *Quantitative and qualitative research in the built environment: application of mixed research approach*. Work study. 51(1), 17-31.

Aragão, C.; Sobral, E.; Melo, S., & Melo, F. (2012). *Impacto das despesas públicas por função no crescimento económico brasileiro*.

Azevedo, C. (2018). *A implementação do SNC-AP nas Autarquias Locais em Portugal*. (Mestrado). Universidade de Aveiro.

Balmas, A. (2015). *Determinants of public spending at the subnational level: a comparison of polish and Spanish local governments*. Master in Economics. Instituto Universitário de Lisboa.
Carvalho, J., Fernandes, M., & Camões, P. (2018). *Anuário financeiro dos municípios portugueses 2017*. Lisboa: Ordem dos Contabilistas Certificados.
Conselho das Finanças Públicas (2015). *Glossário de termos das Finanças Públicas.* Acedido a 20 novembro 2018, em https://www.cfp.pt/uploads/canais_ficheiros/glossario-de-termos-das-financas-publicas.pdf.
Direção-Geral do Orçamento (DGO) (2015). Revisão do classificador orgânico. Lisboa.
Ferreira, P. (2014). *Estrutura Funcional da Despesa Pública e Crescimento Económico*. Faculdade de Economia do Porto (FEP).
Luís, J. (2002). POCAL – *Plano Oficial de Contabilidade das Autarquias Locais* (2.ª ed). Lisboa: Áreas Editora.
Magalhães, C. (2011). *Regime Jurídico da Despesa Pública: do direito da despesa ao direito à despesa.* (Mestrado). Universidade do Minho.
Martins, P. & Correia, L. (2015). *Determinantes dos Desvios Orçamentais nos Municípios Portugueses*. Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douto (UTAD).
Mourão, P. (2004). *Determinantes das Despesa Pública em Portugal – uma avaliação econométrica*. (Mestrado). Universidade do Minho.
Nogueira, S., Saraiva, P., & Silva, C. (2017). *Análise das despesas por funções nos municípios portugueses.* Mestrado em Gestão das Organizações. Instituto Politécnico de Bragança.
Ollé, A. (2005). *Determinantes del gasto público local: ¿necesidades de gasto o capacidad fiscal?*. Institut d' Economia de Barcelona.
Pardal, L., & Correia, E. (1995). *Métodos e Técnicas de Investigação Social*. Porto: Areal.
Pérez, F., & Cucarella, V. (2016). *Necesidades y gastos de las comunidades autónomas*. Instituto Valenciano de Investigaciones. Económicas (Ivie).
Pestana, M., & Gageiro, J. (2008). *Análise de dados para ciências sociais: A complementaridade do SPSS (2.ª ed.)*. Lisboa: Edições Sílabo.
Sanz, I., & Velázquez, F. (2001). *The evolution and convergence of the government expenditure composition in the OCDE Countries: an analysis of the functional distribution.* Grupo de Economía Europea.
Sanz, I., & Velázquez, F. (2002). *Determinants of the Composition of Government Expenditure by Functions.* Grupo de Economía Europea.
Saraiva, P. (2017). *Eficiência das despesas por funções municipais: uma aplicação da Data Envelopment Analysis.* Instituto Politécnico de Bragança.
Sousa Franco, A. (2015). *Finanças Públicas e Direito Financeiro* (4.ª ed.), 15.ª Reimpressão. Coimbra: Almedina.

Legislação

Decreto-Lei n.º 192/2015, de 11 de setembro. Aprova o sistema de normalização contabilística para as administrações públicas, Diário da República, 1ª serie, 178, 7584 – 7828.
Decreto-Lei n.º 26/2002, de 14 de fevereiro. Estabelece o regime jurídico dos códigos de classificação económica das receitas e das despesas públicas, bem como a estrutura das classificações orgânicas aplicáveis aos organismos que integram a administração central, Diário da República, 1ª serie – A, 38, 1156 – 1191.
Decreto-Lei n.º 171/94, de 24 de junho. Aprova o novo esquema da classificação funcional das despesas públicas, Diário da República, 1ª serie – A, 144, 3329 – 3331.

A AUTONOMIA DAS AUTARQUIAS LOCAIS E O PROCESSAMENTO DA DESPESA PÚBLICA

Fernando Aquino Scaliante, fernando.scaliantenl@gmail.com, Instituto Politécnico de Bragança
Sónia Paula da Silva Nogueira, sonia@ipb.pt, Instituto Politécnico de Bragança, Centro de Investigação em Ciência Política
Antônio Gonçalves de Oliveira, agoliveira@utfpr.edu.br, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Campus de Curitiba

RESUMO: O estudo propõe uma análise do processamento da despesa pública no âmbito das autarquias locais, especialmente nos municípios portugueses, uma vez que estes, dentro de um Estado Unitário, gozam de autonomia político-administrativa assente na Constituição da República Portuguesa. O cenário teórico partiu da análise da autonomia das autarquias locais e o seu relacionamento com o processamento da despesa pública, justificado na possibilidade de autonomia de uma teoria da despesa pública local, que é pouca explorada na literatura atual. Trata-se de pesquisa exploratória-descritiva, de abordagem qualitativa, cuja coleta de dados deu-se por levantamento bibliográfico e documental. Os resultados revelaram a interrelação entre o processamento da despesa pública e a autonomia das autarquias locais, concluindo que a autonomia financeira por meio do processamento da despesa pública leva a autonomia das autarquias locais.

PALAVRAS-CHAVE: Autarquias locais, Autonomia municipal, Despesa pública, Governança local, Desenvolvimento local.

ABSTRACT: The study proposes an analysis of the processing of public expenditure within the scope of local authorities, especially in Portuguese municipalities, since these, although within a Unitary State, enjoy political and administrative autonomy based on the Constitution of the Republic of Portugal. The theoretical scenario was based on the analysis of the autonomy of local authorities and their relationship with the processing of public expenditure, justifying the possibility of autonomy of a theory of local public expenditure, which is little explored in the current literature. This is an exploratory-descriptive research with a qualitative approach, whose data collection was by bibliographic and documentary survey. The results revealed the interrelationship between the processing of public expenditure and the autonomy institute of local authorities, concluding that financial autonomy through the processing of public expenditure leads to the autonomy of local authorities.

KEYWORDS: Local Authorities, Municipal autonomy, Public expenditure, Local governance, Local development.

1. INTRODUÇÃO

O estudo da despesa pública é pouco explorado dentro da teoria do direito financeiro e ecoa nas demais áreas da ciência na medida em que não se tem claro os fenômenos que o cercam. A característica que se reveste o Estado português demonstra que as opções da forma de Estado não é óbice para discutir sobre o federalismo fiscal e o centralismo autonômico.

A organização do Estado português, que autonomiza as Administrações Públicas locais, objetivando uma descentralização orçamentária e financeira, reforça a aproximação do Estado ao cidadão, interessado máximo da destinação dos recursos públicos recolhidos por meio de tributos. O processamento da despesa pública é expressão da participação do cidadão na gestão do erário e por meio dele e para ele se concede a autonomia das autarquias locais, cuja força motora está na autonomia da atividade financeira destas entidades.

O estudo da autonomia local, autonomia financeira e processamento da despesa pública e suas interrelações obriga uma análise no âmbito jurídico-político e de gestão pública em face dos argumentos em relação a independência financeira pelo lado da receita, inclusive com estatísticas que demonstram as correlações entre as receitas próprias e as receitas totais das autarquias locais.

Desse modo, fixa-se como objetivo analisar o processamento da despesa pública das autarquias locais portuguesas e as peculiaridades que lhe cercam quanto a autonomia político-administrativa, tendo como pressuposto de que a autonomia local determina a autonomia da atividade financeira das autarquias locais.

Para tanto, a presente pesquisa visa responder a seguinte indagação: *a autonomia dos municípios portugueses implica em autonomia da sua atividade financeira, especialmente no processamento da despesa pública?*

Este estudo encontra-se dividido em cinco partes, sendo a primeira esta introdução. A segunda trata do cenário teórico sobre o tema. A terceira parte traz a metodologia empregada na pesquisa. O quarto expõe os resultados e as discussões que deles advieram. Por fim, a quinta e última parte compõe-se das conclusões.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Inicialmente, dentro da perspectiva que se pretende com este trabalho, há ao longo da história de Portugal um tema tido de idas e vindas relativas à autonomia local. As edições pretéritas dos Códigos Administrativos ora ampliava e por vezes restringia e até extinguia os poderes e as circunscrições territoriais das freguesias, dos concelhos, dos distritos e das províncias (Cândido de Oliveira, 2013). A autonomia local é uma condição necessária para o florescimento da democracia local, entretanto, não é suficiente; os governos locais são a porta de entrada para as boas práticas democráticas e possibilita o engajamento político e a democracia participativa em face da sua proximidade com o cidadão, reforçando a cidadania participativa por meio da sua prática política (Pratchett, 2004).

O Estado Português organizado em autarquias locais abrange além dos municípios, também as freguesias e as entidades intermunicipais, sendo aquelas a menor divisão territorial da autonomia local e estas a organização intermediária entre o Estado Central e o município (Cândido de Oliveira, 2013).

A autonomia local fortaleceu-se com a Constituição Portuguesa de 1976 elevando-a a um instituto fundamental intocável nas subsequentes revisões constitucionais, com exceção do propósito de sempre reforçá-la (Cândido de Oliveira, 2013). Sua sustentação encontra-se em três pilares básicos expressos na Constituição Portuguesa elevados a princípio constitucional: a descentralização, a subsidiariedade e o interesse local (Delgado, 2013).

Além destes princípios constitucionais, a autonomia das autarquias locais deve incorporar prerrogativas no âmbito da administração financeira, de modo que os poderes locais esquadrinhados na Constituição da República de 1976 não sejam meras declarações políticas ou fórmulas proclamatórias, e sim seja o reconhecimento da autonomia local como uma verdadeira autonomia financeira (Rocha, 2009).

Note-se ainda que Portugal, como Estado-membro da União Europeia, ratificou por meio do Decreto da Presidência da República nº 53/90, de 23 de outubro, a Carta Europeia da Autonomia Local, que em seu artigo 3º, nº 1, "Entende-se por autonomia local o direito e a capacidade efectiva de as autarquias locais regulamentarem e gerirem, nos termos da lei, sob sua responsabilidade e no interesse das respectivas populações, uma parte importante dos assuntos públicos" (Portugal, 1990).

A própria natureza das ações empreendidas pelo município, como a administração de tarefas e infraestruturas públicas a nível local, já se coloca certa independência deste ente para com a Administração Central, embora não se tenha uma autonomia real (Scheller & Walker, 2017). Estudos ainda destacam o possível comprometimento desta autonomia das autarquias locais sob o viés do risco potencial de corrupção dos gestores da despesa pública, fazendo com que se reforce demasiadamente o controle e este, por excessivo, venha tolher esta autonomia; do mesmo modo em relação ao controle dos níveis de despesa pública efetuados pelo Poder Central, que pode mitigar esta autonomia ou reduzir a discricionariedade dos investimentos locais (Magalhães, 2011).

Dentro deste cenário de aproximação do Estado com os seus cidadãos deve-se destacar a governança territorial e o desenvolvimento local como conceitos que se harmonizam no sentido de otimizar os dispêndios

dos sempre insuficientes recursos públicos com as crescentes demandas sociais de forma eficaz, eficiente e efetiva (Caeiro, 2018). A proximidade entre município e cidadão permite que este tenha maior percepção da coisa pública, o que exige das autoridades locais a capacidade e possibilidade de gerir os recursos adequados destinados aos assuntos públicos de interesse da população local (Saraiva, 2017).

A Carta Europeia do Governo Local de 1985 impõe que os recursos financeiros dos governos locais devem derivar de tributos locais, cuja liberdade de escolha da alíquota a incidir é determinada pelo nível de prestação de serviços públicos que os cidadãos de cada localidade queiram usufruir (Oulasvirta & Turala, 2009). Estudos da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) demonstram o nível de autonomia financeira dos governos locais pelo lado da receita, mas poucos estudos abordam a temática pelo lado da despesa, considerando como autonomia financeira apenas os poderes de tributar nos governos subnacionais (Oulasvirta & Turala, 2009). A autonomia local no âmbito das finanças exige que as autarquias locais tenham meios financeiros para a consecução das suas finalidades a título local e liberdade para os gerir, constituindo esta como não só a liberdade de elaboração, aprovação e alteração dos orçamentos próprios, como também a efetivação de despesas sem a necessidade de autorização de terceiros (Cândido de Oliveira, 2013).

Dentro desta perspectiva de autonomia local, democracia participativa e administração financeira das autarquias locais, sobressai um tema de pouca abordagem na literatura e que vem alçando níveis de direito fundamental (Rocha, 2009; Magalhães, 2011). Trata-se do direito fundamental a boa despesa pública que pode ser conceituado segundo Magalhães (2011) como "o conjunto de normas que disciplina a actividade financeira do Estado na definição das necessidades públicas ou colectivas, na provisão dos bens públicos e nos demais actos que envolvam a utilização/realização do dinheiro público".

O adequado estudo da teoria da despesa pública local sob o ponto de vista da qualidade e quantidade da despesa realizada por um município pode revelar outros fenômenos sociais, tais como a origem da escolha da residência de um cidadão, as razões para instalação de um estabelecimento comercial ou industrial, o motivo para a seleção de um estabelecimento de ensino e de tantos outros equipamentos públicos (Rocha, 2009).

A autonomia do conceito de despesa pública, como direito fundamental, assenta-se na importância da decisão orçamental, ou seja, a despesa condiciona o poder de gastar, poder este que exige a equidade no gastar, a justa despesa, a despesa programada devidamente ponderada e até mesmo a escolha pelos detentores do poder financeiro e do poder de gastar (Magalhães, 2011). Há ainda a necessária observância do chamado princípio da equidade intergeracional que segundo o qual "as decisões financeiras actuais não se devem projectar negativamente nas condições sociais e económicas das gerações futuras, onerando-as desproporcionalmente" (Rocha, 2009).

Em sua acepção econômica, a despesa pública pode ser conceituada sob dois critérios: quanto à natureza do sujeito e quanto à natureza da atividade (Magalhães, 2011). O primeiro significa que gasto público é aquele realizado pela Administração Pública; enquanto que o segundo refere-se a disponibilidade dos recursos públicos à disposição dos contribuintes sem exigir contraprestação direta (Magalhães, 2011).
Sob o prisma contabilístico, Magalhães (2011) cita o conceito proposto pelo *"Plan General de Contabilidad Pública"* que assim expressamente

> *son aquellos flujos que suponen el empleo de créditos consignados en el presupuesto de gastos de la Entidad. Su realización conlleva obligaciones a pagar presupuestarias com origen em gastos, en inversiones o en el vencimiento de obligaciones. Por tanto, este término se reserva para aquellos flujos que deben imputarse al resultado presupuestario de la Entidad. No debe confundirse com el término gasto: existen gastos presupuestarios que no constituyen un gasto*.

Na perspectiva jurídica, a despesa pública é um complexo de atos ordenados para um determinado período de tempo, cujo fundamento jurídico se encontra nas necessidades públicas que se tornam necessidades jurídicas financeiras (Magalhães, 2011).

A despesa pública deve partir da escolha em o que gastar e como gastar dentro de uma necessidade pública tanto em termos qualitativos quanto quantitativos, trilhando para uma justa despesa pública que é a despesa proporcional às concretas necessidades públicas, destacando a importância da descentralização como mecanismo de proximidade às necessidades públicas (Magalhães, 2011).
Há estudos que ainda propõem mensurar o grau de autonomia de receita e despesa pública dos governos locais em relação ao governo central. É o que sugere Oulasvirta e Turala (2009) ao mencionar dois métodos

que possibilitariam quantificar o nível de autonomia. O primeiro seria questionar especialistas como eles consideram a extensão da autonomia de receitas e despesas em seus sistemas de governo local, ressaltando que embora as opiniões carregariam certo subjetivismo, as respostas seriam suficientes para avaliar a evolução das relações e políticas entre os níveis de governo.

O outro método teria por base dados estatísticos sobre as receitas e despesas dos governos locais e seria realizado por meio de uma classificação das fontes de renda dos governos locais em uma escala ordinal de alta a baixa autonomia, tendo por base o poder de decisão das autoridades locais sobre vários tipos de fontes de renda e o mesmo seria realizado para as despesas com base na extensão em que os gastos são predeterminados pela legislação nacional (Oulasvirta & Turala, 2009).

O registro das informações financeiras foram além do cumprimento da legislação e normas técnicas contábeis para então informar a sociedade e também servir como ferramenta confiável, precisa e apropriadas para melhorar o desempenho das entidades do setor público (Nogueira & Jorge, 2017).

No início da década de 90 iniciou-se a "Reforma da Administração Financeira do Estado" em Portugal e ao final da década foi aprovado o Plano Oficial de Contabilidade das Autarquias Locais – POCAL – para implementar novos instrumentos no apoio ao processo de tomada de decisão no âmbito da administração local, introduzindo o regime de competência e integrando os subsistemas contábeis de orçamento, contabilidade financeira e de custos (Nogueira & Jorge, 2017). Esta mudança possibilitou que os Relatórios Financeiros das entidades do setor público incluíssem informações pretéritas, presentes e futuras, sendo financeiras ou não, quantitativas e qualitativas, bem como quanto ao cumprimento de objetivos financeiros e as consequentes necessidades de recursos (Nogueira & Jorge, 2017).

Houve no passado recente importantes modificações no regime contábil da Administração Pública de Portugal visando a harmonização contabilística interna e externa (Cruz, 2018). Três instrumentos legislativos se destacam nas modificações empreendidas na contabilidade pública, em particular na contabilidade autárquica: a Lei nº 73/2013, de 3 de setembro, que trata do Regime Financeiro das Autarquias Locais e das Entidades Intermunicipais (na sua redação atual Lei nº 71/2018, de 31 de dezembro); a Lei nº 151/2015, de 11 de setembro (na sua redação atual, Lei nº 37/2018, de 07 de agosto), que dispõe sobre a Lei de Enquadramento Orçamental; e o Decreto-lei nº 192/2015, de 11 de setembro, que revoga o Plano Oficial de Contabilidade Pública (POCP) e demais planos sectoriais e dá início a implementação do Sistema de Normalização Contabilística para as Administrações Públicas (SNC-AP).

O SNC-AP pode ser representado pela figura 1, extraído de Cruz (2018):

<table>
<tr><th colspan="2" rowspan="2">Subsistemas</th><th rowspan="2">Princípios e características quantitativas</th><th colspan="2">Plano de contas multidimensional</th></tr>
<tr><th>Plano de contas</th><th>Outros classificadores</th></tr>
<tr><td>Contabilidade orçamental</td><td>Operações internas (não produzem efeitos na esfera patrimonial)</td><td>Princípios Orçamentais</td><td rowspan="2">Classe 0</td><td rowspan="2">Classificação funcional
Classificação orgânica
Classificação econômica</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Contabilidade financeira</td><td>Contas de balanço</td><td rowspan="3">Princípios Contabilísticos</td></tr>
<tr><td>Contas de resultados</td><td>Classe 1 a 5</td><td rowspan="2"></td></tr>
<tr><td rowspan="2">Contabilidade de gestão</td><td rowspan="2">Por funções, atividades, programas ou objetivos</td><td>Classe 6 a 8</td></tr>
<tr><td>Classe 9</td><td>Classificação funcional</td></tr>
</table>

Figura 1: Sistema contabilístico (SNC-AP)
Fonte: Cruz (2018)

Segundo Cruz (2018), a estrutura do SNC-AP se baseia em uma estrutura conceitual, em um plano de contas multidimensional e em normas interpretativas, além de três subsistemas obrigatórios e articulados composto pela contabilidade orçamental, contabilidade financeira e contabilidade de gestão. Também se inclui um conjunto de classificadores integrado por um quadro e códigos de contas, por características qualitativas e por um sistema de controle interno.

A figura 2 traz os princípios orçamentais e contabilísticos aplicados ao POCAL e que também se insere no SNC-AP vigente:

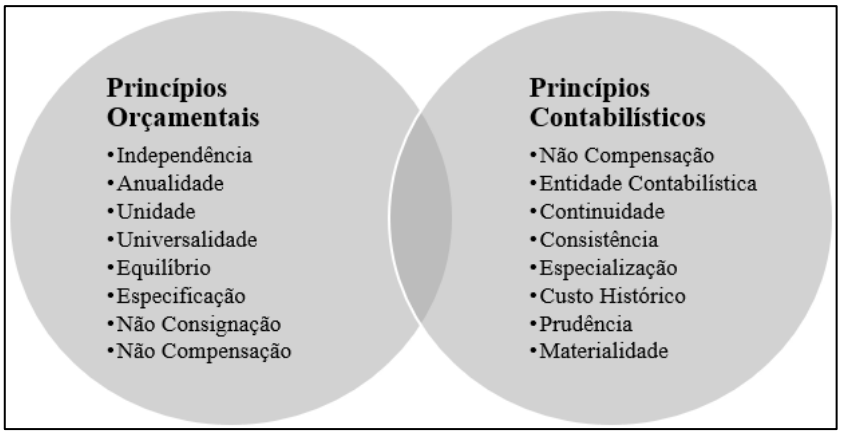


Figura 2: Princípios do POCAL
Fonte: Cruz (2015)

No âmbito da produção de documentos a partir da contabilidade governamental, tem-se na figura 3 um resumo dos principais documentos produzidos nas fases de elaboração do orçamento e na fase de prestação de contas (Cruz, 2015):

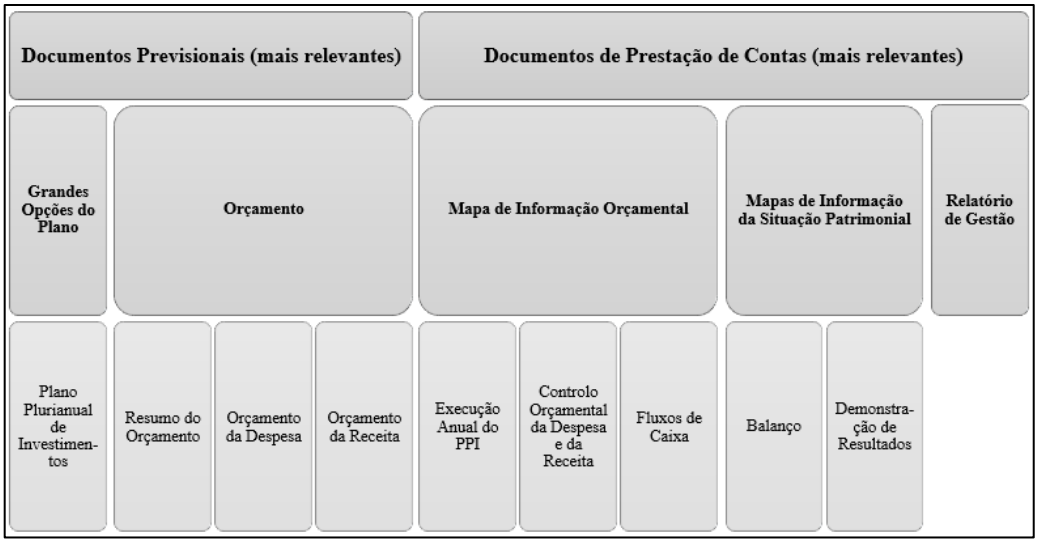


Figura 3: Documentos previsionais e de prestação de contas
Fonte: Cruz (2015)

Eis portanto o cenário teórico relativo ao sistema orçamentário e contábil, necessário para a exposição na sequência relativo a pesquisa que se empreende, os quais debruçaremos, no sentido de responder ao problema proposto, qual seja, em que ponto o processamento da despesa pública proporciona autonomia às autarquias locais.

3. METODOLOGIA

O presente estudo visa descrever o processo de despesa pública das autarquias locais em Portugal, necessariamente a partir do surgimento da obrigação em si para as autarquias até o seu efetivo pagamento e registros contábeis e o seu diálogo com a autonomia da autarquia local em Portugal.

Desta forma, a pesquisa pode ser classificada quanto à abordagem, a sua natureza, os seus objetivos e quanto ao delineamento do estudo. Assim, quanto à abordagem, a pesquisa se revela qualitativa, ou seja, caracteriza-se como uma pesquisa descritiva relativa ao processo em detrimento do resultado, examinando os dados de maneira indutiva e privilegiando o significado (Boaventura, 2004).

Em relação à natureza, denota-se que a pesquisa é aplicada, de modo que os conhecimentos por ela adquiridos podem ser aplicados em uma situação específica ou para a ampliação do conhecimento científico para posteriores estudos mais avançados (Gil, 2019).
Quanto aos objetivos, o estudo encontra-se classificado como exploratório-descritivo uma vez que, por um lado, tem-se por finalidade tornar o assunto mais explícito para comunidade científica brasileira e, por outro, descrever os fenômenos e identificar as relações com um sistema exterior (Gil, 2019).

Por fim, no tocante ao delineamento da pesquisa e a coleta de dados, trata-se de um estudo bibliográfico e documental tendo em conta que se baseia em literatura científica (Marconi & Lakatos, 2017) e em documentos não bibliográficos elaborados sem um propósito específico (Gil, 2019), como os atos legislativos que serão extensamente explorados.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Dentro de um contexto espectral das formas de Estado, imaginar-se-ia que um Estado Unitário teria um único centro de poder e decisão e nesse ponto também se teria uma Administração Financeira centralizada, com um único orçamento para todo e qualquer atividade pública, em qualquer dos níveis de composição da Administração Pública, bem como um único ente executor das promessas veiculadas no documento orçamental, além de sua execução partir de um órgão vinculado ao Governo Central.

Em Portugal não o é. Além de prever em sua Constituição da República uma autonomia político-administrativa das suas autarquias locais e textualmente defender a descentralização da Administração Pública em uma conjuntura de aproximação ao cidadão, tem por princípio constitucional a subsidiariedade que segundo a qual o Estado não deve se preocupar com assuntos que podem ser melhor resolvidos pelas autarquias locais (Cândido de Oliveira, 2013).

A estrutura municipal para o exercício da autonomia local encontra-se evidente a partir da constatação de que cada Município possui uma Câmara Municipal para o exercício das funções do Poder Executivo e uma Assembleia Municipal como expressão do Poder Legislativo, cujas escolhas se sujeitam ao sufrágio universal, direto e secreto dos cidadãos residentes em suas circunscrições territoriais correspondentes às autarquias locais em eleição. Ainda dentro deste sentido, têm-se as freguesias, que são circunscrições territoriais dentro do município, composto por uma Junta da Freguesia responsável pela execução das atividades públicas, e as Assembleias de Freguesia, que corresponde ao órgão colegiado deliberativo de representantes dos cidadãos. O desenho constitucional ainda prevê as regiões administrativas, que ainda não foram concretizadas.

Há ainda na Constituição da República, em seu artigo 253º, a possibilidade dos municípios se organizarem em federações de municípios para a gestão de assuntos de interesse comum, sendo esta criação dependente de lei que regule esta, talvez estranha, figura jurídico-constitucional inserido em um Estado Unitário.

Sob um aspecto formal, tem-se presente a autonomia local na medida em que se tem autarquias locais com governos autônomos sob o ponto de vista político, eleitos pelos residentes no respectivo território, e com orçamento e pessoal próprios para execução das incumbências públicas locais, o que lhe concede a autonomia sob o ponto de vista administrativo. Além disso, tem as suas obrigações como entes que administram recursos públicos, tais como o controle interno das finanças e a devida prestação de contas aos órgãos de controle externo.

Entretanto, a autonomia sob o aspecto político-administrativo é suficiente para firmar uma autonomia plena? Como ficou demonstrado no referencial teórico deste trabalho, a autonomia financeira é um aspecto necessário para o exercício da autonomia local, de modo que sem ela não se tem a execução das políticas públicas locais e tão pouco o desenvolvimento local.

O Anuário Financeiro dos Municípios Portugueses de 2018 (Fernandes, Camões & Jorge, 2019) contempla uma informação quanto a proporção percentual entre as receitas próprias e as receitas totais dos respectivos municípios, segmentados em municípios de pequena dimensão (até 20.000 habitantes), de média dimensão (de 20.001 a 100.000 habitantes) e de grande dimensão (acima de 100.000 habitantes), além das Regiões Autônomas da Madeira e Açores. Os dados podem ser conferidos na Figura 1:

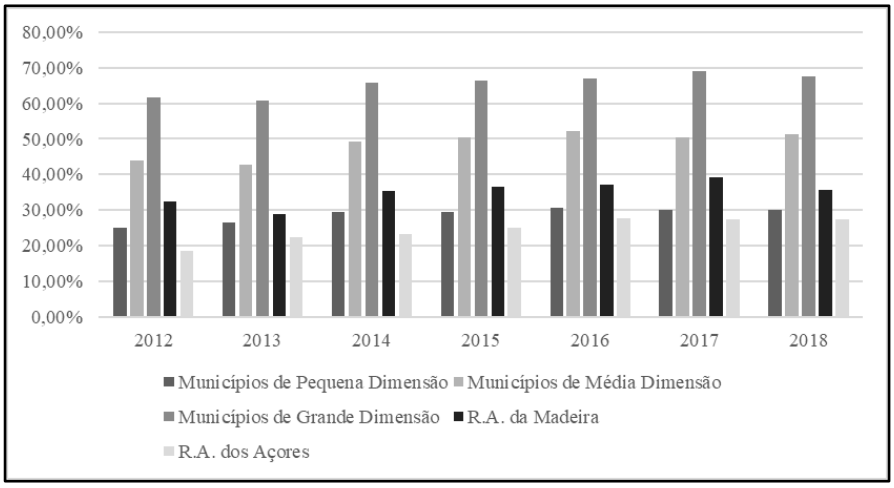


Figura 1: Evolução da independência financeira dos municípios
Fonte: Anuário Financeiro dos Municípios Portugueses 2018 (Fernandes, Camões & Jorge, 2019)

Extrai-se deste gráfico que os municípios de pequena dimensão são os que possuem o menor percentual relativos às suas receitas próprias em relação às suas receitas totais. Segundo Pedro (2015), os municípios revelam um nível de dependência financeira quando suas receitas próprias são inferiores a 50% da sua receita total. Conclui-se assim, segundo esse critério, que os municípios de pequena e média dimensão guarda considerável grau de dependência financeira de recursos provenientes do Governo Central.

Seria adequada esta conclusão? Denota-se que esse critério possa não representar uma dependência financeira dos municípios. Segundo dados quanto à população dos últimos Censos de 2011, 92% dos municípios são de pequena e média dimensão, residindo 56% da população total. Se mais da metade da população total reside em municípios de pequena e média dimensão, e este corresponde a maioria esmagadora dos municípios existentes, pode-se concluir que ou as receitas próprias estão sendo subdimensionadas, isto é, não se está exercendo todas as prerrogativas tributárias outorgadas à autarquia local, ou então há uma má distribuição das receitas do Estado transferidas à estes entes autônomos.

Este ponto reforça o argumento deste estudo quanto a mensuração qualitativa da autonomia financeira pelo lado da despesa pública.

Na Figura 2, também extraído do Anuário Financeiro dos Municípios Portugueses de 2018 (2019), se pode observar o grau de execução das despesas. Vê-se que o grau de despesa paga em relação aos compromissos assumidos e a despesa comprometida a pagar no exercício é de aproximadamente 90%:

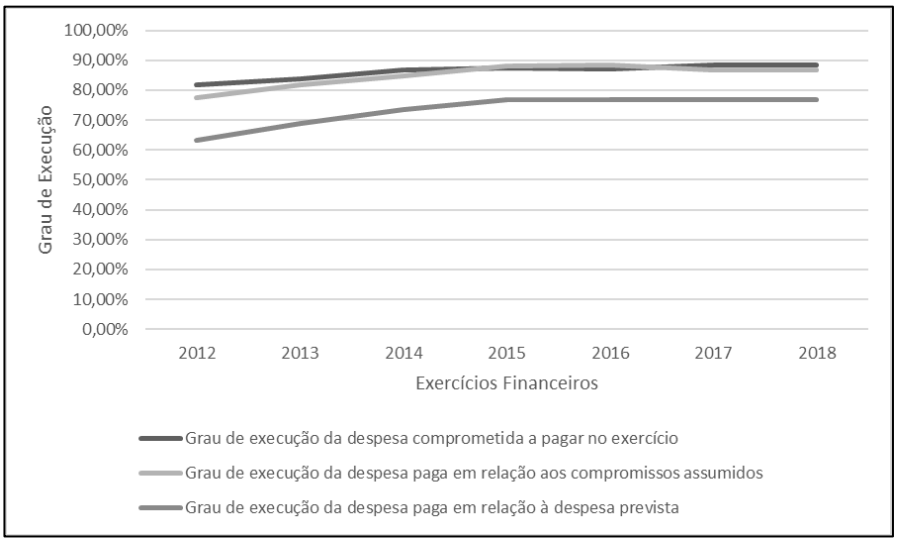


Figura 2: Grau de execução da despesa nos municípios
Fonte: Anuário Financeiro dos Municípios Portugueses de 2018 (Fernandes, Camões & Jorge, 2019)

Não foram encontrados estudos ou dados que possam informar se o grau de execução da despesa é adequado ou razoável. Mas deve-se reconhecer, sem mensurá-lo, que o esforço que se faz para gerar a receita própria também se faz para satisfazer as necessidades públicas por meio da despesa, razão pela qual tem-se por razoável que a execução da despesa esteja próxima de 100%.

O processamento da despesa pública pode revelar o quão autônomo é uma autarquia local, e este processamento da despesa advém de diplomas legislativos editados pelo Governo Central e tem por destinatários todas as autarquias locais.

O procedimento de registro das despesas públicas constitui a prática de um conjunto de atos financeiros, não classicamente como atos administrativos, porém, definitivos e executórios, praticados pela administração financeira, sendo um procedimento especialmente regulado diferente do procedimento administrativo tradicional (Magalhães, 2017). Sendo um procedimento, este deve ter o seu início, meio e fim.

A execução do orçamento da despesa deve seguir o princípio da segregação das funções de autorização da despesa e do seu respectivo pagamento (Portugal, 2015b). Isso quer dizer que o procedimento das despesas envolve ao menos dois agentes principais para a sua execução, ou seja, todo e qualquer procedimento de despesa deverá ser autorizado por um agente que não seja aquele que efetiva o pagamento. A segregação das funções de autorização da despesa e de pagamentos podem se dar em diferentes órgãos ou agentes do mesmo órgão (Portugal, 2015b). Tal medida tem por escopo aumentar o controle sobre a execução da despesa dada a falibilidade humana que pode, sem intenção, cometer erros que custe ao erário a sua reparação ou, com intenção, fraudar o procedimento de despesa a fim de locupletar-se ou de algum modo cometer um ato ilícito.

Para que a despesa seja autorizada, deve-se cumprir ainda os seguintes requisitos cumulativamente:

i. Conformidade legal: o fato gerador da obrigação deve estar prevista em lei aplicável ao caso;
ii. Previsão orçamental: a obrigação deve estar inscrita no orçamento em seu respectivo programa do órgão ou entidade;
iii. Cabimento: é o ato decisório que reconhece uma despesa após a verificação da existência de dotação orçamental;
iv. Previsibilidade de pagamento: constata-se se a despesa será paga no ano em curso ou se repercutirá nos anos seguintes previstos para o programa;
v. Qualidade da despesa: a despesa deve velar pela sua economia, eficiência e eficácia.

A despesa se inicia com a sua autorização e se completa com o pagamento. A Figura 3 ilustra o ciclo orçamental da execução da despesa pública de forma sequencial:

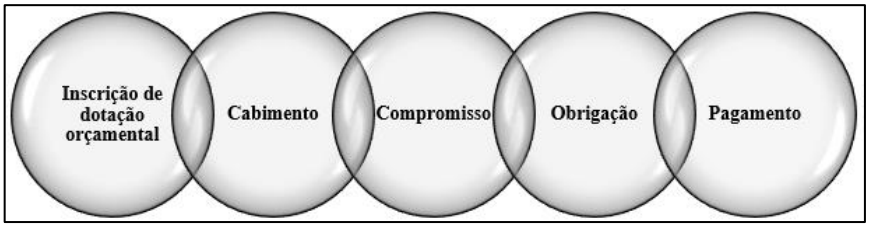


Figura 3: Ciclo da execução da despesa pública
Fonte: autores, a partir de Carvalho *et al.* (2017)

Entretanto, além do ciclo orçamental, este integra um rito maior, que é o rito administrativo da despesa pública que congrega desde a pretensão de contratar terceiros até o seu efetivo pagamento, cuja tramitação se dá tanto no âmbito administrativo quanto contabilístico. A Figura 4 elaborada por Carvalho *et al.* (2017) ilustra este rito procedimental:

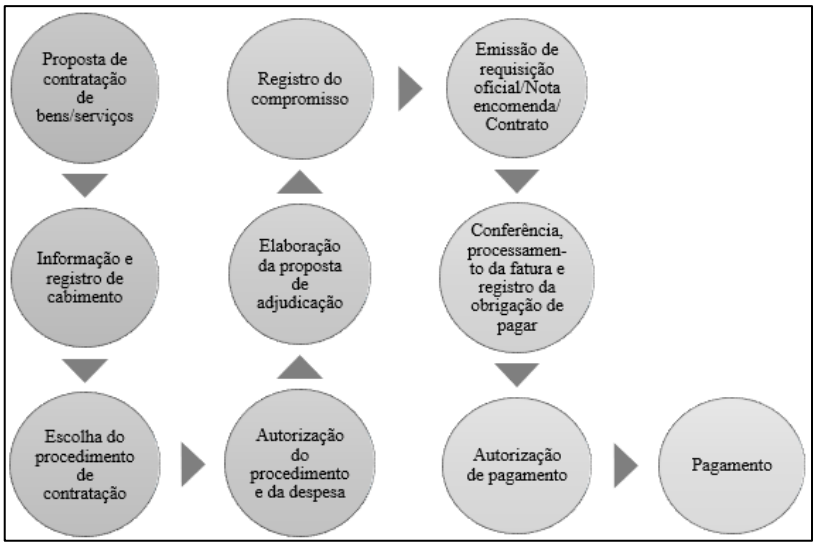


Figura 4: Fases da despesa pública
Fonte: autores, a partir de Carvalho *et al.* (2017)

O ciclo administrativo da despesa pública se inicia com a proposta de contratação, que pode ser um bem ou um serviço. A proposta de contratação deve seguir em regra o que se encontra disciplinado no Código de Contratos Públicos, Decreto-lei nº 18/2008, de 29 de janeiro (na sua redação atual Decreto-lei nº 33/2018, de 15 de maio). Esta proposta deve conter a identificação da natureza da despesa, a justificativa da sua necessidade, a sua adequação aos princípios da economia, eficiência e eficácia, o enquadramento legal e o tipo de procedimento de contratação está sujeito.

A natureza da despesa refere-se quanto a classificação da despesa em corrente ou de capital. A primeira são as despesas regulares, cotidianas, do dia a dia da Administração Pública. As despesas de capital são aquelas que alteram o patrimônio duradouro da entidade, acrescentando ao capital fixo (Carvalho *et al.*, 2017).

A justificativa da sua necessidade é a adequação do objeto que se deseja contratar com o interesse público subjacente, devendo ser detalhado desde o fato que gerou ou desencadeou a necessidade de contratação e sua implicação para a sociedade local.

O atendimento aos princípios da economia, eficiência e eficácia significa que a contratação deve revestir-se do máximo proveito possível para o interesse público com menos dispêndio de recursos públicos. A eficiência diz respeito ao melhor resultado em menor esforço. A eficácia refere-se o quão próximo está o resultado de seu objetivo.

É necessário que a despesa seja autorizada em lei e que desta decorra uma tipificação quanto ao procedimento de contratação. A adequação legal e o devido procedimento de contratação são um atestado de regularidade formal, revestindo o ato de legitimidade e adequação à supremacia do interesse público. A Figura 5 ilustra esta primeira fase da despesa pública:

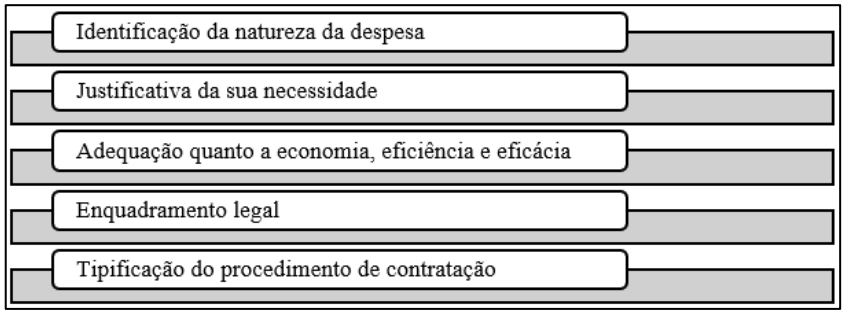


Figura 5: Proposta de contratação
Fonte: autores, a partir de Carvalho *et al.* (2017)

A próxima fase da despesa refere-se ao cabimento. O cabimento é a reserva de dotação do orçamento para um montante provável de sua utilização. A cabimentação significa que a despesa possui cabimento no saldo

orçamental disponível. Para tanto, os serviços contábeis da Administração Pública deverão informar a adequação quanto a natureza da despesa e se há saldo orçamental para a sua execução. O efeito prático desta operação é a segurança de que, caso venha a ser efetivada a contratação do fornecimento ou a prestação dos serviços, o valor já se encontra destacado e reservado do orçamento enquanto que este fica livre para outros cabimentos sem comprometer o cabimento assegurado.

O registro do cabimento só é possível se houver um orçamento para tal proceder. O orçamento é o instrumento que deve refletir os anseios da sociedade e se este orçamento refere-se de uma autarquia local, ele deve retratar os reclamos da sociedade local, que é instada a se manifestar por ocasião das eleições autárquicas, os quais se escolhem os seus representantes. Estes representantes, após a escolha, serão responsáveis por deliberar em relação à proposta orçamental e, naturalmente, que desta deliberação também se outorga o poder à autoridade competente para executar o orçamento aprovado.

Note-se que se forma um ciclo. Só há cabimento se houver orçamento, que deve ser aprovado por representantes da sociedade local. A Figura 6 ilustra esse movimento:

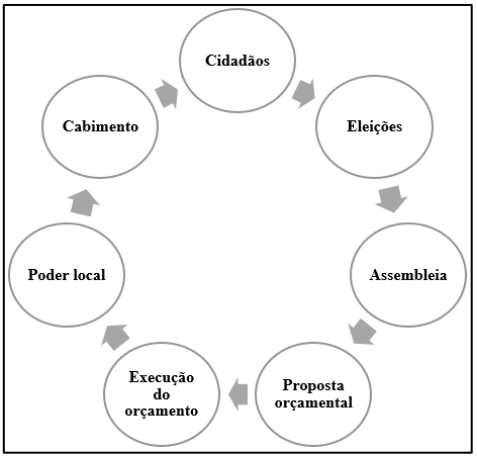


Figura 6: Ciclo do poder local
Fonte: os autores

O poder local só tem razão de existir se houver autonomia, pois do que valeria o exercício do sufrágio se dele não decorresse o exercício de um poder, poder este capaz de alterar a realidade atual, visando implementar aquilo que se prometeu ao cidadão-eleitor.

Segundo a Norma de Contabilidade Pública 26 (CNC, 2019), o registro de cabimento cria uma vinculação em cadeia para as demais fases, ou seja, do fim para o início, o pagamento não pode exceder o valor da obrigação, assim como esta não pode ultrapassar o valor do compromisso e este não pode ser superior ao valor do respectivo cabimento, que tem por teto o valor disponível na dotação. A Figura 7 representa a cadeia de limites do cabimento na qual a fase seguinte não pode superar os valores da fase anterior:

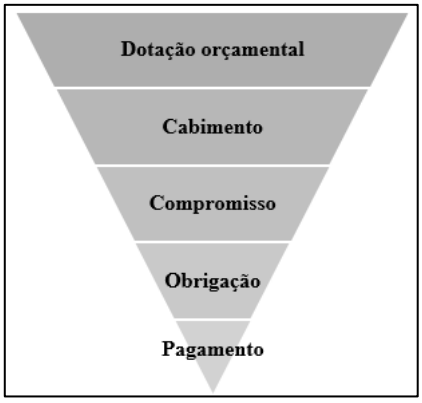


Figura 7: Cadeia decrescente de limites da despesa
Fonte: autores, a partir de Carvalho *et al.* (2017)

A terceira fase do procedimento especial da despesa pública é a escolha do procedimento de contratação, que é regido pelo Decreto-lei nº 18/2008, de 29 de janeiro (na sua redação atual Decreto-lei nº 33/2018, de 15 de maio), que trata do Código de Contratos Públicos, cuja análise excede os limites deste trabalho. Em seguida encaminha-se para a autorização da despesa. Esta autorização, como já citado, deve abordar os requisitos de conformidade legal, previsão orçamental, cabimento, previsibilidade de pagamento e novamente a qualidade da despesa quanto à economia, eficiência e eficácia.

Embora o procedimento de despesa seja um procedimento especial para o seu registro, os seus atos equivalem aos atos administrativos, que devem ser motivados contemplando os requisitos previstos no artigo 53º da Lei de Enquadramento Orçamental (LEO). Esta motivação dos atos financeiros revela o exercício dos poderes conferidos ao agente detentor do poder local. Se a autonomia financeira inexistisse no âmbito da autarquia local, certamente a autorização de processamento da despesa pública deveria passar pelo crivo de alguma autoridade integrante do Estado. Tal hipótese de chancela da autorização da despesa pelo Governo Central não se coaduna com as competências político-financeira das autarquias locais, como a elaboração das opções do plano e sua proposta orçamentária, bem como a sua execução, e tão pouco o necessário envio destas propostas para a Assembleia Municipal para a deliberação.

O registro contabilístico do compromisso corresponde a quarta fase do rito processual da despesa pública. Este registro assegura que houve entre a entidade e o fornecedor um acordo de vontades refletido no ato de adjudicação pela emissão de uma nota de encomenda, requisição oficial ou outorga de um contrato, os quais os serviços contábeis asseguram a disponibilidade de recursos para a assunção do compromisso (Carvalho *et al.*, 2017).

Segundo Carvalho *et al.* (2017), o compromisso pode ser conceituado como

> a assunção perante terceiros da responsabilidade por um possível passivo, em contrapartida do fornecimento de bens e serviços ou da satisfação de outras condições, implicando alocação de dotação orçamental, independentemente do pagamento. Os compromissos consideram-se assumidos quando é executada uma ação formal pela entidade, como seja a emissão de ordem de compra, nota de encomenda ou documento equivalente, ou a assinatura de um contrato, acordo ou protocolo.

Este autor ainda traz a classificação do compromisso em continuado, pontual e plurianual. O primeiro é utilizado para despesas contínuas e permanentes, cujo prazo de execução é indeterminado, tais como o pagamento de salários, gastos com o consumo de água e eletricidade, etc. O segundo tipo de compromisso "gera uma única responsabilidade ou uma série de responsabilidades durante um período de tempo determinado". Por fim, o compromisso plurianual é aquele que repercute em mais de um período orçamental ou cuja despesa corresponde a período orçamental diferente daquele que foi assumido (Carvalho *et al.*, 2017). A Figura 8 ilustra estes três compromissos:

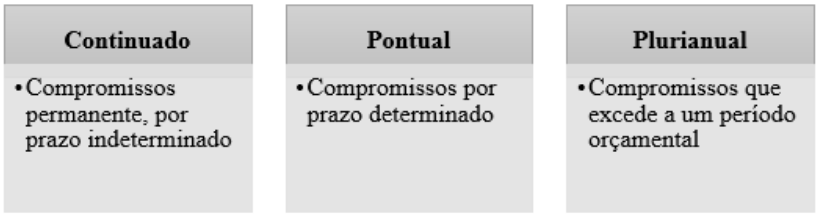


Figura 8: Tipologia de compromissos
Fonte: autores, a partir de Carvalho *et al.* (2017)

Esta fase do registro contábil do compromisso também reforça a tese da autonomia financeira e consequente autonomia das autarquias locais. Isto porque a assunção de compromisso remete a uma espécie de negociação no âmbito privado, ou seja, firma-se um compromisso quando dois ou mais sujeitos maiores e capazes acordam em executar obrigações sinalagmáticas. Também o é ante a necessidade da autarquia local em contratar o fornecimento de um objeto ou a prestação de um serviço. Ora, não se imagina que as autarquias locais quando desejam firmar um compromisso o faz por mera prerrogativa por pertencer à Administração Pública. O faz porque é um sujeito de direitos, com prerrogativas, poderes, deveres e, sobretudo, autonomia não apenas da vontade, como todo compromisso exige, mas autonomia política e jurídica que já fora explorado no referencial teórico.

A quinta fase do procedimento de despesa pública pressupõe a execução do objeto contratado, a sua conferência com os requisitos exigidos e a emissão da fatura fiscal, que será registrada contabilmente quando o serviço ou departamento requisitante verificar a adequação e qualidade do objeto contratado. Em seguida, reconhece-se contabilmente um passivo e a obrigação de pagar, iniciando também o registro na contabilidade financeira. "Assim, um passivo define-se como uma obrigação presente (obrigação vinculativa) originada num evento passado (compromisso) que gera uma saída de recursos" (Carvalho *et al.*, 2017).

Pelo cumprimento de um contrato (compromisso) sinalagmático entre partes capazes surge a obrigação de pagar. Diferentemente no âmbito negocial privado, a Administração Pública para pagar algo que deve necessariamente deverá registrar contabilmente a obrigação. Este registro, muito além de mero ato material praticado por um agente do serviço de contabilidade, é um reconhecimento quanto a regularidade da obrigação e a integração do objeto do contrato ao patrimônio da entidade. Se há um registro, um reconhecimento desta obrigação e essa inclusão no patrimônio da autarquia local, pode-se concluir que obviamente a entidade possui um patrimônio próprio.

A Constituição da República, em seu artigo 238º, nº 1, expressamente reconhece que as autarquias locais possuem patrimônio e finanças próprias. Mas não basta haver essa declaração constitucional, pois se torna apenas um reconhecimento formal. A comprovação material, palpável e concreta da existência de patrimônio próprio se dá pelos registros contábeis, assim como faz nos procedimentos de despesa pública, sem prejuízo de outras formas de registros dos mais diversos atos financeiros da autarquia.

Portanto, o reconhecimento constitucional de que a autarquia possui patrimônio e finanças próprios é robustecido e materialmente efetivados pelos registros contábeis, que só podem ser efetivados em entidades que possuem patrimônio próprio e, consequentemente, autonomia para gerir esse patrimônio.

Por fim, a última fase do procedimento da despesa pública é a autorização de pagamento e o pagamento propriamente. Rememore-se que quem autoriza a despesa não pode efetuar o pagamento em respeito ao princípio da segregação das funções. Adverte-se ainda para o disposto no artigo 53º, nº 4, da LEO, segundo a qual as despesas apenas serão pagas se o compromisso e a respectiva programação de pagamentos estejam garantidos pelo orçamento de tesouraria (Portugal, 2015b). Este orçamento é elaborado pela tesouraria mensalmente, para um período de doze meses.

Tanto a autorização de pagamento quanto o pagamento propriamente dito só podem se efetivar se houver recursos para satisfazê-los, o que significa a existência de receitas. Se existem receitas há autonomia? A receita não é uma condição *sine qua non* para a autonomia. Há entidades que não geram receitas e ainda assim gozam de autonomia. A autonomia pressupõe a disponibilidade dos recursos públicos para fazer frente às despesas da entidade.

Por esse argumento se denota que a autonomia político-administrativa e financeira das autarquias locais não se sustenta pelo viés da receita, mas sim pelo lado da despesa. A receita pode ser tanto a gerada pela própria entidade ou a ela disponível pelo Governo Central ou qualquer outro meio. Já a despesa é aquela necessária para o enfrentamento dos interesses públicos, coletivos, sociais, que demandam recursos, obviamente, mas que está intimamente ligada a atuação autônoma da autarquia e que exige uma gestão planejada, equilibrada e eficiente. Estas características apenas podem ser exigidas daqueles que estão próximos de quem exige, ou seja, das autarquias locais.

Talvez a resposta à questão-problema deste estudo deva se inverter. Não seria a autonomia dos municípios que levaria à autonomia financeira, mas sim a autonomia da atividade financeira que leva à autonomia das autarquias locais. Evidenciou-se que esta autonomia da atividade financeira se inicia pelo lado da despesa pública, cujo processamento revela relações intrínsecas com os institutos que amparam a autonomia local.

Assim, o cabimento decorre do exercício do poder local pelos órgãos executivos e deliberativos. A autorização da despesa e a escolha do procedimento para a contratação de bens e serviços reflete também o exercício do poder local como expressão de parcela do poder autônomo. O compromisso como fase do procedimento da despesa pública se sustenta na figura da autarquia local como sujeito de direito, entidade com capacidade jurídica de participar nos negócios públicos. Por fim, a autorização de pagamento, que só pode ser exercido por aquele que possui patrimônio próprio, cuja materialização se dá por meio do reconhecimento contábil da obrigação.

5. CONCLUSÃO, PROPOSTA DE NOVOS ESTUDOS E LIMITAÇÕES DA PESQUISA

O desenvolvimento de uma teoria da despesa pública e a possibilidade de autonomia deste estudo em relação às finanças públicas imbuiu a trajetória desta pesquisa.

O objetivo é associar a autonomia das autarquias locais com a autonomia da atividade financeira ao nível do processamento da despesa pública. Constatou-se que há um paralelo entre o exercício do poder local e o procedimento da despesa pública para as autarquias locais, de modo que a liberdade de tributar e a constituição de receitas próprias não são critérios que levam a autonomia das autarquias locais, e sim a liberdade de realização (previsão e execução) da despesa pública é que impacta nesta autonomia.

Os resultados apontaram as interrelações entre o procedimento da despesa pública e sua contribuição para a sustentabilidade da autonomia nas autarquias locais, demonstrando que este procedimento determina a autonomia financeira que, por sua vez, reflete na autonomia local, diferentemente do pressuposto da pesquisa que se afirmava que a autonomia local seria determinante para a autonomia financeira.

Este estudo teve por finalidade discutir as relações entre a autonomia das autarquias locais, que é reconhecida pela Constituição da República, porém, em um cenário mais concreto e palpável, ou seja, por intermédio do estudo do procedimento da despesa pública. Nesse sentido, objetivou, portanto, fomentar a discussão sob o viés de uma teoria da despesa pública, tema pouco explorado atualmente, pelo qual este trabalho possa incentivar outros estudos na mesma dinâmica em relação à despesa pública, tais como as relações de gastos de pessoal em entidades de mesma dimensão, seja territorial ou populacional; estudos comparativos de diferentes realidades socioeconômicas, tais como outros países de diferentes organizações políticas-territoriais; ou estudos quantitativos a despesa das autarquias locais como também inseridas no Orçamento do Estado.

A pesquisa qualitativa, pelo método exploratório-descritivo, impõe limitações no apanhado do cenário presente, uma vez que se descreve algo a partir das percepções do pesquisador, ou seja, carregados de subjetividade. Além disso, a pesquisa concentrou-se na análise bibliográfica e documental sobre o assunto, de modo que a prática vivenciada nas autarquias locais podem ser diferentes relativamente quanto a dinâmica que se dão os gastos públicos bem como as interferências políticas locais nestes gastos.

AGRADECIMENTOS

Este estudo foi realizado no Centro de Investigação em Ciência Política (UID/CPO/00758/2019), Universidade do Minho e apoiado pela Fundação para a Ciência e a Tecnologia e pelo Ministério da Educação e Ciência através de fundos nacionais.

REFERÊNCIAS

Boaventura, E. M. (2004). *Metodologia da pesquisa*: monografia, dissertação, tese. São Paulo: Atlas, 2004.

Caeiro, J. C. (2018). Capítulo 3 - Governança e desenvolvimento local. In: Ralha, João (Coord.). *Da Gestão, em Autarquias – Para Melhorar as Competências em Gestão, dos Eleitos*. Edições Sílabo: Lisboa.

Cândido de Oliveira, A. (2013). *Direito das Autarquias Locais*. 2ª ed. Coimbra Editora: Coimbra.

Carvalho, J. B., Silveira, O., Pires Caiado, A., & Simões, V. (2017). *Contabilidade Orçamental Pública de Acordo com o SNC-AP*. Áreas Editora: Lisboa.

CNC, Comissão de Normalização Contabilística (2019). *Norma de Contabilidade Pública 26*. Disponível em: <http://www.cnc.min-financas.pt/sncap2017.html>. Acesso em: 27/11/2019.

Cruz, A. (2018). Capítulo 13 - Gestão orçamental, económica e financeira. In: RALHA, João (Coord.). *Da Gestão, em Autarquias – Para Melhorar as Competências em Gestão, dos Eleitos*. Edições Sílabo: Lisboa.

Cruz, A. (2015). Capítulo 5 - Gestão orçamental e controlo de gestão. In: Ralha, João (Coord.). *Princípios de Gestão para Municípios*. Universidade Católica Editora: Lisboa.

Delgado, A. P. (2013). *A Configuração do Poder Local na Constituição Portuguesa de 1976: A autonomia do Poder Local e o Poder Regulamentar Municipal*. Dissertação. Universidade Autónoma de Lisboa. Outubro de 2013. Disponível em: <http://hdl.handle.net/11144/408>. Acesso em: 24/11/2019.

Fernandes, M. J., Camões, P., & Jorge, S. M. (2019). *Anuário Financeiro dos Municípios Portugueses de 2018*. Ordem dos Contabilistas Certificados, outubro de 2019. Disponível em: <https://pt.calameo.com/read/000324981ab675c6b6cdd>. Acesso em: 25/11/2019.

Gil, A.C. (2019). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2019.

Magalhães, C. S. (2011). *Regime jurídico da despesa pública: do direito da despesa pública ao direito à despesa pública*. Tese de Mestrado. Universidade do Minho – Escola de Direito. Disponível em: <http://hdl.handle.net/1822/20398> Acesso em: 23/11/2019.

Marconi, M., & Lakatos, E. M. (2017). *Fundamentos de metodologia científica*. 8.ed. São Paulo: Atlas.

Nogueira, Sónia P. & Jorge, S. (2017). The perceived usefulness of financial information for decision making in Portuguese municipalities the importance of internal control. *Journal of Applied Accounting Research*, 18, 116-136. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10198/15504>. Acesso em: 20/11/2019.

Oulasvirta, L., & Turala, M. (2009). Financial autonomy and consistency of central government policy towards local governments. *International Review of Administrative Sciences*, 75(2), 311–332. Disponível em: <DOI:10.1177/0020852309104178>.

Pedro, D. J. (2015). *A complementariedade das Obrigações Municipais como Recurso ao Financiamento Local – Evolução do endividamento creditício municipal no período 2008-2014* (Dissertação). Instituto Superior de Gestão, Lisboa, 2015. Disponível em: http://hdl.handle.net/10400.26/14266 Acesso em: 25/11/2019.

Portugal. Assembleia da República (1990). Resolução da Assembleia da República nº 28/90, de 23 de outubro. Aprovação, para ratificação, da Carta Europeia da Autonomia Local. Disponível em: <https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/565414/details/normal?q=carta+europeia+da+autonomia+local>. Acesso em: 25/11/2019.

Portugal. Assembleia da República (2013). Lei nº 73/2013, de 03 de setembro. Dispõe sobre o Regime Financeiro das Autarquias Locais e das Entidades Intermunicipais. Disponível em: <https://data.dre.pt/eli/lei/73/2013/p/cons/20181231/pt/html>. Acesso em: 25/11/2019.

Portugal. Assembleia da República (2015a). Decreto-lei nº 192/2015, de 11 de setembro. Dispõe sobre o Sistema de Normalização Contabilística para as Administrações Públicas. Disponível em: <https://data.dre.pt/eli/dec-lei/192/2015/09/11/p/dre/pt/html>. Acesso em: 25/11/2019.

Portugal. Assembleia da República (2015b). Lei nº 151/2015, de 11 de setembro. Dispõe sobre a Lei de Enquadramento Orçamental. Disponível em: <https://data.dre.pt/eli/lei/151/2015/09/11/p/dre/pt/html>. Acesso em: 25/11/2019.

Pratchett, L. (2004). Local Autonomy, Local Democracy and the 'New Localism', *Political Studies*, 52, 358-375. Disponível em: <DOI: 10.1111 / j.1467-9248.2004.00484.x>.

Rocha, J. F. (2009). O sistema financeiro local português (considerações analíticas). *Revista de Direito Regional e Local (DREL)*, março de 2009. Disponível em: <http://hdl.handle.net/1822/35552>. Acesso em: 24/11/2019.

Saraiva, R. (2017). *Estratégia para a Boa Governança a Nível Local* (2017). In: Gomes, Carla Amado. Neves, Ana Fernanda & Saraiva, Rute (Coords). Finanças Públicas Locais e Good Governance – Compilação de algumas das intervenções proferidas nas sessões do curso de pós-graduação com o mesmo tema, organizado pela ICJP em 2017. Instituto de Ciências Jurídico-Políticas/Centro de Investigação de Direito Público.

Scheller, H., & Walker, B. (2017). Municipal Infrastructure Policies in the Federal Republic – In Between Growing Disparities and Losing Political Autonomy?, *European Policy Analysis*, 3(2), 343-371. Disponível em: <doi: 10.1002/epa2.1027>.

DESPOBLACIÓN EN EL ÁMBITO RURAL EN GALICIA Y ASTURIAS. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN A NIVEL MUNICIPAL[1]

Ana Iglesias Casal, ana.iglesias.casal@usc.es, Universidad de Santiago de Compostela
Celia López Penabad, celia.lopez@usc.es, Universidad de Santiago de Compostela
Lucía Rey Ares, lucia.rey.ares@udc.es, Universidad de La Coruña
Alejandro Saavedra Nieves, asaavedra@uvigo.es, Universidad de Vigo

RESUMEN
El envejecimiento y su consecuencia, el despoblamiento son hechos generalizados en el medio rural. Este es uno de los problemas socioeconómicos más importantes de algunas regiones españolas como Asturias o Galicia, dos regiones que debido a su configuración territorial, el análisis de su verdadera dimensión resulta complicado. En el presente trabajo analizamos el despoblamiento en las zonas rurales de ambas comunidades y constatamos la gravedad del problema. Se hace necesaria una rápida intervención pública dirigida a fomentar el anclaje de la población, que varía sensiblemente según el sector geográfico concreto, y lograse la resiliencia económica capaz de garantizar la continuidad de estas zonas, y preservar su cultura y patrimonio.

PALABRAS CLAVE: Envejecimiento, Despoblación, Galicia, Asturias.

ABSTRACT
Aging and its consequence, depopulation are widespread in rural areas. This is one of the most important socio-economic problems of some Spanish regions such as Asturias or Galicia. The analysis of the true dimension of the problem is complicated due to the territorial configuration of two regions. In this paper we analyze the depopulation in rural areas of both regions and we find the seriousness of the problem. A rapid public intervention is necessary aimed at promoting the anchoring of the population, which varies considerably depending on the specific geographical area. This action would achieve the economic resilience capable of ensuring the continuity of these areas, and preserve their culture and heritage.

KEYWORDS: Aging, Depopulation, Aging rate, Galicia, Asturias.

1. INTRODUCCIÓN

Los datos sobre la despoblación en España son conocidos y alarmantes. La Federación Española de Municipios y Provincias, a través de su Comisión de Despoblación, estima que de los 8.125 municipios que hay en España, 4.995 se encuentran en riesgo de extinción al contar con menos de 1.000 habitantes, en 2016, más de la mitad del total; 2.562 tienen menos de 500 habitantes y 1.286 no pasan de 100 (FEMP, 2017).

España ha perdido 67.374 habitantes en total entre 2015 y 2016. Sin embargo, la suma de población de las capitales de provincia ha aumentado en 14.000, lo que significa que la sangría demográfica se ha concentrado en los municipios situados fuera de las grandes ciudades y de las grandes áreas metropolitanas o su territorio inmediato de influencia, es decir en las áreas rurales.

Desde la Comisión de Despoblación se han reclamado políticas urgentes de Estado para intentar atajar el fuerte retroceso demográfico que constituye un problema social y económico de primera magnitud. Recientemente, los medios de comunicación también se han hecho amplio eco de esta situación, e iniciativas académicas y ciudadanas en las áreas más castigadas también se suman a la lucha contra la fuerte crisis demográfica.

[1] Trabajo realizado en el marco del proyecto de investigación: Instrumentos jurídicos para la lucha contra la despoblación en el ámbito rural (DESPORU), Ref.: RTI2018-099804-A- 100. Financiado por: FEDER/Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades, Agencia Estatal de Investigación. Gobierno de España

En este contexto se enmarca el presente trabajo que se desarrolla dentro del proyecto de investigación: Instrumentos jurídicos para la lucha contra la despoblación en el ámbito rural (DESPORU)[2], y que tiene como principal objetivo ofrecer soluciones a los problemas jurídicos que se pueden plantear en el proceso de la implementación de las actuaciones propuestas, relativas, principalmente a evitar el abandono del ámbito rural y atraer población al mismo (medidas institucionales y financiación; economía y empleo; infraestructuras; servicios sociales; vivienda; incentivos demográficos; cultura, identidad y comunicación).

Por tanto, en este primer trabajo sobre esta temática nuestro objetivo es acercarnos al fenómeno de la despoblación en el rural español, prestando especial atención a la problemática que afecta a las comunidades autónomas del norte peninsular, en particular los municipios de Galicia y Asturias con problemas de envejecimiento y en consecuencia de despoblación.

A continuación, el trabajo se distribuye de la siguiente manera. En el siguiente epígrafe se analizan las predicciones realizadas por las diferentes instituciones en términos de evolución poblacional para España y sus diferentes regiones, con especial detalle para Asturias y Galicia. Seguidamente se estudian las consecuencias del envejecimiento desde el punto de vista económico y social, revisando las amenazas y oportunidades, así como realizando alguna propuesta integral inteligente de estrategia de actuación ante este desafío demográfico. En el apartado cuarto establecemos los criterios empleados para el análisis de los municipios rurales en la comunidad gallega y asturiana, realizando una división o clasificación de los municipios rurales en tres categorías dinámicos, intermedios y desfavorecidos o a revitalizar, para cada una de las cuales realizamos una pirámide poblacional en la que se pone de manifiesto la preocupante situación de estas regiones. Finalizamos con las principales conclusiones.

2. ESTADO DE LA CUESTIÓN. PREVISIONES Y ENVEJECIMIENTO

El Libro Blanco sobre el Futuro de Europa publicado el 1 de marzo de 2017, presenta las predicciones de la evolución poblacional de la UE mostrando un escenario muy envejecido, marcado por nuevas estructuras familiares, una progresiva tendencia a la urbanización del medio rural y mayor diversidad de las vidas laborales, lo que afecta a la forma en la que se construye la cohesión social. Europa contará en 2030 con la población más envejecida del Mundo, con una media de edad de 45 años. Además, la población europea representará en 2060 menos del 5% de la población mundial, cuando en 1990 suponía alrededor del 25% del conjunto de la población.

De acuerdo con un estudio publicado recientemente en la revista médica The Lancet (Foreman et al., 2018), 59 países tendrán una esperanza media de vida de 80 años en 2040, incluyendo España. España estará en el primer puesto del ranking mundial en esperanza de vida llegando ésta a los 85,8 años, superando a la de los japoneses (85,7 años); pero este incremento no va acompañado de un aumento en la tasa de natalidad.

Las proyecciones demográficas del INE de España, que extrapolan la estructura demográfica y las tendencias recientes, muestran los cambios en la estructura poblacional. En España, la población con más de 65 años pasará de 9 millones en 2018 a 12,4 en 2033, en cuanto a la población en edad activa permanecerá en torno a los 30,3 millones. De esta forma, la tasa de dependencia – la proporción de población con más de 65 años en relación con la población en edad activa – aumentará considerablemente de 2018 a 2033, de 29,6% a 40,7%.

En España podría hablarse de dos realidades, una que crece en población y envejece más lentamente, y la España que se va despoblando, con una concentración creciente de personas mayores que encuentran cada vez más dificultades para ser atendidas en sus propios hogares. Desde el punto de vista de la distribución geográfica, la España que crece en población se localiza en la costa sureste y en la provincia de Madrid, y el centro peninsular cada vez se encuentra más envejecido y despoblado. La España del sureste atrae, no sólo a la población extranjera, sino también a personas procedentes del centro y norte peninsular, que parece entrar en un ciclo decadente desde el punto de vista demográfico y económico (Chasco Irigoyen & Hernández Asensio, 2004). La despoblación ya ha llegado también a las capitales de comarca, incluso a muchas de las provincias de interior de España.

Se está produciendo una marcada y creciente polarización del territorio español, con fuertes procesos de descapitalización educativa en las regiones emisoras, la despoblación ya no es un proceso exclusivo del

[2] Ref.: RTI2018-099804-A-100. Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades, Agencia Estatal de Investigación. Gobierno de España.

medio rural, sino que también se extiende a los ámbitos urbanos. Al mismo tiempo, se producen dinámicas de acumulación, principalmente en Madrid, que evidencian la tendencia asociada a los procesos de globalización a concentrar capital, actividades de alto valor añadido y población muy educada en unas pocas ciudades globales (González-Leonardo, López-Gay, & Recaño, 2019).

Castilla-León y Castilla-La Mancha están entre las comunidades autónomas más afectadas por el abandono de población de sus municipios: casi el 88% de los municipios de la comunidad tenían en 2018 menos población que la que registraban en 1998. Tras ellas, Asturias, Extremadura y Aragón son los territorios en los que un porcentaje más alto de municipios han visto mermados su población. La situación es especialmente preocupante en provincias como Soria, Teruel, Zamora, Ávila o Burgos, en las que en estos momentos más del 90% de todos sus municipios tienen menos de 1.001 habitantes. Sin embargo los espacios rurales situados en el sur y en los aledaños de la costa mediterránea y atlántica gozan de buena salud demográfica (Recaño, 2017).

En Galicia, el peso demográfico en el conjunto de España no ha dejado de disminuir: de constituir un 10,6% a principios del siglo XX, pasó a suponer un 9,2% en 1950, un 6,9% hace veinte años y un 5,85 en la actualidad, sin embargo, su densidad de población se mantiene ligeramente inferior a la media nacional (92 habitantes por Km^2 frente a los 94 de España en 2018). La organización tradicional de la población es sustancialmente diferente a la del resto de España, a excepción de Asturias. El territorio de cada municipio se divide en parroquias, que a su vez agrupan a varias localidades. Galicia se caracteriza por su alta tasa de dispersión demográfica, lo que, unido a un elevado número de poblaciones, hace que un 50 % de los entes de población de España se localicen en Galicia, ocupando solo el 5,8 % de la superficie total. La elevada dispersión poblacional conlleva una serie de dificultades como por ejemplo que el 5.85% de la población de España requiera de la atención del 14 % de los centros de salud que hay en España.

Asturias según datos del INE en 2018 representa un 2,20 % de la población total nacional. Su densidad de población, de 96,97 habitantes por km^2. Se caracteriza por poseer la más alta tasa de mortalidad de España (12 por mil) y la más baja tasa de natalidad (6 por mil), por lo que desde 1987 la población está disminuyendo, aunque las ciudades grandes mantienen su población, frente a las cuencas mineras y las áreas rurales del interior que se despueblan más rápidamente.

Los mayores índices de despoblación se asocian a territorios que no fueron capaces de desarrollar un sistema agropecuario moderno y conectado con el mercado, a áreas inmersas en un proceso de marginalización ante la creciente pujanza urbana. El éxodo rural o agrario fue el desencadenante del proceso de despoblación, que recientemente deja paso al envejecimiento y al agotamiento demográfico como causas de su mantenimiento y acentuación. La relación directa entre mercado laboral y despoblación es clara y contundente (ESPON, 2018).

3. CONSECUENCIAS DEL ENVEJECIMIENTO. AMENAZAS, OPORTUNIDADES Y ESTRATEGIA

Las consecuencias derivadas del envejecimiento suponen amenazas en términos económicos, políticos y sociales, pero al mismo tiempo también alguna oportunidad.

Comencemos por el envejecimiento de la población y su impacto macroeconómico. Si el aumento de la expectativa de vida es positivo pero puede tener consecuencias económicas de gran dimensión. El aumento de la expectativa de vida no viene acompañado por un aumento de la natalidad, que permita atenuar el envejecimiento de la población, el peso de la población de mayor edad irá en aumento mientras que el peso de la población activa permanecerá constante o disminuirá, perjudicando al nivel de producción de una economía mediante la reducción de mano de obra y, consecuentemente, el PIB total de la economía. El éxodo de trabajadores jóvenes y altamente cualificados dificulta aún más los resultados económicos de las regiones desfavorecidas.

Existe un amplio consenso acerca de que los esquemas de pensiones, empezando por los de pensiones públicas basadas en el método financiero del “reparto”, son los principales afectados, pero también se alude a los sistemas sanitarios, al mercado de trabajo y a los sistemas de otros servicios y prestaciones sociales, y en consecuencia a su sostenimiento.

La capacidad de gobernanza se ve reducida inhibiendo políticas económicas proactivas. Estas áreas deprimidas pueden también ser periféricas en términos de conectividad a redes más amplias y a centros de autoridad política. Privados de influencia en términos de toma de decisiones y de disposiciones de gobernanza, los actores locales no son capaces de iniciar políticas o recoger los recursos necesarios para hacer frente al declive demográfico y económico.

Desde una perspectiva sociológica, tampoco existen dudas de que el envejecimiento es problemático para el dinamismo general de la sociedad. A medida que envejecemos, corremos menos riesgos. Las sociedades más envejecidas serán más adversas al riesgo, y esto tiene impacto sobre el comportamiento económico, político y social, emprendimiento, etc.

Tan solo en el ámbito de la mercadotecnia parece encontrarse una opinión generalizada de que los nuevos consumidores (las personas mayores) representan una potencial ganancia para las empresas de bienes y servicios destinados a satisfacer las necesidades de este segmento de la población.

A modo de reflexión surge otra cuestión que también se torna positiva. Cuesta pensar que la edad equivalente a los 65 años de 1900 esté comprendida hoy entre los 81 y los 91 años, pero no se puede negar que un individuo de 65 años en la actualidad es bastante más "joven" que otro de su misma edad hace cincuenta años, y no digamos que hace un siglo (Herce, 2016).

En suma, el envejecimiento de la población es un fenómeno que vino para quedarse y que trae consigo una serie de cambios profundos en las preferencias de la sociedad, en la forma de organizar la economía y en cómo redistribuir los recursos entre las generaciones. Los desafíos son difíciles, pero contamos con generaciones más viejas llenas de proyectos y vitalidad que van a contribuir ciertamente para que el envejecimiento demográfico se presente como una oportunidad para nuestras economías.

La *Silver Economy*, también llamada Economía Plateada, es como se le llama a la economía que atiende a las demandas de la población de edad más avanzada. El aumento de la demanda de servicios dirigidos a estas generaciones mayores, viviendas adaptadas, por ejemplo, atención socio-sanitaria, formación digital adaptada, transporte a demanda, se puede tornar en un estímulo para la innovación y el emprendimiento.

Ante este escenario se hacen necesarias estrategias inteligentes en todo el sentido de la palabra. Resulta imprescindible un despliegue territorial de servicios públicos en el medio rural. Políticas de igualación de servicios y oportunidades a los ciudadanos, con repercusión demográfica, que es preciso mantener e impulsar en el tiempo. Infraestructuras de comunicación, de gestión de residuos, suelo industrial, abastecimiento y saneamiento de aguas, aprovisionamiento logístico; servicios sanitarios, educativos y sociales; telecomunicaciones, transporte, conectividad digital; asegurar la gobernanza, promover el emprendimiento local potenciando nuevos nichos de mercado y configurando así un ecosistema de pymes que desarrolle un entramado económico a escala local. Actividades como por ejemplo el turismo son muy interesantes ya que pueden repercutir beneficios en términos de creación de empleo y de recuperación del patrimonio. Todos ellos son aspectos fundamentales que contribuyen a la calidad de vida y que afectan al atractivo regional.

Resulta muy interesante el concepto emergente de *Smart Villages* (Pueblos Inteligentes), que se refiere a las áreas rurales y comunidades que se construyen a partir de sus fortalezas para desarrollar nuevas oportunidades en temas como el turismo o la agroalimentación.

Las inversiones en las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) y digitalización son fundamentales para las regiones rurales en despoblación. Acceso público a bases de datos, asistencia sanitaria, servicios de bienestar social, educación e incluso a procesos políticos (consulta en línea, por ejemplo) pueden ser mejorados por una digitalización más general, especialmente si las estrategias son implementadas en simultáneo para mejorar la alfabetización digital de la generación mayor.

No podemos olvidar que las regiones rurales ofrecen una ventaja «verde» debido a una menor presión sobre el medio ambiente y a una contaminación limitada. Consecuentemente, presentan mejores oportunidades para promover la transición hacia una economía de bajo carbono y para nuevas soluciones para preocupaciones ambientales en áreas como la aplicación de principios de economía circular para reciclaje de agua para usos agrícolas, publicidad en línea de productos locales, energía limpia, biomasa, turismo ecológico y explotación del patrimonio natural y cultural. El descenso de la población rural puede considerarse como una oportunidad de reorientación social fundamental.

Asimismo, resulta esencial diseñar una buena red publicitaria que ponga en valor los aspectos positivos de las regiones para atraer población a sus territorios. En definitiva, debemos establecer un plan a largo plazo que implique a los diferentes niveles de gobierno, con un enfoque en el territorio, para dar respuesta al cambio demográfico y publicitarlo.

Recaño (2017) habla de la búsqueda de la resiliencia demográfica. Cada zona o área en peligro demográfico tiene sus particularidades que varían considerablemente. La búsqueda de recursos concretos ligados al territorio (turismo rural, segundas residencias, termalismo, gastronomía, etc.) pueden garantizar la continuidad económica y enderezar la situación demográfica de la población rural. Se hace necesaria una intervención pública que atendiendo a esa heterogeneidad identifique y potencie aquellos aspectos que puedan favorecer la resiliencia demográfica y económica.

4. ANÁLISIS DE LOS MUNICIPIOS DE ASTURIAS Y GALICIA

A continuación, y con el fin de estudiar los municipios rurales de Asturias y Galicia proponemos una serie de criterios que nos permitirán realizar un agrupamiento y clasificación de los municipios atendiendo en primer lugar a su carácter rural y seguidamente a la situación que presente la población en términos de envejecimiento, densidad, tasa de crecimiento, edad media, masculinidad, altitud y porcentaje de ocupación de la población en el sector primario.

Los datos empleados han sido tomados en su totalidad del IGE (Instituto Galego de Estadística) para el caso de Galicia, del SADEI (Sociedad Asturiana de Estudios Económicos e Industriales) para el caso del Principado de Asturias y han sido completados con datos del INE (Instituto Nacional de Estadística).

4.1. ESTABLECIMIENTO DE CRITERIOS

En el caso de España, la delimitación de área rural se ha abordado de diferente forma dependiendo del ámbito desde el que se analice el problema, estadístico, político, académico, etc. Una de las clasificaciones más utilizadas es la delimitación establecida por el INE que utiliza el tamaño demográfico y que nosotros vamos a manejar para establecer los municipios rurales en Asturias y Galicia. Hasta 2.000 habitantes municipio rural, entre 2.001 y 10.000 habitantes municipio intermedio, y superior a 10.000 habitantes municipio urbano.

Esparcia y Noguera (2001) realizan una propuesta para delimitar las áreas rurales considerando diferentes variables socioeconómicas:

- ✓ Intensidad de la ocupación humana del territorio
- ✓ Tamaño municipal
- ✓ Envejecimiento poblacional
- ✓ Dinámica demográfica reciente
- ✓ Grado de dependencia ocupacional de la actividad primaria

Tomando como base la aproximación del IGE y las variables anteriores, definimos a continuación los criterios que vamos a utilizar en la detección y clasificación de los municipios estudiados.

1. Población total del municipio (inferior a 2.000 habitantes)
2. Intensidad de la ocupación humana del territorio (densidad inferior a la mitad de la media de la densidad de la comunidad autónoma; 26 hab/Km^2 para Asturias y 20 hab/Km^2).
3. Envejecimiento poblacional (superior al 200%).
4. Dinámica demográfica reciente (pérdida de población).

Atendiendo al número de criterios cumplidos por los diferentes municipios dividiremos entre:

1. Municipios rurales desfavorecidos o a revitalizar (consideraremos así a aquellos municipios que cumplan al menos 3 criterios anteriores)

2. Municipios rurales intermedios (consideraremos como tales a aquellos municipios que cumplan 2 de los criterios anteriores).

3. Municipios rurales dinámicos (consideraremos aquellos municipios que sólo cumplan el criterio 1).

Otros aspectos que también hemos tenido en cuenta a la hora de categorizar las diferentes zonas, pero no hemos utilizado para agruparlos, son: la edad media de los habitantes del municipio, el porcentaje del empleo perteneciente al sector primario, la relación de masculinidad (hombres por cada 100 mujeres) y la altitud.

A continuación, atendiendo a los criterios anteriormente comentados analizamos cada una de las dos regiones a estudiar, Asturias y Galicia.

4.2. ANÁLISIS DEL PRINCIPADO DE ASTURIAS

El Principado de Asturias cuenta con un total de 78 municipios, de los cuales 39 son municipios rurales al contar con una población total, igual o inferior a 2.000 habitantes. Calculamos la media de la densidad de población (habitantes/Km^2) y hemos tomado la mitad como valor límite para aquellos municipios que consideramos con baja densidad, el valor utilizado es 26 hab/Km^2.

Sólo podemos considerar como municipios rurales dinámicos dos, Noreña y Siero. Estos dos municipios y Sobrescobio son los únicos que presentan una tasa de crecimiento de la población entre 1998 y 2018 con valores positivos. No podemos encuadrar a Sobrecobio en el grupo de municipios dinámicos ya que la densidad de población es muy baja (12,01) y la tasa de envejecimiento también es elevada (449 mayores de 65 por cada 100 menores de 16). Noreña y Siero también presentan tasas de envejecimiento bastante altas 134 y 154 respectivamente, aunque son los valores más bajos de todos los municipios rurales asturianos. Podemos por tanto afirmar que los municipios rurales de Asturias presentan un índice de envejecimiento muy elevado en consonancia con el mayor índice de envejecimiento de todas las regiones españolas. Noreña es uno de los municipios más prósperos de la región, con una renta per cápita de las más altas y muy bajos niveles de desempleo. El desarrollo urbanístico es una de sus principales fuentes de riqueza por su cercanía a las grandes ciudades. Pero su desarrollo económico viene dado por su industria cárnica, que vende su producción por España y Europa. En Siero, el sector terciario es el que mayor número de empleos genera, su crecimiento económico se ha visto favorecido por el desarrollo de las parroquias circundantes en el proceso de industrialización, y por el hecho de ir convirtiéndose en zona residencial próxima a Oviedo.

Como municipios rurales intermedios podemos agrupar a 12: Bimenes, Cabranes, Candamo, Caravia, Illas, Mocín, Parres, Pravia, Las Regueras, Ribadesella, Ribera de Arriba y Tapia de Casariego. Todos ellos son municipios con una densidad de población superior a 26 hab/Km^2. Todos presentan tasas de envejecimiento bastante altas; la menor 186 mayores de 64 años por cada 100 menores de 16 años corresponde a Ribera de Arriba, y la mayor 360 a Bimenes. Además, todos los municipios tienen crecimientos de población negativos. Sin embargo, se caracterizan por ser zonas no elevadas, el municipio con más altitud corresponde a Cabranes con 336 metros. Además, presentan una relación de masculinidad inferior o muy próxima a 100 y con una edad media de la población de 51 años o menos, que es elevada pero no tanto si la comparamos con el resto. El porcentaje de empleo perteneciente al sector primario es pequeño en todos los municipios, con excepción de Las Regueras que alcanza el 41%. Constituyen sin duda municipios envejecidos, pero con densidades de población medias y una estructura poblacional y de actividad que les permite mantener un cierto dinamismo.

Los municipios rurales asturianos desfavorecidos o a revitalizar son en total 25: Allande, Amieva, Belmonte de Miranda, Boal, Cabrales, Caso, Degaña, Grandas de Salime, Ibias, Illano, Peñamellera Alta, Peñamellera Baja, Piloña, Proaza, Quirós, Salas, San Martín de Oscos, Sta. Eulalia de Oscos, San Tirso de Abres, Santo Adriano, Sobrescobio, Taramundi, Villanueva de Oscos, Villayón, y Yernes y Tameza. Todos tienen densidades de población inferiores a los 26 hab/Km^2 y tasas de envejecimiento elevadísimas. Illano por ejemplo, tiene una tasa de envejecimiento de 1.445,45, con un edad media de 59,3 años y una tasa de crecimiento de la población de -3,19. Junto con Illano, municipios con datos alarmantes son también Yernes y Tameza, Caso, Belmonte de Miranda, Boal, Quirós, San Martín de Oscos, Ibias, Taramundi, Villayón, Amieva y Allande, con índices de envejecimiento en torno a 600 o más. En la mayoría de estos municipios la elevada altitud y fuerte dependencia del empleo del sector primario lastra el desarrollo económico y alimenta

la despoblación. El municipio de Degaña con una densidad de población de 11, presenta una edad media de sus habitantes de las más bajas de los municipios rurales asturianos, 47,4 años, la relación de masculinidad está próxima a 100 y el índice de envejecimiento no es excesivamente elevado (259) si lo comparamos con otros de los municipios de este grupo. Degaña es el concejo de mayor altitud 852 metros, característica adversa que probablemente se ha tornado en dinamizadora de su oferta turística potenciada en los últimos años para tratar de frenar la sangría demográfica padecida por este Municipio. La dependencia del sector primario es muy baja, en torno al 3,33%.

4.3. ANÁLISIS DE LA COMUNIDAD DE GALICIA

El análisis de Galicia es especialmente complejo por su minifundismo, elevada dispersión de su población y la cantidad de municipios existentes, 313 en total, de los cuales 114 son rurales al contar con una población total igual o inferior a 2.000 habitantes. Calculamos al igual que para Asturias el primer cuartil de la densidad de población (habitantes/Km^2) obteniendo un valor de 14,10 hab/Km^2. Consideramos este dato muy restrictivo y para evitar dejar fuera de nuestro análisis municipios que pudieran tener dificultades demográficas decidimos utilizar como tasa de corte 20 hab/Km^2. Valor de referencia en otros trabajos[3] considerado como umbral para referir a un municipio con problemas de despoblación.

Consideramos municipios rurales dinámicos cinco, Coirós, Corcubión, Rábade, Taboadela y Mondaríz-Balneario. Presentan las edades más bajas de los municipios rurales, tasas de envejecimiento por debajo de los 228 y con un porcentaje de empleo en el sector primario muy reducido. En todos ellos existe algún elemento dinamizador que impulsa su dinamismo poblacional. Por ejemplo, Coirós es uno de los municipios satélite de la comarca de Betanzos, que ha implantado ayudas a la natalidad y de modernización energética y saneamiento, consiguiendo dinamizar su población. Corcubión ostenta la cabecera del partido judicial, lo que favorece la existencia de una serie de servicios como notaría, registro de la propiedad, salas de juzgado, oficina de extensión agraria, recaudación, etc. También es destacable la importancia de los servicios relacionados con el turismo, toda la zona ofrece unas condiciones naturales muy atractivas. Rábade es el segundo municipio más pequeño en extensión de Galicia, próximo a Lugo, y con un desarrollo industrial y comercial notable. En Taboadela la cercanía de Ourense y el polígono de San Cibrao das Viñas afecta positivamente a la economía del municipio que acoge una Planta de Incubación de Coren, una fábrica de ballestas, fábricas de muebles y construcciones metálicas. Por su parte, Mondariz-Balneario que es el municipio de menor extensión de Galicia es un centro termal por excelencia aspecto que ha conseguido dinamizar su población.

Como municipios rurales intermedios hemos establecido 26, Vilarmaior, A Capela, Moeche, Cerdido, Negueira de Muñíz, Alfoz, O Vicedo, Trabada, Meira, Baños de Molgas, Paderne de Allariz, Xunqueira de Ambía, Xunqueira de Espadanedo, Piñor, Punxín, San Amaro, Sandiás, Trasmiras, Esgos, A Peroxa, Vilamarín, A Arnoia, Beade, Vilamartín de Valdeorras, Campo Lameiro y Fornelos de Montes. Todos ellos presentan una densidad de población superior a 20 hab/Km^2, con excepción de Negueira de Muñiz que a pesar de tener una de las densidades de población más bajas de toda la comunidad gallega (3,9 hab/Km^2) presenta un índice de envejecimiento de 250, una tasa de crecimiento continuo positiva (1,79), poca dependencia del sector primario (8,62) y una edad media de 51 años, elevada pero de las más bajas de los municipios rurales. Estos datos aparentemente contradictorios se explican por la dinámica de población derivada del asentamiento de una comuna hippie a finales de los 70 y que ha potenciado la atracción de nueva población en busca de un modo alternativo de vida, que una vez iniciado y mantenido en el tiempo puede llegar a tener su importancia y desarrollo; en este municipio destacan actividades de agricultura ecológica, bio-construcción, trabajos forestales, etc.

El resto de municipios, 83 pueden ser catalogados como municipios rurales desfavorecidos o a revitalizar; es de destacar que suponen un 72% del total de los municipios rurales gallegos y un 27% del total de municipios. La siguiente Tabla 1 recoge todos estos municipios desfavorecidos. En su mayoría presentan densidades de población inferiores a 20 hab/Km^2, pero hemos optado por incluir en este grupo algunos que cuentan con valores de densidad superiores porque cumplen al menos 3 criterios de los establecidos. El municipio que mayores dudas nos ha generado en cuanto a su clasificación es Pontedeva, que con 554 habitantes muestra un índice de envejecimiento de 406 y una tasa de decrecimiento de la población de -1,86, con una edad media de 55, sin embargo, la densidad de población es de 65 hab/Km^2. De los 83 municipios

[3] Entre otros, Esparcia, Escribano y Sanchez (2017).

desfavorecidos, 52 se encuentran en la provincia de Orense, 21 en la de Lugo, 9 en La Coruña y sólo 1 en Pontevedra.

Dentro de este grupo es especialmente alarmante la realidad de municipios con tasas de envejecimiento superiores a 600 como lo siguientes: Cervantes, Navia de Suarna, Pedrafita do Cebreiro, Ourol, Riotorto, A Pobra do Brollón, Entrimo, Lobeira, Lobios, Muíños, Beariz, Os Blancos, Porqueira, Rairiz de Veiga, Vilar de Barrio, Castro Caldelas, Montederramo, Parada de Sil, A Teixeira, Verea, Chandrexa de Queixa, Manzaneda, San Xoán de Río, O Bolo, A Veiga, Cualedro, Laza, Riós y Vilardevós. Todos ellos con tasas de crecimiento negativas preocupantes y una edad media próxima o incluso superior a 60 años. Casi todos se caracterizan por ser municipios con mucha altitud, con excepción de Riotorto, Oural y Navia de Suarna, y en algunos, aunque no en todos, con una fuerte dependencia del sector primario como Cervantes, Pedrafita do Cebreiro, Montederramo o Chandrexa de Queixa.

Tabla 1. Municipios rurales desfavorecidos o a revitalizar en Galicia

Aranga	Incio, O	Sarreaus	Verea
Irixoa	Paradela	Vilar de Barrio	Chandrexa de Queixa
Vilasantar	O Páramo	Vilar de Santos	Manzaneda
Monfero	Samos	Avión	San Xoán de Río
As Somozas	Triacastela	Carballeda de Avia	O Bolo
Mañón	Muras	Castrelo de Miño	Carballeda de Valdeorras
Santiso	Xermade	Cenlle	Larouco
Sobrado	Bóveda	Cortegada	Petín
Toques	A Pobra do Brollón	Leiro	Rubiá
Cervantes	Bande	Melón	Veiga, A
Navia de Suarna	Entrimo	Castro Caldelas	Castrelo do Val
As Nogais	Lobeira	Montederramo	Cualedro
Pedrafita do Cebreiro	Lobios	Parada de Sil	Laza
Baleira	Muíños	A Teixeira	Oímbra
Portomarín	Beariz	A Bola	Riós
Ourol	Irixo, O	Gomesende	Vilardevós
Pol	Baltar	Merca, A	A Gudiña
Ribeira de Piquín	Os Blancos	Padrenda	A Mezquita
Riotorto	Calvos de Randín	Pontedeva	Vilariño de Conso
Folgoso do Courel	Porqueira	Quintela de Leirado	Dozón
Ribas de Sil	Rairiz de Veiga	Ramirás	

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del IGE.

A continuación, construimos las pirámides poblacionales en Asturias y Galicia para cada uno de los grupos de municipios establecidos. Hemos de comentar que en el caso de Galicia los datos no aparecían desglosados por edades a partir de 85 años. Como hemos comentado anteriormente la esperanza de vida se ha ido alargando y son muchos los mayores que se agrupan en este último año, de ahí la forma un tanto extraña que tienen las pirámides elaboradas. Para Asturias sí disponíamos de los datos desglosados por quinquenios, pero hemos optado por agrupar el último tramo a partir de 85 años, para poder comparar con el caso gallego.

La siguiente Figura 1, muestra las pirámides para el Principado de Asturias.

La primera se corresponde con aquellos municipios catalogados como dinámicos, podemos observar una base más ancha que en las otras dos pirámides, y un engrosamiento de la pirámide a partir del tramo de 30-34 años hasta 60-64. La pirámide de municipios intermedios es más estrecha en la base y el engrosamiento se desplaza hacia arriba en los tramos de edad. La pirámide de los municipios desfavorecidos es muy estrecha en la base y en ensanchamiento se desplaza aún más arriba en los tramos de edad, la barra correspondiente a 85 y más años para las mujeres es la más amplia con bastante diferencia.

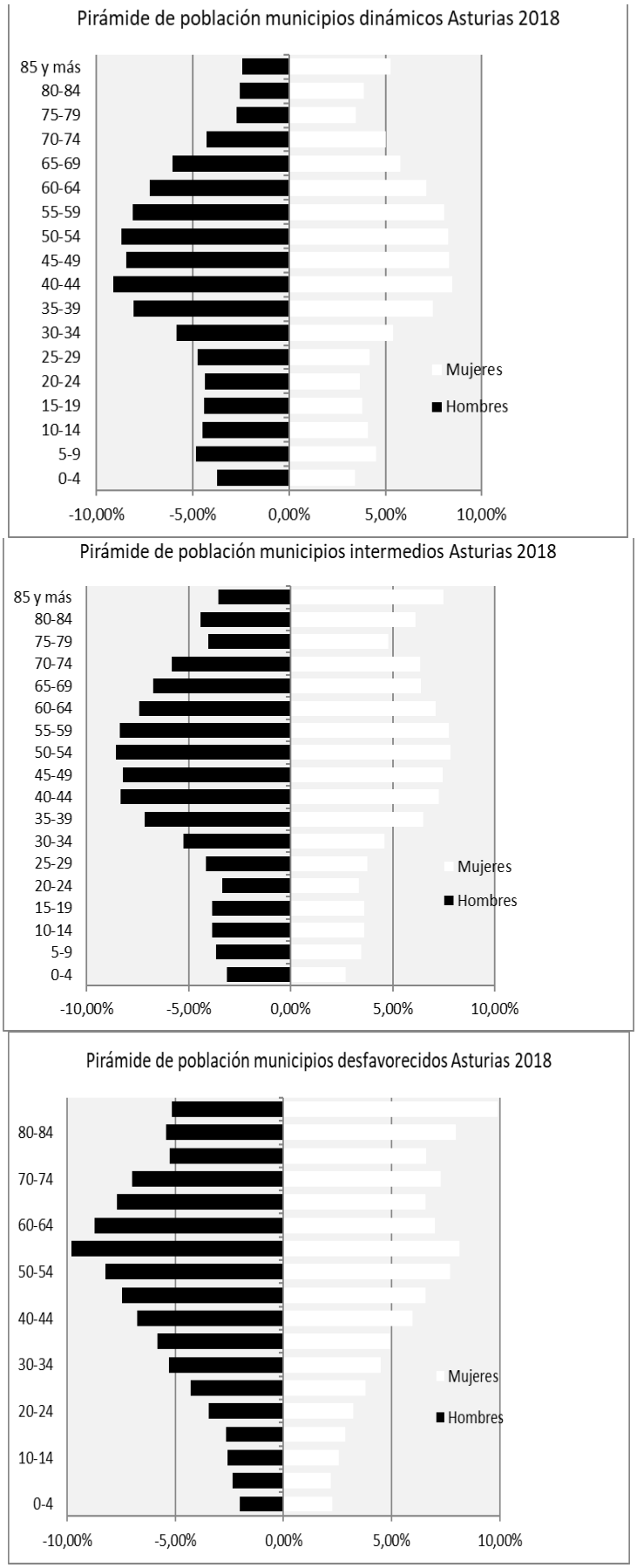
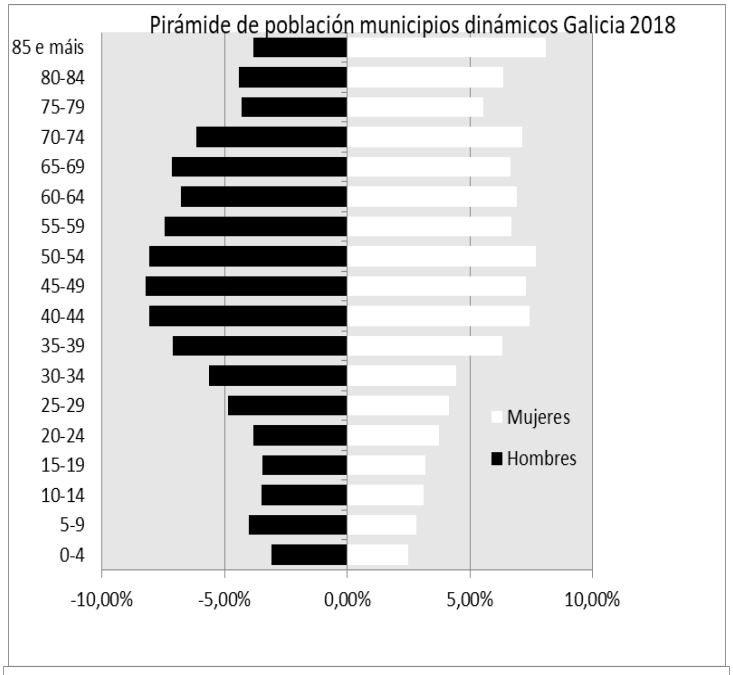
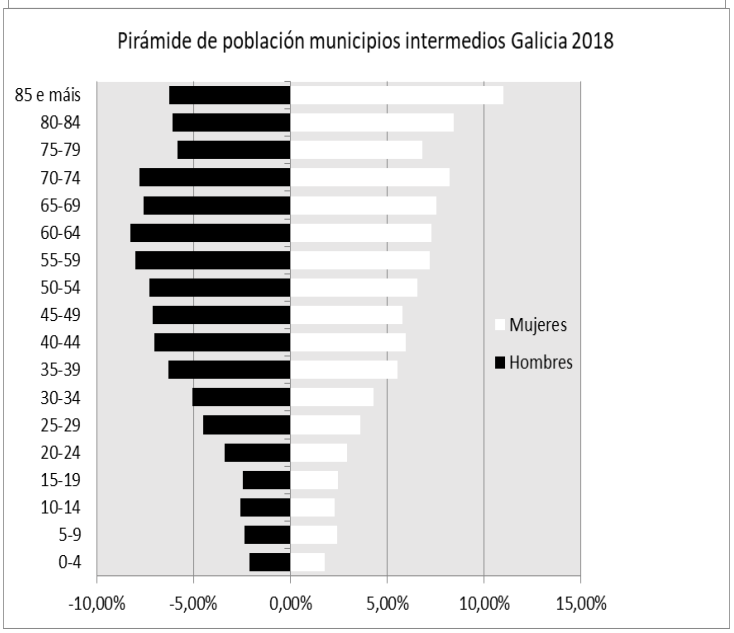


Figura 1. Pirámides poblaciones de Asturias por categoría de municipio
Fuente: Elaboración propia a partir de datos del SADEI.

La siguiente Figura 2, muestra las pirámides para la comunidad gallega. La primera que corresponde con los municipios dinámicos, es la única que se asemeja a una pirámide de población equilibrada. Aún así la base es bastante estrecha y el engrosamiento de la población está bastante desplazado hacia edades avanzadas. La pirámide de municipios intermedios y la de los municipios desfavorecidos salvando las diferencias entre ellas casi parecen pirámides "equilibradas" invertidas, en especial la de los municipios más desfavorecidos. La base de esta última es muy estrecha y el incremento de población es prácticamente continuo descendiendo ligeramente a partir de los 70. En este caso el número de hombres es superior al de mujeres con excepción del tramo más alto de 85 e más años.





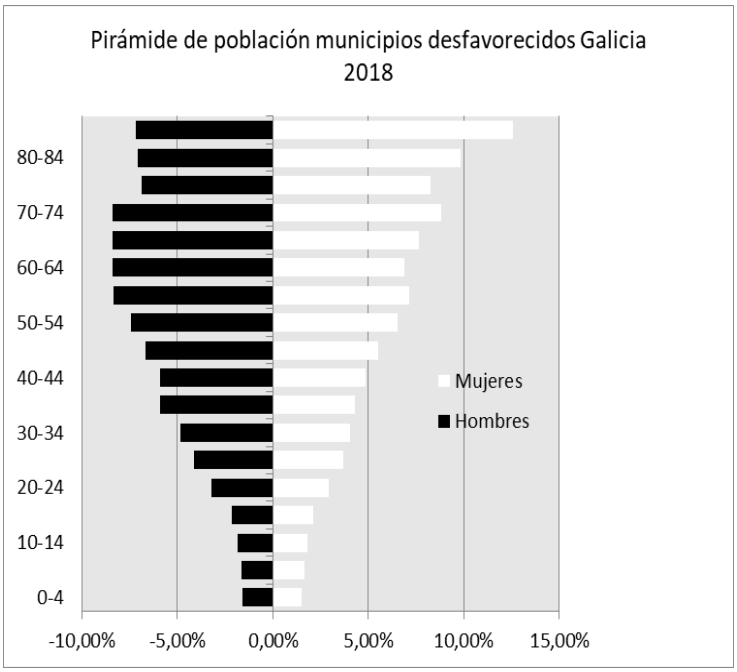


Figura 2. Pirámides poblaciones de Galicia por categoría de municipio
Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE.

La Figura 3, elaborada con R, muestra un mapa con la densidad de población en Asturias por municipio. Más de la mitad de la población de Asturias (55,49 %) reside en los tres concejos más poblados (Gijón, Oviedo y Avilés), la población total es de 1.022.670.

Asturias pasó de ser la cuarta o quinta región en riqueza en los años setenta a ocupar uno de los puestos más bajos. Primero por la reconversión minera, luego la industrial y la de los astilleros. No se ha creado ninguna variante para la generación de empleo, y en el medio rural menos, no existe por tanto ningún elemento tractor que le permita fijar población. Esta situación la ha convertido en una de las regiones españolas con peores perspectivas poblacionales.

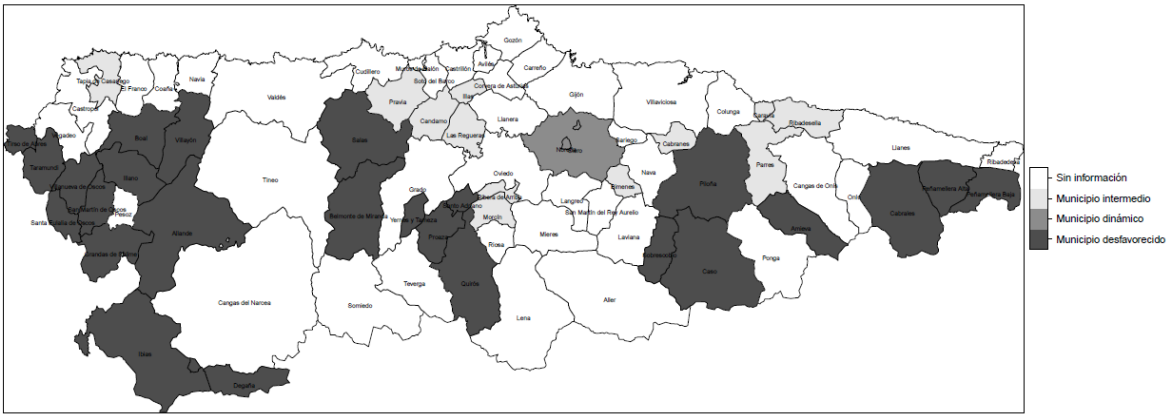


Figura 3. Densidad de Población Asturias 2017
Fuente: SADEI.

La población gallega, 2.701.743 habitantes, se está concentrando hacia el eje atlántico y las grandes ciudades, mientras el interior, sobre todo Lugo y Ourense, se está quedando sin gente.

De hecho, casi el 70% de los habitantes de la comunidad, algo más de 1,8 millones, se concentran en tan solo el 6% de los 29.574 kilómetros cuadrados de la superficie del mapa gallego, es decir, en poco más de 1.800 kilómetros cuadrados.

La siguiente Figura 4, realizada con R, muestra para Galicia las zonas más despobladas atendiendo a los criterios establecidos que como podemos observar se concentran en las provincias de Ourense y Lugo, poniendo de manifiesto las dificultades demográficas de las zonas altas de interior.

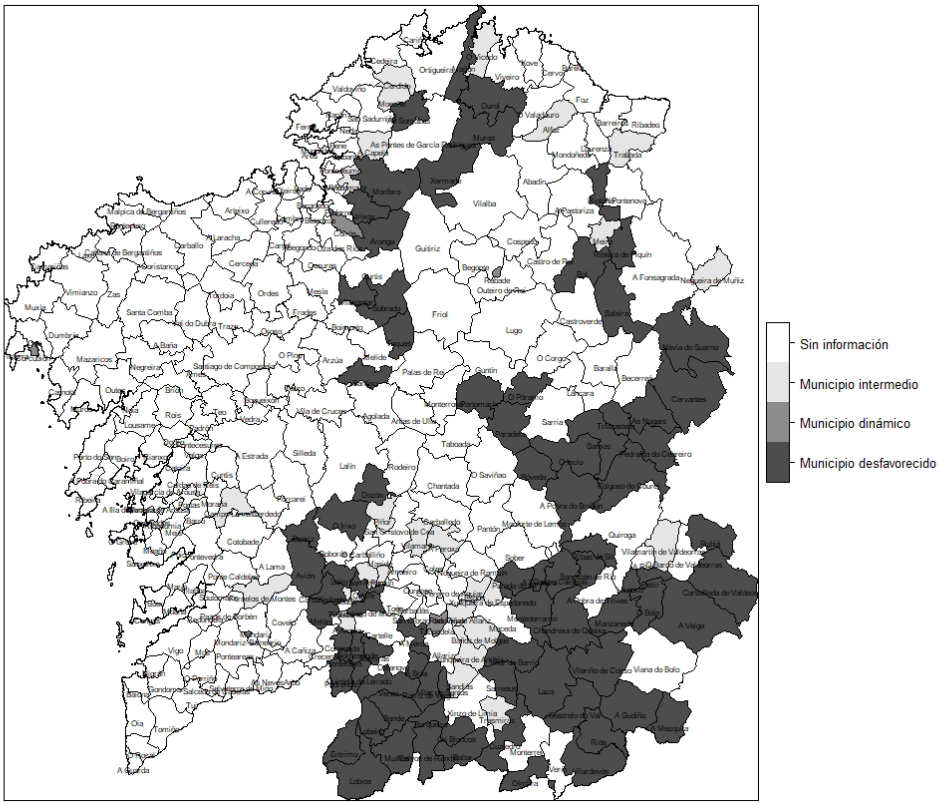


Figura 4. Densidad de Población Galicia 2018
Fuente: IGE.

5. CONCLUSIONES

El presente trabajo se desarrolla dentro del proyecto de investigación: Instrumentos jurídicos para la lucha contra la despoblación en el ámbito rural (DESPORU), y que tiene como principal objetivo ofrecer soluciones a los problemas jurídicos que se pueden plantear en el proceso de la implementación de las actuaciones propuestas, relativas, principalmente a evitar el abandono del ámbito rural y a atraer población al mismo (medidas institucionales y financiación; economía y empleo; infraestructuras; servicios sociales; vivienda; incentivos demográficos; cultura, identidad y comunicación). Nuestro objetivo es acercarnos al fenómeno de la despoblación en el rural español, en particular en los municipios de Galicia y Asturias con problemas de envejecimiento y en consecuencia de despoblación.

Primeramente, establecemos los criterios a utilizar para el estudio de las características demográficas en ambas comunidades: población total del municipio (inferior a 2.000 habitantes), intensidad de la ocupación humana del territorio (densidad inferior a la mitad de la media de la densidad de la comunidad autónoma), envejecimiento poblacional (superior al 200%) y dinámica demográfica reciente (pérdida de población). En segundo lugar, atendiendo al número de criterios cumplidos clasificamos los municipios rurales en tres grupos, desfavorecidos o a revitalizar, intermedios y dinámicos.

En el caso de Asturias, el 50% del total de sus 78 municipios se pueden considerar rurales y de ellos el 64% con graves problemas de despoblación. En todos los municipios rurales las pirámides poblacionales se encuentran muy envejecidas, pero especialmente preocupante es la de las zonas desfavorecidas o a revitalizar, con una base tan pequeña que peligra la población total del municipio. Todos los indicadores muestran una situación extrema en el caso de Asturias, la fuerte reconversión minera y después industrial está convirtiendo amplias zonas del Principado en zonas “vaciadas”.

El declive demográfico afecta también a amplios espacios de Galicia, que se concentran principalmente en la provincia de Ourense y Lugo. De los 313 municipios gallegos podemos catalogar como rurales el 36% (114), de los cuales un 72% (83) se encuentran en la categoría de municipios desfavorecidos o a revitalizar. Estos municipios con una situación grave demográficamente, están situados en las zonas altas de montaña de Orense y Lugo, 52 y 21 respectivamente, sólo 1 se encuentra en Pontevedra, y 9 en La Coruña. La pirámide de población de este grupo muestra una situación totalmente insostenible que demanda de ayuda urgente integral.

A esta escala municipal, en general, los municipios que podemos calificar casi como en riesgo de extinción combinan una dinámica demográfica negativa, un alto grado de envejecimiento y una alta dependencia de las edades superiores, factores todos ellos que no favorecen la prestación y la recepción de servicios básicos, y una calidad de vida aceptable. Cuando ya no se pone en duda la relación entre la oferta y provisión de servicios y el atractivo territorial y la competitividad de las áreas rurales, e igualmente entre su carencia y las pautas de despoblación, aunque la mejora de la oferta de servicios deba de ir combinada necesariamente con una serie de políticas adecuadas de competitividad territorial y de inclusión social.

Se hace necesaria una urgente intervención pública dirigida a fomentar el anclaje de la población que lograse la resiliencia económica capaz de garantizar la continuidad de estas zonas, y preservar su cultura y patrimonio. Los criterios deben estar en función de los propósitos establecidos, además están condicionados por singularidades del mapa municipal. A modo de recopilación:

1. A escala global, se debe defender un enfoque integral, holístico, desde el conjunto de las diferentes políticas de despoblación.

2. Estas políticas son eficaces cuando se orientan de forma prioritaria a fijar la población de los territorios promoviendo su desarrollo económico, a partir de una explotación inteligente de todo el potencial que poseen, favoreciendo la creación de puestos de trabajo y, en especial, los que se destinan a los jóvenes.

3. Resulta necesario aprovechar los nuevos mercados emergentes aún no valorados de forma suficiente, tales como los dirigidos a cubrir las necesidades de una población más envejecida (*Silver Economy*).

4. Se debe fomentar el emprendimiento empresarial de forma simultánea en todos los sectores estratégicos regionales: en las áreas rurales, tienen un papel destacado la industria agrícola y agroalimentaria, el sector forestal, el patrimonio cultural y el turismo.

5. La estrategia que se aplique para desarrollar la economía de cada territorio debe ser una estrategia integral y a largo plazo.

6. El desarrollo de las regiones conlleva la absoluta necesidad de invertir en mejorar los servicios; no sólo las infraestructuras que permiten el acceso a los territorios y favorecen la libertad de movimiento de las personas, sino también y de forma especial los servicios tecnológicos que mejoran la vida de las personas en las áreas rurales.

7. Las políticas y fondos europeos necesitan dotarse de una mayor flexibilidad para poder atender a las necesidades concretas de los territorios que sufren los problemas de despoblación y envejecimiento.

8. Las políticas regionales a todos los niveles de gobierno deben incluir una planificación territorial adaptada a las necesidades particulares del territorio. Es necesario atender a las necesidades específicas del territorio local, especialmente en las zonas rurales, para convertirlo en un lugar atractivo, sostenible, innovador y competitivo.

9. Resulta imprescindible asegurar la implicación de las autoridades regionales y locales en la elaboración de una correcta política de cohesión posterior a 2020 que atienda a las necesidades reales de los territorios y, por tanto, de los programas operativos regionales que de ella se derivan.

REFERENCIAS

Chasco Yrigoyen, C., & Hernández Asensio, I. (2004): "Aspectos económicos y territoriales del envejecimiento en España". *Encuentros multidisciplinares*, 6(16), 47-58.

Comisión de Despoblación de la FEMP (2017): Población y despoblación en España 2016. El 50% de los municipios españoles, en riesgo de extinción. *Federación Española de Municipios y Provincias*. Enero de 2017.

Esparcia, J., & Noguera, J. (2001). Criterios para la delimitación de áreas rurales y de Grupos en LEADER+. Claves para una estrategia de futuro. *Actualidad Leader, Revista de Desarrollo Rural*, 14, 13-17.

Esparcia, J., Escribano, J., & Sánchez, D. (2017). Los Territorios Rurales. En Romero, J. (Coord.) *Geografía humana de España* (pp. 368-448), Universitat de Valencia. Tirant Humanidades.

ESPON (2018). *Luchando contra la despoblación rural en el sur de Europa*. Transnational Observation. Co-financed by European Regional Development Fund.

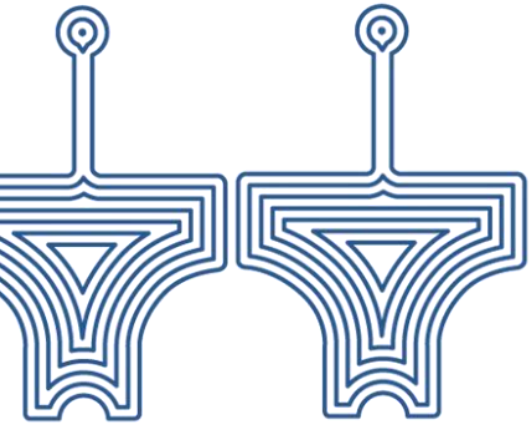
Foreman, K. J., Marquez, N., Dolgert, A., Fukutaki, K., Fullman, N., McGaughey, M., Pletcher, M. A., Smith, A. E., Tang, K., Yuan, C. W., Brown, J. C., Friedman, J., He, J., Heuton, K. R., Holmberg, M., Patel, D. J., Reidy, P., Carter, A., Cercy, K., Chapin, A., Douwes-Schultz, D., Frank, T., Goettsch, F., Liu, P. Y., Nandakumar, V., Reitsma, M. B., Reuter, V., Sadat, N., Sorensen, R. J. D., Srinivasan, V., Updike, R. L., York, H., Lopez, A. D., Lozano, R., Lim, S. S., Mokdad, A. H., Vollset, S., & Murray, C. J. L., (2018). Forecasting life expectancy, years of life lost, and all-cause and cause-specific mortality for 250 causes of death: reference and alternative scenarios for 2016–40 for 195 countries and territories. *The Lancet*. 392(10), 2052–2090. http://dx.doi.org/10.1016/S0140-6736(18)31694-5.

González-Leonardo, M., López-Gay, A., & Recaño, J. (2019): Descapitalización educativa y segunda oleada de despoblación, Perspectives Demogràfiques, *Centre d'Estudis Demogràfics y Departamento de Geografía*, Universitat Autònoma de Barcelona, julio.

Herce, J. A. (2016) El impacto del envejecimiento de la población en España. *Cuadernos de Información Económica*, 251, marzo/abril.

Recaño, J. (2017) La sostenibilidad demográfica de la España vacía. *Perspectives Demogràfiques*. Julio (007) CED.

CONTABILIDADE
CONTABILIDAD



HOW STUDENTS PERCEIVE THE VALUE OF ACCOUNTING EDUCATION: THE CASE OF A PORTUGUESE HEI

Patrícia Rodrigues Quesado, pquesado@ipca.pt, Instituto Politécnico do Cávado e do Ave
Maria de Lurdes Ribeiro da Silva, lsilva@ipca.pt, Instituto Politécnico do Cávado e do Ave
Cláudia Filipa Gomes Cardoso, ccardoso@ipca.pt, Instituto Politécnico do Cávado e do Ave

ABSTRACT: The main goal of this study is to evaluate the perception of accounting/tax students from a higher education institution (HEI) on the value of financial and cost accounting education. The study is quantitative, and data was collected through a questionnaire for students who are completing a higher education degree in the areas of accounting and taxation. It was possible to conclude that the students consider financial and cost accounting as fundamental to the labour market and of utmost importance the information provided by financial accounting for compliance with legal obligations, to assist in making internal decisions and meeting the information needs of the interested public. As for cost accounting, most consider that it should be of mandatory implementation in organizations, indicating as reasons for it: the need for cost reduction; the improvement in the establishment of priority initiatives and the allocation of resources; and the analysis of the profitability of customers. The research presents a contribution to the current state of knowledge, since it highlights and distinguish the relevance of financial accounting and cost accounting for the labour market and for organizations in the perspective of students attending courses in those areas, at a public HEI. In addition, a theoretical basis is provided for subsequent research, evidencing the breadth of research on the topic studied.

KEYWORDS: Financial accounting, Cost accounting, Accounting Education, HEI, Perception.

1. INTRODUCTION

In the contemporary organizational context, characterized by globalization and internationalization of the markets, technological innovation, the speed of change and strong competition, it is essential that the accounting professional possess a broad and comprehensive knowledge that made him prepared to face the labour market and capable of adding value to his work.

Given the complexity of business, accounting has sought to go with the evolution of society by enabling essentially financial information (Caiado, 2015).

Nowadays, companies should own enough, relevant, clear, objective and opportune information, to support the control process and decision making. Thus, the accounting systems should adjust to the new realities in which companies operate, seeking to adapt to the challenges of an economy with a global competitiveness (Jordan et al., 2011). In this sense, Coelho (2012) states that the implementation of an accounting system facilitates control, cost reduction and improves management by enabling a greater amount of relevant economic information for decision-making.

According to Aquino et al. (2018), the increasingly globalized labour market has demanded multidisciplinary knowledge so that companies have felt the need to hire more skilled professionals in order that their actions are carried out in a fast and efficient way.

With the development of information technologies, accounting has become a very relevant source of information in decision making, leading to knowledge of the state of organizations and their results and facilitating planning and control, and consequently affecting the organization's performance by reporting the past, present and future economic and financial realities (Macedo, 2013).

In view of the above, main goal of this study is to evaluate the perception of accounting/tax students from a higher education institution (HEI) on the value of financial and cost accounting education. The study is quantitative, and the data was collected through the realization of a questionnaire for students finishing a

higher education degree in the areas of accounting and taxation of the School of Management (ESG) of the Polytechnic Institute of Cávado and Ave (IPCA). The scarcity of studies conducted in Portugal in this area has made appealing the theme.

The work is structured as follows: initially we present a brief theoretical framework on the importance of financial accounting and cost or analytical accounting for the labour market. Subsequently, we present the methodology that guided the research and the main results obtained. Finally, we highlight the final considerations, study limitations and future research suggestions.

2. THEORETICAL FRAMEWORK

2.1 FINANCIAL ACCOUNTING: SCOPE AND DEFINITION

Accounting has felt intense developments in recent years resulting from a growing demand for the quality of financial information. The accounting harmonization effort derived from the approval, in 2009, of the Accounting Standardization System (SNC), which configures the adaptation in Portugal of the international standards of International Accounting Standards Board (IASB) adopted by the European Union, and which aims to provide useful information to users in economic decision-making.

The accounting harmonisation effort we have been assisting will meet the need for useful information for decision-making, guaranteeing the comparability of information on the globalized market (Lopes, 2013). These developments have attributed to accounting a high interest on the part of higher education students, and the teaching of accounting, according to Alves (2018), is being reinforced with components of management control, strategy, corporate governance, corporate finance and evaluation of companies.

The main definitions of the scope of financial accounting come from regulators, namely the IASB, worldwide, and the Accounting Standardization Commission (CNC) in Portugal. In the definition of objectives, it seems confusing the objective of financial accounting with the purpose of financial statements, which, to fulfil its mission, must meet the fundamentals of financial accounting standards (Frezatti et al., 2007). Those regulatory bodies consider that the objective of the financial statements is to provide information about the financial position, performance and changes in the financial position that is useful to a wide range of users, on economic decision-making. The financial statements present, however, financial effects of past events and do not necessarily provide non-financial information.

For Caiado (2015), the objective of financial accounting is the control of relations with third parties, the analysis of the equity changes and the clearance of results. Costa and Alves (2005) report that accounting is an information system for the management of organizations, that values the resources put at their disposal, the obligations contracted, and the means used in obtaining these resources, as well as the rights and the means obtained in the transmission of goods and services produced. In addition, it transmits, in an appropriate way to the different users, the results of these valuations. In the same line of thought, Lourenço et al. (2018) report that financial accounting is a system that provides information about the business for external users, and it is necessary to use a clear language that will help in making decisions.

Palma (1997) states that the information that financial accounting provides relays on external relations and is obtained *posteriori*, using historical data (to register invoices, receipts, etc.), that is unalterable. In fact, accounting applies to past facts which are indispensable to know the present and, above all, to plan the future (Costa & Alves, 2005). However, the aforementioned authors consider the objectives to be achieved by financial accounting: to assess the financial position, the variation of the results and the cash flows; to provide information for the control of assets, liabilities and equity; to ensure the control of the costs of products, services and functions; to enable the establishment and control of the implementation of policies, plans, programmes and budgets; to provide tax authorities with the information indispensable to the taxation of wealth generated by the company; to enable statistical entities to provide the necessary elements for national accounting and to value the impact of the company's action on human activity and the surrounding environment.

Based on a synthetic definition that is always difficult to give (Costa & Alves, 2005), we should, first, distinguish between bookkeeping and accounting. The authors refer to bookkeeping as the language by which the accounting is expressed, i.e. the bookkeeping deals mainly with the registration of the data of a company,

while accounting is concerned not only with the design of the records system, but also with the preparation of reports based on the recorded data and the interpretation of such reports. Nabais and Nabais (2016a) advocate that, whatever the notion of accounting, it is a discipline linked to the measurement of quantities and the registration of amounts, which has evolved in the sense of being a science of an economic nature. We consider, such as Rodrigues (2017), that the teaching of accounting has changed its approach by turning over in recent years to real accounting more than the guidance for the bookkeeping.

Qualitative information acquires increasing importance, as an integral part of the integrated financial reporting, which goes beyond the requirements emanated from the accounting normative (Lopes, 2013). This financial information must be credible to sustain timely decisions and valid interpretations by a wide range of users (Costa & Alves, 2005). Thus, accounting is essentially useful for decision-making. However, it presents in this context some limitations: it reflects the past (historical-financial information) and this has a limited interest, and it should complement the relevant historical information with the company's future cash flows and with a prospective reporting of non-financial information (Rodrigues, 2017). The adoption of the historical cost is also presented, according to the author, as a limitation of accounting, since it poses difficulties in interpreting the information. Moreover, the possibility of using alternative measurement criteria poses difficulties in comparing the financial statements, and in this case the demonstration of cash flows is the accounting piece that provides more reliably comparable data.

Financial information users are investors, employees, financiers, suppliers and other commercial creditors, customers, government and public departments, and the public in general (CNS Conceptual Framework, 2015), to which we add the investigators.

The tax administration is one of the main stakeholders in obtaining accounting information provided by the companies to perform the taxation. Still, more and more, other stakeholders are interested in the information provided by the accounting. The idea of using accounting for taxation dates to the late nineteenth century, when a balance sheet was prepared for commercial purposes and another for the tax authorities. At that time, a cash-based accounting was prepared for tax purposes and based on the increase for commercial purposes. In the twentieth century, the taxation of corporate profits became generally accepted and originated many specific rules on tax-oriented accounting in each country (Rodrigues, 2017). These areas, although historically converged in their intuitive and purposes, present themselves as complementary and with very distinct objectives (Lopes, 2013, Rodrigues, 2017). Accounting seeks to provide information to the multiple users of information from a wide system of organizational value and taxation aims to ascertain fiscal and declarative obligations in the perspective of a single stakeholder: The State (Lopes, 2013). Having been in Portugal the culture of preparing the accounts for the tax administration, the other users of financial information were harmed by the fact that their interests are not considered in the elaboration of the financial statements. As undeniable the important contributions of taxation to accounting, the excessive linkage of accounting to taxation limits the quality of financial statements in Portugal (Rodrigues, 2017). In the context of integrated and prospective management, accounting and financial information cannot be dissociated from taxation and management control (Lopes, 2013). This integration and complementarity are more important than convergence or divergence between themes.

Although broadly standardized, but increasingly harmonized, integrated management information systems allow for the provision of indicators of performance, of internal and external usefulness, able to reply to the main information needs on the part of the various users. We consider, for this, such as Lopes (2013), indisputable the growing need for an ever greater and better information available for the stakeholders, in general, with the elaboration of an integrated financial report.

According to Alves (2018), accounting needs to adapt to a business environment withes new challenges, namely: changes in business models by establishing business partnerships; channelling financial reporting in a more effective communication with investors; norms that need to meet more innovation factors; mandatory disclosure of non-financial information; adapting to start-ups and a closer accounting of the stakeholders, assuming itself as a source of primordial information.

2.2 COST OR ANALYTICAL ACCOUNTING: SCOPE AND DEFINITION

Despite the importance of financial accounting for organizations, it is unable to provide all the necessary information for good management, by providing timely and useful information. As Caiado (2015) refers, the

information is quite global, standardized and subject to strict standards, not providing the necessary elements that lead to the calculation of production costs.

For Nabais and Nabais (2016b) and Nabais (1996, 1991), cost or analytical accounting was born as a way of resolving some shortcomings presented by financial accounting, in particular the fact that it does not analyse the internal conditions of exploitation, nor its control on the basis of calculating the costs and income of the various functions, divisions, sections and jobs of the undertaking; not to ascertain the costs and results of the manufactured products in the various phases of the production process; not to ascertain the contribution of each product to the formation of the result of the exercise; and of not allowing the planning and control of activities, since the expenditures and incomes are determined by natures and based on historical data (a posteriori).

According to Pereira and Franco (1994), the fundamental objective of accounting, for a long time, was limited to determining the company's patrimonial situation and its overall results. The information provided by financial accounting was insufficient to manage organizations due, above all, to the reduced operational control, management and planning of activities related to the expenses and income of organization. Thus, cost or analytical accounting should be objective and clearly reflect the business reality, obtaining clear, accurate, enough and timely information. In addition, it should be structured and used according to the needs of the organization.

In this context, the importance of cost or analytical accounting is a reflection of the need felt by the managers of the organizations of an accounting oriented to the interior of the company, which provides the appropriate information, more detailed (analytical) and with the desirable periodicity (for shorter periods), enabling a knowledge of all expenditures, from the products manufactured and sold, to the expenses of the various departments and functions.

As pointed out by Nabais and Nabais (2016b) and Martí (1999), cost or analytical accounting is focused on business leaders, supporting them in making more concrete decisions about how they should manage companies, facilitating planning and budgetary control and enabling them to predict their economic consequences. Thus, its space of action is the internal operations, carried out within the company itself and related to the production process, measuring and reporting financial and non-financial information related to the acquisition and consumption of resources (Ferreira et al., 2014; Rabbit, 2012; Cherman, 2010; Mortal, 2007; Hansen & Mowen, 2001; Drury, 2000; Horngren et al., 2000; Palma, 1997). Therefore, it should be adapted to the company's organic structure and its specific exploration activities (Caiado, 2015; Rabbit, 2012; Franco et al., 2009, 2007; Ausset & Margerin, 1990).

Rocha and Rubio (1999) highlight its role in the evaluation of some elements of the balance sheet, for example, stocks of ongoing, intermediate or finished products, complementing the information provided by financial accounting. One of the objectives of cost or analytical accounting is to inform a wider group of people about the different economic and financial aspects of the organization, to facilitate the decision-making process, that is, to facilitate the management of company (Coelho, 2012). Other objectives are summarized in the clearance and explanation of expenditures, income and results; to the classification, grouping, control and appropriation of expenditures for the purpose of calculating inventory values, assisting in the establishment of the sales price and providing data for good management of the company; to support other technical and management instruments; to determine the profitability of departments and products; to assessing the economic and financial performance of one or multiple segments of the company; to the allocation of responsibilities; to the establishment of forecasts providing information for the elaboration of economic estimates and to monetize possible alternatives of choice; to calculation and analysis of deviations in relation to the predicted (Rahaman et al., 2017; Ferreira et al., 2016a, 2016b, 2014; Nabais & Nabais, 2016b; Caiado, 2015; Coelho, 2012; Uyar, 2010; Jordan et al., 2011; Franco et al., 2009; Drury, 2000; Garrison & Noreen, 2003; Hansen & Mowen, 2001; Santos, 1998; Palma, 1997, Lukka & Granlund, 1996).

For Martins and Rocha (2010), cost or analytical accounting is responsible for the elaboration and dissemination of financial statements that assist decision-making in its various stages: planning, execution, control and evaluation of performance, and in areas, for example, as strategic and operational planning; preparation and monitoring of budgets; product management, production, people, prices, processes and results; evaluation of the economic viability of projects; automation of operations, activities and processes, among others.

In view of the foregoing, the object of cost or analytical accounting is the expenses, income and results of the organizations, which determine the analysis, not in a globalizing way, as in financial accounting, but rather in an analytical manner and in accordance with the management needs (Medeiros et al., 2017; Nabais & Nabais, 2016b; Caiado, 2015; Van Triest & Elshahat, 2007; Anand et al., 2004; Garrison & Noreen, 2003; Hansen & Mowen, 2001; Santos, 1998; Pereira & Franco, 1994; Nabais, 1991).

Despite its usefulness, the costs of implementing a cost accounting system, when it is not mandatory, relegates this type of accounting for a second choice (Macedo, 2013).

3. EMPIRICAL ANALYSIS

3.1 HEI'S FRAMEWORK

According with the Activities Report of IPCA 2017/2018, the Polytechnic Institute of Cávado and Ave (IPCA), founded in 1994, through Decree-Law No. 304/94 of December 19, started operation in the academic year 1996/1997 and, throughout its 24 years of pedagogical and scientific activity, has contributed to the increase of qualification of the Portuguese population, guaranteeing more training for more students. The IPCA is a growing institution, with a formative offer in the areas of business sciences, technologies, design and tourism, addressed to different audiences and that, using its technical and scientific valences, creates, transmits and disseminates the knowledge, in close articulation with the surrounding community.

The School of Management (ESG) is an organic unit of teaching and research of IPCA. ESG currently offers masters, graduate, postgraduate and post-secondary education courses, with professional superior technical courses (TESP). The teaching unit of professional superior technical courses (UTESP) is integrated in the internal structure of IPCA. The TESP courses are short-term training (it is a 2-years degree). The conclusion of a course of this nature confers a diploma of "Professional Superior Technician", equivalent to level 5 of the National Qualification Framework.

Of a professional nature and applied research, the master's courses offered by ESG-IPCA provide an advanced level of vocational training that prepares highly qualified staff and contributes to initial research training.

The postgraduate courses in operation in ESG-IPCA are specific formations created with a view to providing the updating, deepening and widening of knowledge in specific subjects.

In the academic year 2017/2018, IPCA had 13 undergraduate courses, in the daytime, post-employment and distance regimes, 14 master's courses, 19 TESP courses, 3 postgraduate courses and, during the year 2017, 19 short courses were offered.

The undergraduate courses prevail as the dominant type of training. A total of 2645 students enrolled in the undergraduate courses in the school year of 2017/2018; 573 students were enrolled in master's courses; 86 in post-graduation courses and 857 in TESP courses.

3.2 METHODOLOGY AND SAMPLE

The research paradigm or philosophy was essentially positivist receiving, the data, a predominantly quantitative treatment, to the extent that the research method used was the survey by questionnaire, and an exploratory and descriptive analysis was performed.

The use of individual description of variables (univariate analysis) predominated in the study, mainly using the distribution of frequencies and analysis of measures of central tendency and dispersion. However, we also tried to test the hypothesis of association of some variables by applying the statistical tests considered more appropriate for this purpose.

The questionnaire, structured in two parts, was elaborated based on the review of literature and consists predominantly of closed questions, mostly of multiple and dichotomic choice, with application of the 5-point Likert scale: 1. "Totally unimportant", 2. "Unimportant", 3. "Moderately important", 4. "Important", 5.

"Extremely important". The first part of the questionnaire includes questions about the characteristics of respondents, such as age, gender, type of student (student or working student), job (in the case of working students), degree (bachelor, TESP, postgraduate or master's degree), academic qualifications (in case of already having some previous course). The second part of the questionnaire includes questions about the importance of financial accounting and cost or analytical accounting for the labour market and the main obstacles and challenges they face.

The information was collected in the classroom, in early January 2019, to the students present. After data collection, it was organized, introduced into the computer and statistically treated, using the software EXCEL and SPSS (Statistical Package for the Social Sciences – version 23 for Windows environment), trying to obtain empirical evidence on the objectives we have set ourselves to achieve and recommend possibilities for future research in this matter.

The sample, by convenience (for financial reasons, geographic location and easy access to the study population) and non-probabilistic (intentional non-random sampling), is composed of students from the undergraduate courses in Accounting and Taxation (3rd years); of the TESP in Accounting and Taxation (2nd year); of the postgraduate course in Financial and Business Accounting, and of the master's degrees in Accounting and Finance and in Taxation.

We selected the students attending the 3rd year (in the case of the graduates) and the 2nd year (in the case of the TESP), because they already had the curricular units object of study, and we extended to the postgraduate and the masters on these areas.

130 questionnaires were collected in total (13 TESP students; 65 undergraduate students, being 36 students of the degree in Accounting and 29 of the degree in Taxation; 7 Postgraduate students; and 45 master's students, being 26 master's students in Taxation and 19 students in the master's degree in Accounting and Finance). All questionnaires were considered valid, although there was "no response" to some questions in some questionnaires.

3.3 ANALYSIS AND DISCUSSION OF RESULTS

Regarding the general characteristics of respondents (Table 1), we observed that the mean age is around 27 years (with a standard deviation of 9 years, which reflects the heterogeneity of ages in relation to the mean). Most respondents (73 students) present an age between 19 and 25 years (the youngest inquest is 19 years old and the oldest 56 years). As for gender, 70.54% of respondents are female and the type of student most students are working student (55.04%).

These figures show that we are in the presence of a young sample composed mainly of students who are already exercising a professional activity, essentially in accounting. It should be noted that most of these working students are attending postgraduate and master's degrees.

Table 1: Characterization of the profile of respondents

Age	**N**	**%**
19 to 25 years	73	56.59%
25 to 35 years	39	30.23%
>=35 years	17	13.18%
Total	129	100%
Gender	N	%
Female	91	70.54%
Male	38	29.46%
Total	129	100.00%
Type of student	N	%
Student	58	44.96%
Working student	71	55.04%
Total	129	100.00%

Part II of the questionnaire is on the importance of financial accounting (Table 2) and cost accounting (Table 3), and almost all respondents consider financial accounting fundamental for the labour market (129 Students) and that in training they are given the fundamental tools to face the labour market (114 students).

Table 2: Importance of Financial Accounting

	Yes	No	Total
Do you consider financial accounting fundamental to the labour market?	129	1	130
Do you consider that in training you are given fundamental tools to face the labour market in financial accounting?	114	16	130

As for cost accounting, also almost all respondents consider the same fundamental for the labour market (114 students). On the other hand, in relation to the mandatory implementation in the organizations, 89 students consider that it should be compulsory while 40 students understand that it should not be compulsory. It is also pointed out that 86 students consider that in their training they are given the fundamental tools to face the labour market in the area of cost accounting, while 41 students understand that the training is not enough.

Table 3: Importance of cost accounting

	Yes	No	No answer	Total
Do you consider cost accounting fundamental to the labour market?	114	15	1	130
Do you consider that the implementation of cost accounting should be mandatory in an organization?	89	40	1	130
Do you consider that in training you are given the fundamental tools to face the labour market in cost accounting?	86	41	3	130

Students were also asked to comment on the reasons for the use of financial accounting in an organization (Table 4). Thus, 11 reasons were listed, distributed by a frequency scale, i.e., ordered from "totally unimportant" to "extremely significant". Given the little relevance of the responses of the scale "1 – totally unimportant" and "2-unimportant", we decided not to present these results (similar situation occurred in Table 6).

Table 4: Reasons for using financial accounting in an organization

How important do you consider the following reasons for using financial accounting in an organization?	Moderately important	Important	Extremely important
Comply with legal/tax obligations	5.40%	28.50%	**60.80%**
Register the facts only by legal imposition, namely from the Accounting Standardization Committee.	25.40%	45.40%	22.30%
Obtain information for internal analysis of the economic and financial situation of the company.	3.80%	36.20%	**58.50%**
Assist in making business decisions.	7.70%	36.20%	**53.80%**
To present to external agents only the company's patrimonial situation.	30.00%	44.60%	20.00%
Develop reports on the economic growth of the organization.	11.50%	46.90%	39.20%
Meet the needs of information to a wider range of interested audiences.	13.80%	**52.30%**	29.20%
Contribute to an integrated organization of information of a company.	7.70%	**53.10%**	34.60%
Allow you to more effectively control the resources of a company.	10.00%	33.80%	**53.80%**
Develop a reliable financial reporting for obtaining external financing.	7.70%	36.90%	**54.60%**
Prepare valid information on the financial flows of a company.	6.20%	39.20%	**53.10%**

Table 4 shows the descriptive results on the perception of students about the reasons for the use of financial accounting in an organization. The data show that 60.8% of the students consider "extremely important" the use of financial accounting to fulfil legal/fiscal obligations, seeming to be the reason that brings together the greatest consensus by the students. In addition, 58.5% of respondents also classify as "extremely important" that financial accounting is used in organizations to obtain information for internal analysis of the company's economic and financial situation. The third reason students point as extremely important for the use of financial accounting is to elaborate a reliable financial reporting for obtaining external financing. The reasons presented in the scientific and technical literature as the most relevant (and which seem to be more suited to the needs of current companies) are to assist in making business decisions (Lourenço et al., 2018; Alves, 2018; Rodrigues, 2017; Costa & Alves, 2005) in which this study was considered "extremely important" by 53.8% of students and to meet the needs of information to a wide range of interested audiences (Lourenço et al., 2018;; Lopes, 2013; Costa & Alves, 2005) which was revealed only as "important" to 52.3% of the students surveyed.

Although most of the results do not present statistical evidence to conclude about the existence of significant differences in the variables analysed (through the Kruskal-Wallis test), we can assess trends of opinion.

Table 5: Importance attributed to the use of financial accounting according to the degree

How important do you consider the following reasons for using financial accounting in an organization?	TESP	Undergraduate	Postgraduate	Master	sig.
Comply with legal/tax obligations	68.73	**71.43**	68.43	55.54	**0.090**
Register the facts only by legal imposition, namely from the Accounting Standardization Committee.	73.81	68.96	62.71	58.53	0.371
Obtain information for internal analysis of the economic and financial situation of the company.	57.38	64.15	81.71	67.27	0.429
Assist in making business decisions.	71.00	60.76	**98.64**	65.60	**0.038**
To present to external agents only the company's patrimonial situation.	68.04	65.45	58.79	65.88	0.955
Develop reports on the economic growth of the organization.	61.31	64.22	81.57	66.07	0.610
Meet the needs of information to a wider range of interested audiences.	78.42	64.82	**94.36**	58.26	**0.032**
Contribute to an integrated organization of information of a company.	81.04	63.68	**89.71**	59.87	**0.052**
Allow you to more effectively control the resources of a company.	75.96	64.35	85.36	61.04	0.210
Develop a reliable financial reporting for obtaining external financing.	78.04	60.31	68.50	68.91	0.269
Prepare valid information on the financial flows of a company.	69.95	64.18	86.43	62.94	0.348

The results presented in Table 5 show that the undergraduate students are the ones that give greater importance to the compliance with the legal/tax obligations by financial accounting. Students attending postgraduate studies show a tendency to consider the use of financial accounting in order to assist in making business decisions. These students also classified the role of financial accounting as "extremely important" to

meet the needs of information to a wider range of interested audiences. It is also interesting to note that these students tend to categorically classify the use of financial accounting as "extremely important" in contributing to the integrated organization of the information of a company. In fact, these students who have a more targeted view of the true role of accounting in current organizations. This may be because they are already playing a professional role in the area and seek an update through the course, managing to make a link between the teaching of accounting and practical reality.

Regarding the reasons for the use of cost accounting in an organization (Table 6), it is verified that the perception of the students is very balanced in the classification as "important" and "extremely important", being only the reason for cost reduction regarded as "extremely important" by more than half of respondents. It is considered "important" by 53.8% of the students surveyed to use cost accounting by organizations to improve the establishment of priority initiatives and the allocation of resources. The reason for highlighting the profitability analysis of customers and measuring costs related to their satisfaction is also considered as an important reason for about half of the students. In this sense, the calculation of expenses and income associated with the main functions, sections or products of the firm, allows access to the profitability of each and, by this way, enables decision-makers to optimize this profitability (Saraiva et al., 2018).

Table 6: Reasons for using cost accounting in an organization

How important do you consider the following reasons for using cost accounting in an organization?	Moderately important	Important	Extremely important
More effective measurement of financial performance.	16.90%	40.80%	36.90%
More effective measurement of non-financial performance.	28.50%	37.70%	28.50%
Provide information on internal training of cost prices.	13.80%	38.50%	47.70%
Provide timely and relevant information to management for rational decision-making.	12.30%	41.50%	43.80%
Restructuring and flexibilization of production processes.	14.60%	49.20%	33.10%
Encourage planning and control.	8.50%	49.20%	38.50%
Reduce costs.	10.80%	32.30%	**54.60%**
Differentiate the products.	16.20%	46.20%	35.40%
Improving the establishment of priority initiatives and the allocation of resources.	13.80%	**53.80%**	29.20%
Assist in the establishment of sales prices and provide information.	4.60%	48.50%	43.80%
Highlight the profitability analysis of customers and measure costs related to their satisfaction.	13.10%	**50.80%**	33.80%
Analysis of results.	8.50%	40.00%	49.20%
Establish predictions and explain the resulting deviations.	8.50%	42.30%	46.90%

Table 7 below shows the results on opinion trends on the importance attributed to a list of reasons for using cost accounting in an organization, classifying students by type of degree. Thus, the observed trend is that graduate students classify as "extremely important" the use of cost accounting to favour planning and control. It is a result that meets the defended by Caiado (2015), Coelho (2012), Nabais & Nabais (2016b) and Martí (1999).

In addition, it is also statistically significant the trend of TESP students that think to be "extremely important" the use of cost accounting to highlight the profitability analysis of customers and to measure costs related to your satisfaction.

Table 7: Importance attributed to the use of cost accounting according to the degree frequented

How important do you consider the following reasons for using cost accounting in an organization?	TESP	Undergraduate	Postgraduate	Master	sig.
More effective measurement of financial performance.	72.54	60.00	77.64	69.52	0.319
More effective measurement of non-financial performance.	74.62	63.33	61.80	66.57	0.754
Provide information on internal training of cost prices.	73.65	63.90	62.64	65.86	0.820
Provide timely and relevant information to management for rational decision-making.	71.12	64.87	77.21	62.97	0.703
Restructuring and flexibilization of production processes.	70.88	61.50	70.50	68.94	0.619
Encourage planning and control.	79.69	60.47	**88.21**	65.13	**0.080**
Reduce costs.	62.42	67.26	66.79	63.64	0.934
Differentiate the products.	65.73	68.15	57.07	61.54	0.714
Improving the establishment of priority initiatives and the allocation of resources.	69.50	68.45	70.93	59.23	0.499
Assist in the establishment of sales prices and provide information.	75.92	69.73	64.71	56.50	0.140
Highlight the profitability analysis of customers and measure costs related to their satisfaction.	**87.35**	60.36	71.14	0.34	**0.074**
Analysis of results.	71.35	63.07	77.43	65.47	0.665
Establish predictions and explain the resulting deviations.	79.62	64.11	78.71	61.38	0.257

The students were still questioned about what they consider to be the main problems/challenges for the future of financial accounting. As in previous questions, we also seek to relate the opinions about the problems/challenges with the course that each student attends.

Table 8: Problems/challenges for the future of Financial Accounting

Indicate the main problems/challenges for the future of Financial Accounting	TESP	Undergraduate	Postgraduate	Master	sig.
Technological evolution.	67.12	58.96	**79.07**	**72.37**	**0.096**
End of the organized accounting obligation.	55.31	65.85	56.71	69.31	0.250
Reduction of the declarative obligations.	65.23	65.77	61.71	65.78	0.987
Greater need for non-financial information.	**71.73**	**73.05**	40.79	56.63	**0.007**
Accountability in Integrated systems.	68.65	70.22	51.07	60.01	0.122

In the results evidenced in Table 8, the technological evolution was pointed out as the major problem/challenge for financial accounting for the graduate and master's students. The problem/challenge with the highest concordance of the students of TESP and degree, was the greater need for non-financial information. In fact, the tendency of accounting teaching is to manifest financial accounting as relevant to provide qualitative information (Alves, 2018; Lopes, 2013; Costa & Alves, 2005), as well as fundamental for the presentation of a prospective report of non-financial information (Alves, 2018; Rodrigues, 2017).

Table 9: Problems/challenges for implementing cost accounting

Indicate the key problems/challenges for cost accounting implementation process in an organization.	TESP	Undergraduate	Postgraduate	Master	sig.
Inadequate technological support.	80.65	63.15	44.79	67.74	**0.098**
Implementation/maintenance costs too large.	63.12	68.87	84.21	58.41	0.152
Excessive time it takes to devote to the process.	77.88	60.01	65.93	69.79	0.205
Scarce communication structure.	62.23	64.83	58.71	68.47	0.739
Lack of skills and expertise in the area.	67.88	65.08	65.07	65.48	0.994
Lack of support and commitment of employees and management.	74.58	65.28	52.07	65.28	0.400
Difficulty in understanding the benefits derived from implementation.	77.5	67.28	50.07	61.86	0.111

About the problems/challenges presented for the implementation of cost accounting in an organization (Table 9), the existence of inadequate technological support is the reason that presents itself as more consensual for TESP students, revealing also master's students a strong tendency to consider this as an existing problem in the implementation of cost accounting in an organization.

4. CONCLUSION

In the contemporary competitive environment, the ability of organizations to produce reliable information that enables rational, grounded, accurate and secure decision-making is considered a source of value and, consequently, it is a competitive advantage by allowing for organizational continuity and growth and achieving the desired results. In this sense, financial accounting and cost or analytical accounting are areas that assume great relevance within organizations, by assisting in the preparation of financial statements.

The empirical study revealed that the students surveyed consider financial accounting and cost accounting fundamental to the labour market. Most of them (68.5%) consider that cost accounting should be of mandatory implementation in current organizations. It is also confirmed that students recognize that in their training they are given the necessary tools to face the labour market in the area of accounting.

The students also perceive as extremely important the use of financial accounting for the fulfilment of legal/tax obligations, for analysing the internal situation of the organization and as a source of information for external users.

In general, there is a tendency for postgraduate students to consider financial accounting extremely important to assist in decision-making, to meet the needs of information to the most diverse stakeholders and to contribute to the integrated organization of the company's information. Respondents also indicate technological developments and the greater need for non-financial information such as the main problems/challenges that financial accounting faces.

It was also possible to verify that, for cost accounting, it was highlighted as important reasons for its use the need for cost reduction; the improvement in the establishment of priority initiatives and the allocation of resources and the analysis of the profitability of customers, measuring the costs related to their satisfaction. The respondents consider as the main challenge faced by cost accounting the inadequate technological support.

The main contribution of the study was to highlight the importance of the area of financial accounting and cost accounting for the labour market and for organizations in the perception of students attending courses in those areas, at a public HEI.

The main limitation of the study, in addition to the limitations inherent to the research methodology used and the use of a conventional non-probabilistic sampling, which preclude the generalization of the sample results to the population, refers to the fact that the study is only concentrated in one HEI and is limited only to courses in the investigated areas. Furthermore, it should be noted that, for temporal reasons, a pilot test was not carried out on the questionnaire.

For future research it would be important to extend the study to other HEI (public and private) and other related areas, namely to students of audit and management courses. It would also be interesting to analyse the importance of the theme in the view of teachers, deepening the realization of studies that discuss the adequacy of the courses in relation to the needs of the labour market. Qualitative research techniques, such as interviews, can also be used to enrich the information obtained.

REFERENCES

Alves, P. (2018). Contabilidade, que futuro?. *O Jornal Económico* from May 28th, 2018, in https://jornaleconomico.sapo.pt/noticias/contabilidade-que-futuro-312623, accessed at 3/01/2019.

Anand, M., Sahay, B.& Saha, S. (2004). Cost Management Practices in India: An Empirical Study. *ASCI Journal of Management*. 33(1-2), 1-13.

Aquino, M.; Sousa, R.; Aquino, F.; Medeiros, V. & Cavalcante, G. (2018). Controladoria e o mercado de trabalho: a percepção dos estudantes de pós-graduação lato sensu na região metropolitana do recife, *Revista de Informação Contábil*, 12(1), 77-99.

Ausset, G. & Margerin, J. (1990). *Contabilidade Analítica: Utensílio de Gestão - Ajuda à Decisão*. Lisboa: Ediprisma.

Caiado, A. (2015). *Contabilidade Analítica e de Gestão*. Lisboa: Áreas Editora.

Coelho, M. H. (2012). *Contabilidade Analítica e de Gestão*. Lisboa: Almedina.

Costa, C.B. & Alves, G.C. (2005). *Contabilidade Financeira*. Lisboa: Publisher Team.

Cherman, B. (2010). *Contabilidade de Custos*. Rio de Janeiro: Editora Ferreira.

Drury, C. (2000). *Management & Cost Accounting*. UK: Thomson Learning.

Ferreira, D., Caldeira, C., Asseiceiro, J., Vieira, J., & Vicente, C. (2016a). *Contabilidade de Gestão: Estratégia de Custos e de Resultados – Casos Práticos*. Vol. I, Lisboa: Rei dos Livros.

Ferreira, D., Caldeira, C., Asseiceiro, J., Vieira, J., & Vicente, C. (2016b). *Contabilidade de Gestão: Estratégia de Custos e de Resultados – Casos Práticos*. Vol. II, Lisboa: Rei dos Livros.

Ferreira, D., Caldeira, C., Asseiceiro, J., Vieira, J., & Vicente, C. (2014). *Contabilidade de Gestão: Estratégia de Custos e de Resultados*. Lisboa: Rei dos Livros.

Franco, V., Oliveira, Á., Morais, A., Oliveira, B., Lourenço, I., Jesus, M., Major, M. J., & Serrasqueiro, R. (2009). *Temas de Contabilidade de Gestão: Os Custos, os Resultados e a Informação para a Gestão*. Lisboa: Livros Horizonte.

Franco, V., Oliveira, Á., Morais, A., Oliveira, B., Lourenço, I., Jesus, M., Major, M. J. ,& Serrasqueiro, R. (2007). *Temas de Contabilidade de Gestão: Gestão Orçamental e Medidas Financeiras de Avaliação do Desempenho*. Lisboa: Livros Horizonte.

Frezatti, F., Aguiar, A., & Guerreiro, R. (2007). Diferenciações entre a contabilidade financeira e a contabilidade gerencial: uma pesquisa empírica a partir de pesquisadores de vários países. *Contabilidade e Finanças*, 44, 9-22.

Garrison, R., & Noreen, E. (2003). *Management Accounting*. NY: McGraw-Hill.

Hansen, D., & Mowen, M. (2001). *Gestão de Custos – Contabilidade e Controle*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

Horngren, C., Foster, G., & Datar, S. (2000). *Contabilidade de Custos*. Rio de Janeiro: LTC Editora.

IPCA (2017/2018). *Relatório de Atividades e Contas 2017*, in https://ipca.pt/wp-content/uploads/2018/07/RA_2017_FINAL_ultima-versao.pdf, accessed at 3/01/2019.

Jordan, H., Neves, J., & Rodrigues, J. (2011). *O Controlo de Gestão ao Serviço da Estratégia e dos Gestores*. Lisboa: Áreas Editora.

Lopes, I.,T. (2013). *Contabilidade Financeira*. Lisboa: Escolar Editora.

Lourenço, I.C., Morais, A. I., & Lopes, A. I. (2018). *Fundamentos de Contabilidade Financeira. Teoria e Casos*. Lisboa: Edições Sílabo.

Lukka, K., & Granlund, M. (1996). Cost Accounting in Finland: Current Practice and Trends of Development. *The European Accounting Review*, 5(1), 1-28.

Macedo, A. I. (2013). *Contributo da contabilidade analítica para o aumento da produtividade das PMES portuguesas*. Dissertation for the Master on Management, Instituto Superior de Gestão, Lisboa.

Martí, J. (1999). *Contabilidad de Costes para Toma de Decisiones*. Bilbao: Editorial Desclé e de Brouwer.

Martins, E., & Rocha, W. (2010). *Métodos de Custeio Comparados – Custos e Margens Analisados sob Diferentes Perspetivas*. São Paulo: Atlas Editora.

Medeiros, H., Santana, A., & Guimarães, L. (2017). The use of costing methods in lean manufacturing industries: a literature review. *Gestão e Produção*, 24(2), 395-406.

Mortal, A. (2007). *Contabilidade de Gestão*. Lisboa: Rei dos Livros.

Nabais, C. (1996). *Exercícios de Contabilidade Analítica*. Lisboa: Editorial Presença.

Nabais, C. (1991). *Contabilidade Analítica de Exploração*. Lisboa: Editorial Presença.

Nabais, C. ,& Nabais, F. (2016a). *Prática Contabilística*. Lisboa: Lidel – Edições Técnicas.

Nabais, C., & Nabais, F. (2016b). *Prática de Contabilidade Analítica e de Gestão*. Lisboa: Lidel – Edições Técnicas.
Palma, J. (1997). *Casos Práticos de Contabilidade Analítica*. Lisboa: Plátano Editora.
Pereira, C., & Franco, V. (1994). *Contabilidade Analítica*. Lisboa: Editora Rei dos Livros.
Rahman, K., Talukder, A., & Darda, A. (2017). Extent of Use of Cost and Management Accounting in the Cement Industry of Bangladesh. *European Journal of Business and Management*, 9(36), 115-125.
Rodrigues, S. J. (2017). *Sistema de Normalização Contabilística SNC Explicado*. Porto: Porto Editora.
Rocha, A., & Rubio, J. (1999). *Princípios de Contabilidade Analítica*. Lisboa: Vislis Editores.
Santos, C. (1998). *Contabilidade Analítica: Um Apoio à Gestão*. Lisboa: Editora Rei dos Livros.
Saraiva, A., Rodrigues, A. I., Coimbra, C., Fantasia, M., & Nunes, R. (2018). *Contabilidade de Gestão: Cálculo de Custos e Valorização de Inventários*. Coimbra: Almedina.
SNC - Sistema de Normalização Contabilística (2015), Decreto-lei nº 98/2015, de 2 de junho.
Uyar, A. (2010). Cost and Management Accounting Practices: A Survey of Manufacturing Companies. *Eurasian Journal of Business and Economics*, 3(6), 113-125.
Van Triest, S., & Elshahat, M. (2007). The use of costing information in Egypt: a research note. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 3(3), 329-343.

A MENSURAÇÃO DOS HERITAGE ASSETS: ESTUDO DA APLICAÇÃO DO JUSTO VALOR NOS MUNICÍPIOS DO ALTO MINHO

Susana Catarino Rua, srua@ipca.pt, Instituto Politécnico do Cávado e do Ave

RESUMO: Com a introdução da contabilidade patrimonial no seio da contabilidade Pública, tornou-se necessário proceder à mensuração de todo o património público. Os *heritage assets* são os bens que mais problemáticas têm levantado na sua mensuração, sendo necessário aplicar critérios alternativos ao custo histórico, como é o caso do justo valor. Este trabalho tem por objetivos analisar o justo valor enquanto critério de mensuração, seu conceito, referências ao mesmo nas normas portuguesas de âmbito público e sua aplicação, na mensuração dos seus *heritage assets*, por parte dos municípios da sub-região portuguesa do Alto Minho. Com este trabalho concluímos que, apesar das desvantagens que o justo valor possa apresentar, em termos de objetividade do seu cálculo, nomeadamente na inexistência de valores de mercado para ativos específicos, este critério desempenha um importante papel na mensuração dos *heritage assets*, por parte dos municípios analisados, sobretudo nas situações em que se desconhece o custo histórico.

PALAVRAS-CHAVE: Heritage assets, Justo valor, Mensuração, Municípios.

ABSTRACT: With the introduction of equity accounting within Public accounting, it became necessary to measure all public assets. Heritage assets are the most problematic assets raised in their measurement, and it is necessary to apply alternative criteria to historical cost, such as fair value. The objective of this study is to analyse the fair value as a measurement criterion, its concept, references to it in the public Portuguese standards and its application in the measurement of heritage assets, by the municipalities of the Alto Minho Portuguese sub-region. In this paper, we conclude that, although the disadvantages that fair value may present in terms of the objectivity of its calculation, namely in the absence of market values for specific assets, this criterion has an important role in the measurement of heritage assets by the analysed municipalities, especially in situations where historical cost is unknown.

KEYWORDS: Heritage assets, Fair value, Mensuration, Municipalities.

1. INTRODUÇÃO

Com as atuais reformas da contabilidade pública, resultantes da necessidade de aproximar as normas contabilísticas públicas dos diferentes países às normas internacionais de contabilidade de âmbito público, a contabilidade patrimonial ganha destaque, enquanto importante elemento fornecedor de informação para a tomada de decisão. Destas reformas resultou, em Portugal, a aprovação de um novo Sistema de Normalização Contabilística para as Administrações Públicas (SNC-AP).

Por sua vez, com a introdução da contabilidade patrimonial, tornou necessária a mensuração de todo o património público, o que tem sido alvo de grandes problemáticas, atendendo à existência de uma quantidade significativa de bens cuja antiguidade, e forma de obtenção, impedem a aplicação do tradicional custo histórico.

Esse é o caso de grande parte dos bens de domínio público, que são os mais problemáticos em termos de mensuração.

Os bens de domínio público podem ser definidos como aqueles "que pertencem a uma pessoa coletiva de direito público e que se encontram afetos a um fim de utilidade pública" (Rua, 2010, p. 223). Este tipo de ativos "pertencem aos cidadãos, mas são administrados pelo governo ou pela entidade em seu nome" (Biondi & Lapsley, 2014, p.12).

Estes bens aparecem classificados no Plano Oficial de Contabilidade das Autarquias Locais (POCAL, 1999) como ativo imobilizado, mas numa conta em separado dos restantes ativos imobilizados. Por sua vez, no SNC-AP (2015), este tipo de bens aparece agrupado numa subconta integrada em cada tipo de investimento, conforme sejam ativos tangíveis ou intangíveis.

Os "*heritage assets*" (HA), ou também designados de "bens do património histórico, artístico e cultural", são um dos tipos de bens de domínio público. Segundo o *International Public Sector Accounting Standards Board* (IPSASB), no §10 da Norma Internacional de Contabilidade do Sector Público (NICSP) nº 17 (IPSASB, 2006), estes elementos são classificados como tal em virtude da sua importância cultural e histórica. Em concordância, a Norma de Contabilidade Pública (NCP) nº 5 (SNC-AP, 2015) também refere que tais bens são descritos como património histórico "devido ao seu significado histórico, artístico, cultural ou ambiental".

Algumas questões se levantam quanto ao reconhecimento dos HA. O IPSASB (2016) não obriga ao reconhecimento deste tipo de bens, mas refere que, se a entidade decidir reconhecê-los, deve aplicar os requisitos da norma dos ativos fixos tangíveis (AFT). Pelo contrário, o SNC-AP (2015), no §6 da sua NCP nº 5, já exige que uma entidade reconheça os HA, que cumpram o conceito e os critérios de reconhecimento dos AFT.

Não obstante, reconhecer um elemento implica que a sua mensuração seja fiável, sendo esta a maior dificuldade no reconhecimento dos HA. Segundo Ellwood e Greenwood (2016), atribuir um valor aos HA, às vezes não é problemático, porém às vezes é difícil.

Daí que algumas entidades optam por não lhes atribuir um valor monetário, fornecendo apenas informação qualitativa a respeito dos mesmos, o que segundo Biondi e Lapsley (2014) é uma das possibilidades aplicáveis aos HA, quando o valor seja impossível, não representativo ou de difícil ou dispendiosa determinação, fornecendo informação qualitativa, num documento em separado, a respeito dos mesmos.

A grande dificuldade de mensuração destes bens resulta também do facto de que, a atribuição de valor aos mesmos, deve atender à sua capacidade de prestar serviços, ou de contribuir para o alcance dos objetivos da entidade, o que muitas vezes é difícil considerando as complexidades de mensurar esses serviços e de determinar o seu custo de oportunidade, atendendo à dificuldade em determinar usos alternativos para este tipo de bens (Stanton & Stanton, 1997, pp. 994-995).

Atendendo a que muitos dos HA não foram adquiridos recentemente ou foram mesmo obtidos a título gratuito, a aplicação do custo histórico não é possível ou, como referem Ellwood e Greenwood (2016), é irrelevante. Daí que, em muitos casos, é necessário recorrer a critérios alternativos ao custo histórico, nomeadamente ao justo valor, aplicando-se o chamado "modelo misto de contabilidade" (Castro & Cerrud, 2014, p. 52), com alguns elementos mensurados ao custo histórico e outros mensurados ao justo valor.

Na verdade, vários são os autores e as normas que defendem a aplicação do justo valor e das suas modalidades de cálculo na mensuração dos HA.

Em conformidade com o exposto, são precisamente objetivos deste trabalho: estudar o critério do justo valor e as referências ao mesmo nas normas portuguesas de âmbito público; bem como, analisar se os municípios portugueses do Alto Minho têm aplicado, na prática, este critério para a mensuração dos seus HA.

Para o cumprimento destes objetivos, no capítulo dois deste trabalho é apresentado um enquadramento teórico, fazendo-se uma revisão de literatura acerca do critério do justo valor, e uma análise normativa (no âmbito do POCAL e do SNC-AP), quanto aos critérios a aplicar na mensuração dos HA. Nos capítulos seguintes é apresentado um estudo de caso, acerca dos critérios aplicados, pelos municípios portugueses da sub-região NUT III – Alto Minho, na mensuração dos seus HA; sendo, o capítulo três constituído pela metodologia do estudo e, o capítulo quatro, pelos resultados obtidos com o mesmo. Este estudo termina com um quinto capítulo onde se apresentam as principais conclusões obtidas.

No desenvolvimento deste trabalho foram seguidas as metodologias qualitativa (no enquadramento teórico) e também quantitativa (na análise dos resultados do estudo de caso).

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1 O CRITÉRIO DO JUSTO VALOR

São várias as designações atribuídas ao justo valor, seja de "valor justo", "valor razoável", "valor apropriado", ou mesmo a designação inglesa, "*fair value*".

O justo valor está a ter uma aplicação cada vez mais generalizada nos sistemas contabilísticos dos mais diversos países, "rompendo" com o que Palavecinos (2011, p. 106) denomina de "critério prudente ou conservador", que é o tradicional custo histórico.

Como referem Christensen e Nikolaev (2012), o debate sobre a aplicação do custo histórico e do justo valor já remonta à década de 30. Todavia, atualmente a aplicação do justo valor tem ganho cada vez mais importância, sobretudo quando se desconhece o custo histórico de um elemento, o que ocorre, muitas vezes, com os HA.

São várias as definições apresentadas para o justo valor. O *Financial Accounting Standards Board* (FASB) no §5 da sua *Statement of Financial Accounting Standards* (SFAS) nº157 (FASB, 2006), acerca da mensuração ao justo valor, apresenta o seguinte conceito de justo valor: "o preço que seria recebido pela venda de um ativo, ou pago pela liquidação de um passivo, numa transação ordenada entre participantes de mercado, à data da mensuração". A definição do justo valor, apresentada pelo FASB (2006), associa normalmente este critério a preços ou valores de saída (Palavecinos, 2011; Gómez et al., 2011; Castro & Cerrud, 2014).

Já no âmbito público, o IPSASB apresenta, na NICSP nº 9 (IPSASB, 2001), o seguinte conceito de justo valor: "quantia pela qual um ativo poderia ser trocado, ou um passivo liquidado, entre partes conhecedoras e dispostas a isso, numa transação normal de mercado". Ainda o IPSASB, no §7.24 da sua Estrutura Concetual (IPSASB, 2014) apresenta um conceito de valor de mercado igual ao que acabamos de mencionar para o justo valor.

À semelhança do IPSASB, em Portugal, o SNC-AP (2015), no §141 da sua estrutura concetual define valor de mercado como "a quantia pela qual um ativo pode ser trocado entre duas partes conhecedoras e dispostas a negociar, numa transação entre partes independentes". No §6 da NCP nº 14 (SNC-AP, 2015) o justo valor aparece definido como "a quantia pela qual um ativo pode ser trocado, ou um passivo liquidado, entre partes conhecedoras e dispostas a negociar, numa relação em que não há relacionamento entre elas". Ou seja, tal como o IPSASB, no SNC-AP (2015), o justo valor aparece definido por um conceito correspondente ao conceito de valor de mercado.

Esta associação entre o justo valor e o valor de mercado, é manifestada também por parte de diversos autores. Por exemplo, Iudícibus e Martins (2007, p.17) também fazem alusão a valores de mercado para definirem o justo valor, referindo que este critério respeita à quantia que "se deveria desembolsar no mercado para que uma entidade adquirisse o ativo objeto de avaliação, aproximadamente no mesmo estado em que se encontra". Em concordância, também Cristea (2017) refere que o justo valor é sinónimo de valor de mercado. Por sua vez, Barth (1994) atribui ao justo valor designações como: "mark-to-market"; "market value based"; e "market value accounting", associando assim, o justo valor a um valor de mercado.

Não obstante estas opiniões, Abreu et al. (2009, p.37) consideram que existe uma sobreposição de conceitos entre o justo valor e o valor de mercado, mas que "apesar do valor de mercado estar subjacente ao justo valor", a noção de justo valor é "mais ampla" do que a de valor de mercado.

Na verdade, de acordo com Palavecinos (2011, p. 101) o cálculo do justo valor baseia-se numa medida de mercado e não numa medida específica de uma entidade, maximizando a utilização de dados de entrada observáveis e minimizando a utilização de dados não observáveis. Os dados observáveis são aqueles que se podem verificar no mercado, enquanto que os não observáveis são dados específicos à entidade (Castro & Cerrud, 2014).

Em concordância com as normas internacionais e com Palavecinos (2011), um preço cotado num mercado ativo é a evidência mais fiável de cálculo do justo valor. Contudo, tratando-se de mercados pouco ordenados,

segundo Castro e Cerrud (2014, p. 66), o preço de mercado pode não ser o melhor indicador de valor, uma vez que nestes "o preço transacionado no mercado é mais resultado da especulação do que dos fundamentos".

Existem vários métodos de cálculo do justo valor, grande parte deles mencionados nas normas internacionais de contabilidade., nomeadamente: o valor de mercado, o custo de reposição, o valor presente (ou valor atual líquido) e o valor realizável líquido. Estes métodos são aplicados conforme a natureza do ativo em questão e a existência, ou não, de um valor de mercado para o mesmo (Palavecinos, 2011, p. 102).

Seja qual for o método aplicado no cálculo do justo valor, importa que o valor obtido seja objetivo, e que, portanto, seja "independente dos interesses ou pontos de vista de quem produz a informação" (Bastos, 2009, p. 22), não colocando em causa a qualidade da informação.

Pensando nas vantagens e desvantagens da aplicação do justo valor, estas manifestam-se sobretudo na qualidade da informação financeira, ou seja, nas características qualitativas que a informação financeira preenche, quando elaborada com base neste critério de mensuração. São várias os autores que manifestam as suas opiniões acerca da aplicação do justo valor. A Tabela 1 faz uma síntese de algumas das opiniões a favor do justo valor.

Tabela 1: Opiniões a favor do justo valor

Autores	**Opinião a favor do justo valor**
Bastos (2009, p. 50)	"O justo valor pode ser considerado uma base de mensuração verificável e objetiva sempre que seja determinado tendo por base um mercado ativo".
Castro e Cerrud (2014, p. 52)	"A razão primordial para o uso do justo valor "fundamenta-se em que este informa melhor as características de risco e rendimento reportadas nas demonstrações financeiras".
Christensen e Nikolaev (2012, p. 10)	"A mensuração ao justo valor se justifica pelo fato de ser mais relevante para as decisões dos utilizadores das demonstrações financeiras".
Goméz et al. (2011, p. 618)	Com a aplicação do justo valor, os custos são determinados com base em valores reais e atuais, melhorando o princípio da imagem fiel.
Palavecinos (2011, p. 106)	"A incorporação do justo valor fornece informação mais relevante aos utilizadores das demonstrações financeira porque considera os pressupostos que utilizariam os participantes no mercado".
Simões (2009, pp. 22-23)	O justo valor é a solução para que a contabilidade possa "traduzir valores o mais corretos e aproximados possível da realidade em que vivemos". Sendo o justo valor "um conceito baseado em valores atuais traduz informações financeiras mais próximas da realidade".

Fonte: Elaboração própria

Como podemos verificar pela Tabela 1, as opiniões a favor do justo valor manifestam-se em torno do fornecimento de informação relevante para a tomada de decisões, ao basear-se em valores atuais. Esta é, sem dúvida, a maior vantagem do justo valor.

Todavia, apesar da sua relevância, a informação pode ser pouco fiável, dependendo da forma de cálculo do justo valor. Por isso, na aplicação do justo valor, deverá haver certeza de que a informação está livre de preconceitos e erros materiais, e de que transmite uma imagem fiel da realidade do que se pretende representar (Palavecinos, 2011, p. 106).

Em conformidade, também Castro e Cerrud (2014, p. 52) são da opinião que, se por um lado, o justo valor pode fornecer informação mais relevante aos utilizadores da informação financeira, por outro lado, fornece informação menos confiável.

Pensando no conjunto das características qualitativas, Christensen e Nikolaev (2012, p. 2) referem que na maioria delas o justo valor é superior ao custo histórico, exceto no caso do que denominam "confiabilidade", ou se quisermos "fiabilidade", na qual o custo histórico ultrapassa o justo valor. Não obstante, sempre que o justo valor seja fiável, é mais relevante do que o custo histórico (Macedo, 2008). "O custo histórico é visto

como o princípio que garante maior fiabilidade e maior objetividade da informação financeira, enquanto que, o justo valor é visto como o princípio que fornece maior relevância" (Conceição, 2009, p. 15).

A fiabilidade do justo valor, depende do uso, ou não, de valores de mercado para o seu cálculo. Na verdade, de acordo com Goméz et al. (2011, p. 615), "as limitações da aplicação do justo valor apresentam-se quando não existe mercado ativo para certos ativos ou passivos". Sendo certo que, tratando-se de um valor de mercado, a aplicação do justo valor pode fornecer informação útil para a tomada de decisões, "talvez mais útil do que aquela fornecida pelo Modelo do Custo Histórico, que proporciona valores do passado" (Palavecinos, 2011, p. 107).

Em conformidade, Bastos (2009, p. 50) refere que "a objetividade, fiabilidade e neutralidade conferida à informação produzida pela mensuração a justo valor será menor com o aumento da subjetividade, e maior a propensão para a manipulação da informação". Para que a informação continue a ser útil para a tomada de decisões, o autor considera essencial "a criação de mecanismos que ajudem a reduzir a subjetividade da informação financeira".

Assim, na inexistência de valores de mercado para o cálculo do justo valor, terá de se recorrer a estimações, sendo estas "bastante subjetivas e incertas, colocando dúvidas sobre a 'justiça' do valor que resultar do seu cálculo" (Lustosa, 2017, p. 12).

A inexistência de mercados perfeitos ou completos para a mensuração do justo valor, implica o recurso a normas complexas e a peritos avaliadores, resultando em informação financeira cuja exatidão é questionável (Navarro, Galera & Peréz López, 2009), podendo deixar de ser útil para os seus utilizadores (Palavecinos, 2011).

Por isso, Batista (2017, p. 20) refere que a "adoção do método do justo valor é considerada por muitos como a responsável da crise financeira internacional, devido à subjetividade e volatilidade que a aplicação do conceito permite".

Por todas estas razões, Christensen e Nikolaev (2008) concluíram, num estudo que fizeram, que quando as entidades podem aplicar o custo histórico, raramente aplicam o justo valor na mensuração de ativos. Digamos que o justo valor é visto, na maioria das vezes, como uma alternativa na inexistência de custo histórico.

No que respeita à característica qualitativa da comparabilidade da informação ao justo valor, a aplicação deste critério "facilita a comparabilidade da informação financeira (…) sendo relevante o uso de métodos que sejam comparáveis entre si, eliminando as distorções potenciais que limitam a tomada de decisões" (Goméz et al., 2011, p. 617).

Vemos assim que, as vantagens e desvantagens em torno da aplicação do justo valor evidenciam que se deve continuar a investigar sobre a validade da sua aplicação (Goméz et al., 2011).

Para além disso, a aplicação deste critério vai depender não só dos objetivos que se pretende alcançar com a informação financeira, mas também da instituição em questão, na medida em que "as diferenças institucionais são determinantes importantes na escolha de usar o justo valor" (Christensen & Nikolaev, 2012, p. 5).

2.2 A MENSURAÇÃO DOS *HERITAGE ASSETS* NAS NORMAS CONTABILÍSTICAS PORTUGUESAS DE ÂMBITO PÚBLICO

Apesar da polémica existente à volta da mensuração dos HA, o seu reconhecimento nas demonstrações financeiras é imprescindível para uma correta representação do património.

Portanto, importa analisar quais os critérios, mencionados nas normas contabilísticas de âmbito público em Portugal, a serem aplicados na mensuração dos HA e o papel que o justo valor tem desempenhado ao longo dos tempos na mensuração destes ativos.

Uma vez que o estudo de caso, desenvolvido neste trabalho, tem por base as contas elaboradas de acordo com o POCAL (1999), importa fazer uma abordagem do definido nesta norma, para de seguida, estudarmos as mudanças na mensuração destes elementos, com a aplicação do SNC-AP (2015).

2.2.1 O POCAL

O ponto 4.1.7. do POCAL (1999) refere que os bens de domínio público, nos quais se enquadram os HA, são registados na contabilidade da entidade responsável pela sua administração e controlo, quer estejam ou não afetos à sua atividade operacional.

Esse mesmo ponto acrescenta que, relativamente à sua mensuração (ou valoração, como lhe chama), estes devem ser valorados, sempre que possível, pelo seu custo de aquisição ou produção; caso isso não seja possível, deverão aplicar-se as regras estabelecidas para as transferências de ativos, referidas no ponto 4.1.6. do POCAL (1999).

Por sua vez, o ponto 4.1.6. do POCAL (1999) refere que, no caso de transferência de ativos, deve ser aplicado o valor constante dos registos contabilísticos da entidade de origem, desde que este esteja em conformidade com os critérios estabelecidos no POCAL, exceto "se existir valor diferente do fixado no diploma que autorizou a transferência ou, em alternativa, valor acordado entre as partes e sancionado pelos órgãos e entidades competentes". Na impossibilidade de aplicação destes critérios, o ponto 4.1.6. remete para o ponto 4.1.4. do POCAL (1999), relativo aos bens obtidos a título gratuito.

O ponto 4.1.4. do POCAL (1999) refere que "deverá considerar-se o valor resultante da avaliação ou o valor patrimonial, definidos nos termos legais, ou caso não exista disposição aplicável, o valor resultante da avaliação segundo critérios técnicos que se adequem à natureza desses bens". Acrescenta que, caso o critério em questão "não seja exequível, o imobilizado assume o valor zero até ser objeto de uma grande reparação assumindo então o montante desta", fornecendo informação no anexo a esse respeito.

Temos assim, segundo o POCAL (1999) os seguintes critérios de mensuração, aplicáveis aos bens em análise: custo de aquisição/produção (custo histórico); valor contabilístico; valor patrimonial; valor de avaliação; valor zero.

O Cadastro e Inventário dos Bens do Estado (CIBE, 2000) é concordante com este facto, no nº 1 do art.º 31º, não contradizendo o POCAL (1999), e ainda acrescenta a possibilidade do bem poder constar no Balanço pelo valor que está segurado.

Como vimos, de um modo geral, desconhecendo-se o custo de aquisição de um bem, ou no caso de bens obtidos a título gratuito, estes devem ser mensurados pelo valor de avaliação. A questão que se coloca é, como se chegar ao um valor a partir da avaliação do ativo. Segundo Rua (2010), para avaliarmos estes bens podemos recorrer a peritos avaliadores, ou ao valor de mercado, ou ainda podemos recorrer ao valor patrimonial tributário, método comparativo ou comparado (recorrendo ao valor de mercado de ativos similares), método do custo de reposição (depreciado) ou método do rendimento (valor atual líquido ou valor presente). Estas podem ser consideradas modalidades de cálculo do justo valor e, portanto, apesar do justo valor não estar explicitamente definido no POCAL (1999), aparece implícito enquanto valor de avaliação e nas suas demais modalidades de cálculo.

Como vimos, em alternativa, caso não se consiga aplicar estes métodos, de acordo com o POCAL (1999) e o CIBE (2000) podemos atribuir-lhes o valor segurado, ou mesmo um valor nulo, justificando esse mesmo valor no anexo às demonstrações financeiras.

2.2.2 O SNC-AP

A grande mudança com a aprovação do SNC-AP (2015) diz respeito à introdução explicita do justo valor na mensuração dos ativos, seguindo de perto o definido pelo IPSASB nas suas normas internacionais.

Para além disso, o SNC-AP (2015), ao contrário do POCAL (1999), faz a divisão de dois momentos de mensuração: a mensuração no reconhecimento inicial; e, a mensuração subsequente ou após o reconhecimento inicial.

Segundo o definido no SNC-AP (2015), os HA que cumpram as características de AFT, devem aplicar as regras de mensuração apresentadas na NCP nº 5 do SNC-AP (2015).

Esta norma refere que, no reconhecimento inicial, o custo é a regra geral de mensuração, sendo permitida a aplicação do justo valor apenas nas seguintes situações excecionais:

- aquisições através de uma transação sem contraprestação; neste caso a NCP nº 5 (SNC-AP, 2015) refere no §19, que: tratando-se de imóveis, devem ser mensurados pelo seu valor patrimonial tributário; e, tratando-se de outros ativos, devem ser mensurados pelo seu valor de mercado;
- ativos obtidos por troca, mediante determinadas condições, nomeadamente desde que o justo valor possa ser mensurado com fiabilidade.

Na mensuração subsequente, a NCP nº 5 (SNC-AP, 2015) refere, como regra geral, o custo corrigido pelas depreciações e perdas por imparidade acumuladas; mas, permite que, em algumas circunstâncias, os ativos sejam revalorizados, de acordo com critérios e parâmetros a definir em dispositivo legal adequado.

Vemos assim que, apesar do conceito de justo valor aparecer na literatura contabilística anglo-saxónica já há mais de 20 anos (Castro & Cerrud, 2014, p. 53), na normalização contabilística portuguesa, de âmbito público, este ganha mais importância, com o SNC-AP (2015), ao ser explicitamente definido como critério de mensuração aplicado em situações excecionais (mensuração no reconhecimento inicial) ou em alternativa ao custo (mensuração subsequente).

3. METODOLOGIA

Este estudo tem por objetivo analisar quais os critérios aplicados, pelos municípios portugueses da sub-região NUT III – Alto Minho, na mensuração dos seus *heritage assets*.

A sub-região Alto Minho, aqui analisada e com esta designação desde 1 de janeiro de 2015, situa-se na região norte do território continental português, englobando os municípios de entre Minho e Lima, correspondendo geograficamente ao distrito de Viana Castelo.

Neste estudo serão considerados os 10 municípios que compõem esta sub-região, numerados aleatoriamente, de M1 a M10, designações utilizadas ao longo deste trabalho.

A informação recolhida foi consultada diretamente nas contas dos municípios, e mais propriamente no anexo às demonstrações financeiras, constante nos documentos de prestação de contas, disponibilizados nos sites de cada município.

Os anos em estudo vão de 2014 a 2018. Atendendo a que nestes anos, o SNC-AP (2015) ainda não estava a ser aplicado por parte dos municípios, as contas consultadas nesses mesmos anos, foram elaboradas com base no POCAL (1999); por isso, no capítulo 2 deste trabalho, também foi efetuada uma abordagem à mensuração dos *heritage assets* no âmbito deste plano contabilístico.

Na elaboração deste estudo foi seguida uma metodologia quantitativa, na medida em que, após a recolha dos dados, estes foram tratados estatisticamente, através do recurso ao programa informático "Excel" e a técnicas de estatística descritiva, chegando aos resultados apresentados no capítulo seguinte.

4. RESULTADOS

Partindo da informação recolhida, em primeiro lugar, estudaram-se os critérios aplicados pelos municípios em estudo na mensuração dos seus HA.

Note-se que o município M8 não apresenta o anexo às demonstrações financeiras nos anos analisados. Todavia, com recurso às contas do ano de 2013, conseguimos informação sobre a prática habitual deste município na mensuração dos seus imobilizados, de forma a completarmos a base de dados. Também o município M4 não apresenta ainda as contas de 2018, pelo que consideramos que, nesse ano, se mantiveram os mesmos critérios aplicados nos anos de 2016 e 2017. Para além disso, os municípios M2 e M7 limitam-se a referir, no anexo, que os critérios aplicados são os mencionados no POCAL, pelo que, para estes municípios, consideramos todos os critérios mencionados neste diploma.

Em conformidade com o exposto, e considerando os critérios mencionados na mensuração dos HA pelos municípios desta sub-região, a Tabela 2 apresenta o número de municípios que aplicam o custo histórico e o justo valor, bem como o valor contabilístico e o valor zero, enquanto critérios de mensuração dos HA.

Tabela 2: Critérios aplicados na mensuração dos *heritage assets*

Critério de mensuração	2014		2015		2016		2017		2018	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Custo histórico	10	100	10	100	10	100	10	100	10	100
Justo valor	7	70	7	70	8	80	8	80	8	80
Valor contabilístico	3	30	3	30	3	30	3	30	3	30
Valor zero	4	40	4	40	4	40	4	40	4	40

Fonte: Elaboração própria

Verificamos, pela Tabela 2, que o custo histórico é aplicado por todos os municípios analisados e em todos os anos da análise. Considerando o custo de aquisição e o custo de produção como modalidades do custo histórico, constatamos que todos aplicam a modalidade do custo de aquisição; mas, em relação ao custo de produção, apenas 50% dos municípios aplicam esta modalidade, nas situações de ativos construídos pela própria entidade.

No que respeita ao justo valor, a proporção de municípios que aplica este critério manteve-se nos 70%, nos anos de 2014 e 2015, tendo aumentado para 80% no ano de 2016, e mantendo-se nos 80% nos anos 2017 e 2018. Tal variação deve-se ao município M6, que passa a aplicar o justo valor, no ano 2016, sob a modalidade do valor de avaliação, mantendo a sua aplicação nos anos de 2017 e 2018.

Relativamente ao valor contabilístico, 30% dos municípios aplicam o valor contabilístico, em todos os anos analisados. A referência a este critério deve-se às seguintes situações: os municípios M2 e M7 referem a aplicação dos critérios do POCAL, logo aplicam o valor contabilístico nas situações de transferências de ativos; e, o município M5, refere a aplicação deste critério no seu manual de controlo interno.

De notar, também pela Tabela 2, que o valor zero, ainda detém uma importância relevante nos anos analisados, sendo aplicado por 40% dos municípios, nas situações em que se desconhece o custo histórico e os bens são de difícil avaliação ou, conforme referido pelo município M1, no caso de bens em mau estado de conservação. As contas dos municípios acrescentam que, o valor zero é aplicado até que sejam definidos critérios fiáveis para a mensuração do ativo, nomeadamente quando sejam alvo de uma grande reparação.

Pelo referido relativamente ao valor zero, concluímos que o processo de inventariação dos bens de domínio público ainda não está concluído, para alguns dos municípios analisados, o que pode resultar de dificuldades na sua mensuração. Não obstante, os municípios M9 e M10 referem que o processo de inventariação não está concluído, mas não fazem menção à aplicação do valor zero. No que respeita ao M10, nos anos de 2016, 2017 e 2018, ultrapassa essa questão, passando a mencionar que os bens de domínio público já estão todos inventariados, não existindo variações significativas no património nesses três anos.

Do exposto, constatamos que, apesar do custo histórico ser um critério de aplicação generalizada, o justo valor ainda detém uma importância significativa na mensuração dos ativos em análise. Por isso, importa analisar, conforme apresentado na Tabela 3, as modalidades do justo valor aplicadas pelos municípios em estudo. Note-se que, desta análise, não foram incluídos o método do rendimento e o valor segurado porque, apesar de serem modalidades do justo valor, nenhum dos municípios estudados menciona a aplicação destes critérios.

Tabela 3:Modalidades do justo valor aplicadas na mensuração dos *heritage assets*

Critério de Mensuração	Ano				
	2014	2015	2016	2017	2018
Valor Patrimonial	4	5	5	5	5
Valor de Avaliação	5	5	6	6	6
Valor de Mercado	2	2	2	2	2
Custo de Reposição	1	1	1	1	1
Método Comparado	1	2	2	2	2

Fonte: Elaboração própria

Em conformidade com a Tabela 3, as modalidades do justo valor menos aplicadas são: o valor de mercado, o método comparado e o custo de reposição. Sendo as contas estudadas elaboradas de acordo com o POCAL, e não sendo estas modalidades mencionadas neste normativo, não admira este resultado, apesar das atuais normas internacionais as referirem.

A modalidade do custo de reposição é referida apenas pelo município M1, às situações de imóveis edificados com referência ao balanço inicial; por isso, é a modalidade menos aplicada. Para além do custo de reposição, o município M1 aplica também o método comparado a alguns terrenos.

Ainda de acordo com a Tabela 3, as modalidades do justo valor mais aplicadas são: o valor patrimonial e o valor de avaliação.

Relativamente ao valor de avaliação, a partir do ano 2016 há um novo município, o M6, que refere a aplicação desta modalidade, a situações de mensuração de bens para efeitos de balanço inicial POCAL. Do que se conclui que, em anos anteriores, o processo de inventariação inicial ainda não estava concluído.

As modalidades do valor de avaliação e do valor patrimonial são aplicadas, conforme referem as contas dos municípios, nas situações em que se desconhece, ou não existe, o custo histórico e também nos ativos obtidos a título gratuito. Situações previstas no ponto 4.1.4. dos critérios valorimétricos do POCAL (1999).

A Tabela 4 mostra o número de municípios que aplica o valor patrimonial ou o valor de avaliação em cada uma destas situações, nos anos de 2016, 2017 e 2018 (valores que se mantêm nestes três anos).

Tabela 4: Situações nas quais os municípios aplicam o valor de avaliação e o valor patrimonial

Situação	Nº de municípios
Desconhecimento do custo histórico	2
Bens obtidos a título gratuito	4
Ambas as situações	1

Fonte: Elaboração própria

Note-se que o total apresentado na Tabela 4 perfaz 7 municípios, incluindo 6 que referem apenas o valor de avaliação, ou em conjunto com o valor patrimonial, e 1 outro que apenas refere o valor patrimonial.

A situação mais usual da aplicação do valor de avaliação ou do valor patrimonial é o caso dos bens obtidos a título gratuito, para os quais o custo de aquisição é inexistente, sendo estes critérios uma alternativa à mensuração deste tipo de bens.

Após esta análise, importa proceder ao estudo da aplicação do justo valor atendendo à dimensão do município. Para isso, os municípios da amostra foram classificados por dimensão, de acordo com a sua densidade populacional, critério também aplicado por Carvalho et al. (2017). Essa classificação manteve-se em todos os anos da nossa análise. A Tabela 5 apresenta o número de municípios da amostra existente em cada dimensão.

Tabela 5: Classificação dos municípios por dimensão

Dimensão	Critério	Nº municípios da amostra
Pequenos	População ≤ 20.000 habitantes	7
Médios	População > 20.000 habitantes e ≤ 100.000 habitantes	3
Grandes	População > 100.000 habitantes	0

Fonte: Elaboração própria

De acordo com a Tabela 5, não existem municípios de grande dimensão no sub-região Alto Minho, sendo na sua maioria municípios de pequena dimensão. Atendendo a esta classificação, a Tabela 6 apresenta a proporção de municípios, em cada dimensão, que aplica o justo valor.

Tabela 6: A aplicação do justo valor por dimensão de município

	2014	2015	2016	2017	2018
Pequenos	57,14%	57,14%	71,43%	71,43%	71,43%
Médios	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Fonte: Elaboração própria

Conforme concluímos pela Tabela 6, todos os municípios, classificados como médios, aplicam o justo valor na mensuração dos seus ativos. No que respeita aos pequenos municípios, nos anos 2014 e 2015, mais de metade destes também aplicava o justo valor; sendo que, no ano 2016, este proporção aumenta para cerca de

72%, o que se deve a um novo município que passa a aplicar o valor de avaliação desde esse ano, sendo este critério uma modalidade do justo valor.

Não sendo esta amostra, pela sua dimensão, representativa da totalidade dos municípios portugueses, não podemos retirar conclusões acerca da relação entre a dimensão do município e a aplicação do justo valor. Mas segundo concluiu Rua (2010), num estudo efetuado à totalidade dos municípios portugueses, não existe relação entre a dimensão do município e a aplicação do justo valor.

Da análise efetuada, constatamos que o justo valor detém um importante papel na mensuração dos bens de domínio público, nomeadamente no caso dos HA, apesar do POCAL (1999) não o mencionar explicitamente como critério de mensuração.

5. CONCLUSÃO

Com a crescente necessidade de informação relevante para a tomada de decisão, os modelos contabilísticos mais recentes têm introduzido critérios de mensuração distintos do tradicional custo histórico, uma vez que a "objetividade do modelo do custo é insuficiente para fornecer informação adequada aos seus utilizadores" (Palavecinos, 2011, p. 112). Critérios estes, como o justo valor, assentes na relevância da informação e que constituem "uma mudança de paradigma" (Palavecinos, 2011, p. 112).

Não descurando as limitações do justo valor, e a necessidade de estudar tais limitações (Goméz et al., 2011, p. 619), este é um critério cuja aplicação permite fornecer demonstrações financeiras mais úteis e relevantes (Zamora-Ramírez & Morales-Díaz, 2018) do que o custo histórico, porque são apresentadas a valores atuais; mas, simultaneamente, menos objetivas (Navarro Galera & Peréz López, 2009), sobretudo, quando o cálculo do justo valor não se baseie em valores de mercado.

Os próprios sistemas contabilísticos portugueses, de âmbito público, permitem a aplicação do justo valor, seja implicitamente enquanto valor de avaliação (no caso do POCAL), seja explicitamente definido enquanto alternativa, ou exceção, ao custo (no caso do SNC-AP).

Não obstante a importância que o justo valor tem ganho, o custo histórico ainda continua a ser o critério de mensuração predominante para a generalidade dos ativos (Christensen & Nikolaev, 2008). Até porque, segundo Christensen e Nikolaev (2012), o justo valor é aplicado quando implica baixos custos na sua determinação.

Como concluíram Pires et al. (2015, p. 624), num estudo à mensuração dos HA de diferentes continentes, o custo histórico é utilizado sobretudo na mensuração no reconhecimento inicial, e os restantes critérios, como o justo valor, são aplicados na mensuração subsequente. O que se aproxima das regras de mensuração apresentadas no SNC-AP (2015).

No caso dos *heritage assets*, cujo custo de aquisição se desconhece na sua maioria, era inevitável para a sua mensuração, a aplicação de alternativas a este critério; a menos que se continuasse a atribuir o valor zero a este tipo de ativos e a ter o património de muitas entidades subavaliado, o que aliás ainda ocorre em alguns municípios.

Do estudo efetuado à mensuração dos *heritage assets* dos municípios da sub-região NUTS III – Alto Minho, constatamos que, apesar do justo valor não ser o critério mais aplicado, este é aplicado pela maioria dos municípios analisados, sobretudo nas situações em que se desconhece o custo histórico, desempenhando assim um importante papel na mensuração dos seus HA.

Sendo o justo valor um critério cada vez mais aplicado, e que o próprio SNC-AP (2015) indica a sua aplicação, em determinadas situações, concordamos com Castro & Cerrud (2014, p. 66) quando referem que este critério "chegou para ficar, porque é amplamente utilizado e espera-se que a sua aplicação continue a aumentar".

A importância cada vez maior do justo valor destaca-se também ao nível da produção científica em torno deste critério, que segundo Matos et al. (2017), tem aumentado, sobretudo desde 2011, nomeadamente no que respeita a estudos comparativos com os demais critérios de mensuração.

As limitações sentidas na elaboração deste trabalho manifestam-se ao nível do estudo de caso, uma vez que as contas dos municípios, por vezes, se encontram incompletas, não especificando explicitamente, no anexo, os critérios de mensuração aplicados e em que situações, ou nem sequer apresentando o referido anexo.
Como perspetiva de investigação futura, pretende-se analisar se a aplicação do SNC-AP, por parte dos municípios, irá implicar uma adoção mais ampla do justo valor, como estimá-lo e em que medida isso se irá refletir na relevância e fiabilidade da informação financeira produzida.

REFERÊNCIAS

Abreu, R., Magro, F. P., & David, F. (2009). Sistema de Normalização Contabilística: justo valor *versus* credibilidade contabilística. *TOC*, X(111), 33-39.

Barth, M. (1994). Fair value accounting: evidence from investment securities and the market valuation of banques. *The accounting review*, 69(1), 1-25.

Bastos, M. A. (2009). *O justo valor como instrumento de alteração do paradigma de mensuração contabilística*. Dissertação de Mestrado. Aveiro: Universidade de Aveiro.

Batista, E. (2017). *O conceito de justo valor e a sua aplicação nas empresas cotadas em Portugal*. Dissertação de Mestrado. Coimbra: Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra.

Biondi, L., & Lapsley, I. (2014). Accounting, transparency and governance: The heritage assets problem. *Journal of Qualitative Research in Accounting & Management*, 11(2).

Cadastro e Inventário dos Bens do Estado – CIBE (2000), Portaria nº 671/2000, de 17 de abril.

Carvalho, J., Fernandes, M. J., Camões, P., & Jorge, S. (2017). *Anuário Financeiro dos Municípios Portugueses 2016*. Lisboa: FCT, Tribunal de Contas, OCC.

Castro, B., & Cerrud, P. (2014). Las técnicas financieras para la determinación del valor razonable, su aplicación en los estados financieros y las posibles repercusiones para las empresas. *Forum Empresarial*, 19(2), 51-69.

Christensen H. B., & Nikolaev V. V. (2008). Who uses fair-value accounting for non-financial assets following IFRS adoption? Working paper – version October 2008, 1-47.

Christensen H. B., & Nikolaev V. V. (2012). Does Fair Value Accounting for Non-Financial Assets Pass the Market Test? Working paper – version November 2012, 1-47.

Conceição, L. (2009). *A opção pelo "Justo Valor" como método de avaliação de ativos na adoção das IAS/IFRS em Portugal uma análise exploratória*. Dissertação de Mestrado. Porto: Faculdade de Economia do Porto.

Cristea, V. G. (2017). Fair Value Accounting or Historical Cost Accounting for Property, Plant and Equipment? *Valahian Journal of Economic Studies*, 8(4), 23-30.

Ellwood, S., & Greenwood, M. (2016). Accounting for heritage assets: Does measuring economic value 'kill the cat'? *Critical Perspectives on Accounting*, 38, 1-13.

Financial Accounting Standards Board – FASB (2006). *Statement of Financial Accounting Standards (SFAS) nº157 – Fair Value Measurements*, Edição de 2008. Connecticut: FASB.

Gómez, O., De La Hoz, B., & López, M. (2011). Valor razonable como método de medición de la información financiera. *Revista Venezolana de Gerencia*, 16(56), 608-621.

International Public Sector Accounting Standards Board – IPSASB (2001). *Norma Internacional de Contabilidade para o Sector Público (NICSP) nº 9 – Revenue from Exchange transactions*, Edição Handbook 2018. New York: IPSASB.

International Public Sector Accounting Standards Board – IPSASB (2006). *Norma Internacional de Contabilidade para o Sector Público (NICSP) nº 17 – Property, Plant and Equipment*, Edição Handbook 2018. New York: IPSASB.

International Public Sector Accounting Standards Board – IPSASB (2014). *Conceptual Framework for general purpose financial reporting by public sector entities*, Edição Handbook 2018. New York: IPSASB.

Iudícibus, S., & Martins, E. (2007). Uma Investigação e uma proposição sobre o conceito e o uso do valor justo. *Revista Electrónica Infocontab*, (24). Disponível em: http://www.infocontab.pt.

Lustosa, P. (2017). (In?) Justiça Do Valor Justo: SFAS 157, Irving Fisher e Gecon". *Revista Evidenciação Contábil & Finanças*, 5(1), 5-21.

Macedo, A. R. (2008). Em torno do justo valor. *Jornal de Contabilidade*, XXXII(376), 213-228.

Matos, E., Araújo, L., Guerra, M., & Murcia, F. (2017). Estudos internacionais sobre valor justo (2000-2016): temáticas, métodos e sugestões de pesquisas futuras. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, 11(3), 276-295.

Navarro Galera, A., & Peréz López, M. C. (2009). La repercusión del valor razonable de los bienes inmuebles en la utilidad de los estados financieros: una nota de investigación. *Spanish Accounting Review*, 12 (1), 141-162.

Palavecinos, B. S. (2011). Valor razonable: un modelo de valoración incorporado en las normas internacionales de información financiera. *Estudios Gerenciales*, 27(118), 97-114.

Pires, C., Ribeiro, D., Niyama, J., & Matias-Pereira, J. (2015). *Heritage assets*: procedimentos para o reconhecimento e a mensuração adotados pelos museus. *RACE*, 14(2), 623-652.

Plano Oficial de Contabilidade das Autarquias Locais – POCAL (1999). Decreto-Lei nº54 – A/99 de 22 de fevereiro.

Rua, S. C. (2010). *O reconhecimento e a valoração dos ativos públicos: o caso dos imobilizados corpóreos e dos bens de domínio público dos municípios portugueses*. Tese de doutoramento. Vigo: Universidade de Vigo.

Simões, A. (2009). *O abandono do princípio do custo histórico a favor do conceito de justo valor*. Dissertação de Mestrado. Aveiro: Universidade de Aveiro.

Sistema de Normalização Contabilística para as Administrações Públicas – SNC-AP (2015). Decreto-lei nº 192/2015, de 11 de setembro.

Stanton, P. J., & Stanton, P. A. (1997). Governmental accounting for heritage assets: economic, social implications. *International Journal of Social Economics*, 24(7/8/9), 988-1006.
Zamora-Ramírez, C., & Morales-Díaz, J. (2018). The Use of Fair Value Measurement in Financial Reporting: A Literature Review. *Estudios de Economía Aplicada*, 36-2, 489-514.

CONTABILIDADE

PRÁTICAS SUBJACENTES AO TRATAMENTO CONTABILISTICO DO *GOODWILL*: A PERTINÊNCIA DO RECONHECIMENTO DAS PERDAS POR IMPARIDADE E O SEU IMPACTO NOS RESULTADOS

Soraia Pousa, soraiavilaboa@hotmail.com, Instituto Politécnico de Bragança
Amélia M. Martins Pires, amelia@ipb.pt, UNIAG e Instituto Politécnico de Bragança

RESUMO: Ao longo dos anos o tratamento contabilístico do *goodwill* foi objeto de algumas alterações, sendo uma das mais pertinentes a suspensão da sua amortização sistemática, para passar a ser apenas objeto de testes de impridade regulares, por se entender que a sua vida útil era indefinida. Porém, mais recentemente assistiu-se ao retomar dessa política contabilística, ou seja, a mensuração subsequente do *goodwill* considera novamente a sua amortização sistemática. É neste âmbito que se desenvolve o presente trabalho, que tem como principal objetivo procurar discutir as alterações produzidas ao nível do tratamento contabilístico aplicável em Portugal ao *goodwill* no seu reconhecimento posterior, essencialmente ao nível da pertinência e suficiência do reconhecimento das perdas por imparidade e do seu impato nos resultados. Para lhe dar resposta foi adotada uma metodologia qualitativa, com recurso à análise de conteúdo aplicada aos dados recolhidos dos relatórios e contas relativos ao período de 2014 a 2017 de um conjunto de empresas escolhidas do universo de empresas existentes em Portugal, cotadas e não cotadas, de entre as que possuíam nos seus balanços, no âmbito dos ativos intangíveis, o elemento patrimonial *goodwill.* De forma complementar, propusemo-nos também identificar se a mais recente reforma introduzida no normativo português, com efeitos a partir de 2016, produziu alterações significativas. Os resultados mostram que o reconhecimento de perdas por imparidade é reduzido, ainda que com maior expressão nas empresas não cotadas, resultado que se apresenta em linha com a teoria, e que a recente alteração ao normativo contabilístico, traduzida no retormar da amortização sistemática do *goodwill*, tende também a não ter expressão significativa.

Palavras-Chave: *Goodwill*, Perdas por imparidade, Gestão de resultados, Manipulação de resultados.

ABSTRACT: Over the years, the accounting treatment of goodwill has undergone some changes, one of which being the most pertinent is the suspension of its systematic amortization, to become only the object of regular impairment tests, as its useful life was undefined. More recently, however, this accounting policy has resumed, that is, the subsequent measurement of goodwill considers its systematic amortization again. It is in this context that the present work is developed, whose main objective is to discuss the changes produced in the accounting treatment applicable in Portugal to goodwill in its subsequent recognition, essentially in terms of the relevance and sufficiency of the recognition of impairment losses and its impact on results. In order to answer it, a qualitative methodology was adopted, using content analysis applied to data collected from the 2014-2017 reports and accounts of a set of companies selected from the universe of companies in Portugal, listed and unlisted, among those in their balance sheets, under intangible assets, the goodwill equity element. In a complementary way, we also proposed to identify if the most recent reform introduced in the Portuguese regulations, with effect from 2016, produced significant changes. The results show that the recognition of impairment losses is low, mainly in unlisted companies, which is in line with the theory, and that the recent change in accounting standards also seems to be meaningless.

Key Words: *Goodwill*, Measurement, impairment, Earning management, Earning manipulation.

1. INTRODUÇÃO

Os recursos imateriais têm vindo a ganhar importância relativa crescente pela sua relevância na criação de benefícios económicos futuros e, por essa via, na determinação do valor das empresas a longo prazo. Esta sua importância está, de forma substancial, associada à evolução e revolução provocadas pela tecnologia e pelo conhecimento, que vêm suportando e justificando o crescimento e desenvolvimento que a economia tem registado ao longo das últimas duas décadas, impondo às empresas desafios que tornam imperativa a obtenção de vantagens competitivas suportadas na procura de fontes de valor mais sólidas e onde os intangíveis desempenham um papel de grande relevância. Como estes recursos intangíveis são uma importante e valiosa fonte de valor, têm sido objeto das mais variadas discussões, fundamentalmente por se tratar de uma origem de valor oculto ou não convenientemente identificada e valorizada. Neste caso em particular, a discussão centra-se fundamentalmente na adequabilidade das políticas de reconhecimento e mensuração aplicáveis aos recursos intangíveis em geral. Ao nível do *goodwill*, e ainda que ao longo dos tempos tenham sido várias as questões que mereceram particular atenção e, nalguns casos, um interesse crescente, a discussão tem-se concentrado, essencialmente, na sua mensuração no reconhecimento subsequente. E tanto assim que esta questão, não sendo nova, gerou uma discussão mais intensa na sequência das mais recentes reformas empreendidas ao nível da sua mensuração subsequente, introduzidas no normativo português em 2015 para produzirem efeitos a partir de janeiro de 2016. Na verdade, o *goodwill* enquadra-se no âmbito dos ativos intangíveis, enquanto ativo que carece de substância física (Glautier & Underdown, 2001), e corresponde ao resultado da diferença entre o preço de aquisição e o respetivo justo valor num processo de aquisição e/ou concentração de empresas. Ou seja, no âmbito de um investimento financeiro, quando o valor pago seja superior à avaliação, pelo justo valor, do património líquido adquirido, estamos na presença de um valor imaterial ou intangível que correspondente ao potencial futuro desse investimento e que no plano contabilístico surge reconhecido no âmbito dos ativos intangíveis como *goodwill* (Antunes, 2015). Nestes termos, o valor de mensuração do *goodwill* no reconhecimento inicial não levanta grandes questões, na medida em que resulta da diferença entre o justo valor e o valor pago, quando este é superior aquele (justo valor), num processo de aquisição ou concentração empresarial. Porém, a sua mensuração após o reconhecimento inicial surge, geralmente, mais dificultada pela não facilidade, quando não mesmo impossibilidade, de definir com suficiente segurança o seu período de vida útil. É neste âmbito que a norma contabilística prescreve a obrigatoriedade de submeter o *goodwill* a testes de imparidade para efeitos de mensuração subsequente por se presumir que, tomando por base, exclusivamente, fatores económicos e financeiros, haveria lugar ao reconhecimento crescente, por parte das empresas detentoras de *goodwill*, de uma potencial perda por imparidade. Acontece, porém, que as fontes empíricas disponíveis não parecem apontar nesse sentido, ao destacarem, por um lado, que o reconhecimento de perdas por imparidade no *goodwill* tende a não ser significativo (Carvalho, Rodrigues & Ferreira, 2012) e, por outro, que a aplicação destes testes é uma questão sensível pela complexidade e subjetividade que envolvem, ao fazerem apelo a julgamentos profissionais e à formulação de juízos de valor, levando muitos autores a defender, como alternativa, que o *goodwill* seja sujeito a amortização sistemática, não só pela maior facilidade de aplicação como por permitir incorporar maior fiabilidade às demonstrações financeiras (Antunes, 2015).

É, pois, no âmbito desta discussão que se desenvolve o presente trabalho, com o objetivo de procurar discutir as alterações produzidas ao nível do tratamento contabilístico aplicável ao *goodwill* no seu reconhecimento posterior, fundamentalmente ao nível da pertinência e suficiência do reconhecimento das perdas por imparidade e o seu impacto nos resultados das empresas. De forma complementar procurar-se-á também identificar se a mais recente reforma introduzida no normativo em Portugal, em 2015 produziu, ou não, alterações significativas a este nível. Recordamos, a propósito, que até dezembro de 2015 o *goodwill* era considerado como um elemento patrimonial com vida útil indefinida e após janeiro de 2016 passa a ser considerado como um ativo intangível com vida útil finita, com um limite máximo de 10 anos. Neste sentido, a relevância desta questão prende-se, por um lado, com a pertinência da supressão da amortização sistemática do *goodwill* e respetivo impacto ao nível dos resultados, e, por outro, com o retomar desta prática a partir de janeiro de 2016. Digamos que a questão central está associada à importância de se refletir sobre a associação, ou não, de uma vida útil finita ao *goodwill* adquirido e os seus efeitos ao nível dos resultados para, com base nisso, procurar perceber o porquê das reformas e as suas implicações (Antunes, 2015). Para dar resposta a este objetivo o estudo encontra-se desenvolvido, para além desta introdução e respetivas conclusões, em duas grandes componentes. Uma primeira que compreende, como a sua designação sugere, o enquadramento teórico, desenvolvido a partir da revisão de literatura, com o objetivo de travar a discussão e reflexão teóricas necessárias para suportar a segunda componente desta investigação, que se apresenta como uma vertente empírica, a desenvolver com recurso a uma metodologia fundamentalmente qualitativa e descritiva, com recurso à análise de conteúdo, e que tem como principal objetivo procurar contribuir para enriquecer a teoria disponível. Para o efeito, procurar-se-á recolher evidência capaz de ajudar a compreender a aplicação efetiva

do normativo contabilístico à mensuração do *goodwill* no seu reconhecimento subsequente. Esta metodologia foi aplicada a um conjunto de empresas escolhidas do universo de empresas existentes em Portugal, cotadas e não cotadas, de entre as que possuíam nos seus balanços, no âmbito dos ativos intangíveis, o elemento patrimonial *goodwill.* Os dados recolhidos foram retirados dos relatórios e contas das empresas da amostra e respeitam ao período de 2014 a 2017.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Ao longo das últimas décadas ocorreram várias mudanças na sociedade que culminaram num processo de globalização mundial, com avanços rápidos na tecnologia de produção, informática e telecomunicações. A tudo isto juntaram-se as consequências da era do conhecimento que, de entre outras, alteraram as estruturas económicas das nações e, principalmente, a forma de valorizar o capital humano (Antunes & Martins, 2002; Castro, 2015). A materialização destes recursos e as tecnologias disponíveis e utilizadas para atuar num ambiente globalizado produziram benefícios intangíveis que agregaram valor às empresas. Este conjunto de novos benefícios, denominados de capital intelectual, traduziu-se na aplicação de novas estratégias, de uma nova filosofia de administração e de novas formas de avaliação do valor da empresa capazes de passarem a comtemplar o recurso conhecimento (Antunes & Martins, 2002). Neste sentido, o capital humano tornou-se, em algumas empresas, na principal fonte de geração de riqueza (Martins, 2001), porque utilizado no desenvolvimento de novas habilidades empresariais a um custo menor do que o gerado pelos ativos ditos "tradicionais". Estamos num período em que o domínio do conhecimento e da informação estabelecem a base de competitividade e de êxito das empresas (Castro, 2015).

E é sob esta influência que surge o *goodwill,* cuja primeira referência foi feita em 1571 mas que até ao final do século XIX ficou limitado ao uso jurídico pela dificuldade associada à sua mensuração (Mazzioni, Dedonatto, Biazzi, & Neto, 2003). Surge enquadrado no âmbito dos ativos que carecem de substância e não são identificáveis e descrito como a soma de atributos intangíveis que contribuem para o sucesso de uma entidade, de que são exemplo a localização, a boa reputação, a competência dos colaboradores e gestores ou a relação com credores, fornecedores e clientes (Glautier & Underdown, 2001). Estas circunstância determinam o seu não reconhecimento como um ativo intangível porquanto o *goodwill,* ao ser gerado internamente, só cumpre com os requisitos para ser reconhecido no balanço no momento em que há uma transação. Aliás, as múltiplas operações de aquisição e fusão de empresas que têm acontecido, um pouco por todo o lado e sob a forma de vagas ou ciclos, não só permitem comprovar este facto como também a importância dos ativos intangíveis em geral e, dentro destes, do *goodwill* (Mazzioni, *et al*., 2003).

Em concordância, o *goodwill* representa o valor da parte intangível do negócio, equivale ao conjunto heterogéneo de recursos intangíveis que a empresa adquirente reconhece e valoriza no momento de aquisição, como sejam a marca, a lealdade dos clientes, as capacidades de gestão e liderança ou outros elementos que condicionem a definição do preço de compra da participação (Rodrigues, 2003). Enquanto resultado da diferença entre o preço de aquisição e o respetivo justo valor, num processo de aquisição e/ou concentração de empresas, corresponde à diferença entre o valor pago (preço de aquisição) e o justo valor dos ativos e passivos adquiridos. Uma vez identificado, ou seja, quando uma determinada sociedade compra participações numa concentração empresarial e paga um preço superior ao justo valor líquido dessa participação, estamos perante um *goodwill* ou o equivalente a um "ativo imaterial" que acaba de ser identificado e valorizado, por ser algo que se pode traduzir em benefícios futuros para os acionistas, pelo que deve ser refletido nas contas da adquirente como um ativo intangível (Antunes, 2016; Antunes, 2015). Vale tudo isto por dizer que apenas o *goodwill* adquirido é qualificado como ativo intangível, ou que, por exemplo, quando uma empresa gera internamente uma marca muito conhecida e valiosa ou quando tem um administrador competente e respeitado que é a alma do negócio, é apenas detentora de recursos intangíveis, que não podem ser refletidos no seu ativo (Antunes, 2016) por não serem separáveis e porque os potenciais benefícios económicos a eles associados são incertos e/ou de mensuração não fiável (NCRF 6, § 48). Digamos que não satisfazem os fundamentos ou não se qualificam para o seu reconhecimento como ativo intangível.

Assim, e ainda que o elemento patrimonial *goodwill* surga referenciado pela doutrina contabilística como o mais intangível dos intangíveis representa um clássico e controverso problema, tal como o demonstra o contínuo aparecimento de documentos normativos para o regular, a variedade de opiniões emitidas e a diversidade de práticas contabilisticas a nível internacional. Há mais de um século que se trabalha e investiga nesta matéria mas sem que se tenha conseguido uma solução para pacificação geral (Carvalho, *et al*., 2012; Castro, 2015). Inicialmente reconhecido no capital, mais concretamente na rúbrica de reservas, passou, com a

publicação da *International Accounting Standards* (IAS) 2, a ser reconhecido com ativo intangível e objeto de amortização num período máximo de 20 anos (Marques, 2007).

Na verdade, o tratamento contabilístico subjacente ao *goodwill* adquirido nunca se apresentou de forma muito pacífica. E tanto assim que Gray (1988) chegou mesmo a defender que reconhecer o *goodwill* resultante de um processo de aquisição como um ativo se traduzia numa forma enganosa e desigual de elaborar o balanço, uma vez que o *goodwill* gerado internamente não era objeto de capitalização. Aliás, este foi sempre o principal argumento utilizado para suportar a defesa do abate direto do *goodwill* no capital próprio como o único tratamento contabilístico capaz de assegurar uma contabilização consistente com a do *goodwill* gerado internamente, ou seja, nenhum dos dois (adquirido e gerado internamente) devem ser reconhecidos no ativo (Solomons, 1989). Porém, em paralelo, havia uma outra corrente que vinha defendendo a necessidade de se evoluir na pesquisa de modelos de reconhecimento e mensuração mais fiáveis e capazes de permitirem reconhecer os intangíveis gerados internamente, onde se incluia o *goodwill*. Apelava-se para a necessidade de trilhar um caminho conciliador de esforços, no sentido de se encontrar formas de se passar a capitalizar os intangíveis gerados internamente (Rodrigues, 2003). Porém, a este desafio, que não é de agora, a contabilidade ainda não foi capaz de dar resposta.

Ainda que ao longo dos anos se tenha assistido ao aparecimento de várias alternativas e a uma busca incessante por novas e melhores soluções para o tratamento contabilístico do *goodwill*, em concordância com os diferentes padrões de desenvolvimento económico, político e social e com as demais caraterísticas da envolvente, nenhuma delas conseguiu ficar isenta de críticas e gerar suficiente consenso (Carvalho, *et al*., 2012). Os vários métodos de contabilização que ao longo do tempo foram sendo apresentados acabariam sempre por ser geradores de alguma controvérsia, fundamentamente decorrente das dificuldades de avaliação da sua capacidade para gerar benefícios económicos futuros (Santos, 2014; Carvalho, *et al*., 2012).

Porém, e ainda que se tenha assistido à utilização de diferentes práticas, sob uma perspetiva histórica é possível identificar dois grandes momentos relativamente à contabilização do *goodwill*. Um primeiro que corresponde ao período em que não se reconhecia ao *goodwill* capacidade para gerar benefícios económicos futuros, sustentando-se o seu abate direto nos capitais próprios. Esta prática era vista pelos críticos não só como incapaz de assegurar um correto balanceamento entre gastos e rendimentos como possibilitadora de adulteração da realidade, permitindo às empresas ensaiar soluções manipuladoras através da subavaliação dos respetivos justos valores dos ativos líquidos adquiridos e, dessa forma, originar um valor de *goodwill* mais elevado (Santos, 2014)**.** O segundo momento corresponde ao período em que o *goodwill* adquirido é reconhecido no âmbito dos ativos intangíveis. De referir, contudo, que esta etapa, que corresponde ao momento atual, tem contado com diferentes nuances e todas elas relacionadas com a (in)capacidade para definir o período de recuperação ou vida útil a atribuir a este ativo. No âmbito desta dificuldade começou por se prever que a sua recuperação pudesse acontecer num período que não excedesse os 5 anos, a menos que vida útil mais extensa pudesse ser justificada, mas sem ultrapassar os 20 anos (IAS 22, IASB), para, na sequência de outros desenvolvimentos, se assistir à suspensão da sua amortização (IFRS 3; SFAS 142) e, mais tarde, ao retomar daquela prática. Em concordância, a IAS 38, atualmente em vigor, recomenda, para os ativos intangíveis assim classificados, a sua capitalização e amortização sistemática (Rodrigues, 2003; Santos, 2014).

Neste âmbito, discute-se em torno da dificuldade em se definir o período de vida útil pela incerteza que encerra em si mesmo. Seja ele curto ou longo, poderá não ser consentâneo com uma realidade que acaba de ser identificada ou com o limiar dessa realidade, pela dificuldade em definir quando é que a mesma se esgota. Em ambos os cenários se corre o risco de introduzir incerteza e colocar problemas de fiabilidade (Antunes, 2015). A definição do período de vida útil tem sido sempre vista como um elemento que introduz alguma arbitrariedade e que, inclusive, levanta questões de consistência. A consideração de uma perda por amortização como um resultado de avaliação é altamente subjetiva porque baseada em estimativas de vida útil (Brunovs & Kirsch, 1991), podendo provocar distorções que podem por em causa a perspetiva informacional (Giner & Pardo, 2015). Se o valor associado ao *goodwill* é difícil de determinar no momento de uma transação muito mais difícil se torna ao longo do tempo, precisamente pela dificuldade em se definir o período de tempo para o recuperar. O *goodwill* é um ativo que não é de fácil enquadramento nos ativos depreciáveis e/ou desgastáveis (Bugeja & Gallery, 2006; Rodrigues, 2003) na medida em que a vida útil é uma prática que pode não demonstrar o verdadeiro valor da perda associada ao *goodwill*, levando a que não haja uma acomodação entre o valor económico e o reconhecimento da perda de valor (Neves & Carvalho, 2018).

Esta controvérsia tem alimentado e justificado as mais recentes alterações ao normativo, designadamente a de, após o reconhecimento inicial do *goodwill*, que o mesmo seja unicamente objeto de testes de imparidade, a aplicar com caráter sistemático. Com a entrada em vigor da IFRS 3, o *goodwill* deixa de ser amortizado sistematicamente para ser submetido a testes de imparidade. Com esta reforma, acolhida pela UE, houve impacto direto em muitos países, incluindo Portugal (Carvalho, *et al*., 2012). Assim, e desde esse momento, o *goodwill* passa a ser classificado como um ativo com vida económica indefinida e, como tal, não amortizável, tal como preconizado pela IAS 38 para os intangíveis assim classificados. O emergir deste novo modelo de mensuração para o *goodwill* surge justificado pela necessidade de ver reduzida a volatilidade dos resultados (Montiel & Lamas, 2007; Marques, 2007), como que em resposta aos vários estudos que vinham demonstrando não ser apropriado amortizar o *goodwill* mas antes submetê-lo a testes de imparidade (Jennings, Le Clere, & Tompson, 2001; Moehlre, Reynolds-Moehrle & Wallace, 2001; Giner & Pardo, 2015).

Porém, rapidamente se percebeu que a aplicação destes testes era também uma questão sensível e altamente discutida pela complexidade e subjetividade que envolvem. A identificação e valorização de uma eventual perda no valor do *goodwill* (normal ou extraordinária) fará sempre apelo à realização de julgamentos profissionais e juízos de valor que podem comprometer o requisito da fiabilidade, influenciando a medida e a dimensão do resultado (Antunes, 2015), tornando o processo bastante complexo (Barros & Rodrigues, 2013) e, por vezes, suscetível de manipulação (Neves & Carvalho 2018). A introdução desta política acabaria por criar um novo obstáculo, relacionado com a determinação do justo valor e do valor de uso para a determinação da quantia recuperável do *goodwill* (Watts, 2003; Bens, Heltzer & Segal, 2011; Giner & Pardo, 2015; Neves & Carvalho, 2018).

De um modo geral, o método de avaliação de eventuais perdas por imparidade no *goodwill* envolve, para além de grande complexidade, uma grande quantidade de recursos, suposições e estimativas (Hulzen, Alfonso, Georgakopoulos & Sotiropoulos, 2011). Obriga a uma ligação ao passado, como por exemplo à concorrência e à estratégia, e à sua articulação com o desenvolvimento económico da indústria (Huiku, Mouritsen & Silvola, 2017), pelo que é também moroso e custoso. Por sua vez, a taxa de crescimento de longo prazo a utilizar nos testes de imparidade é uma variável relevante, mas que, para além de dependente de um conjunto de variáveis não controladas, pode estar relacionada com problemas de assimetria de informação entre os gestores e o mercado, na medida em que a assimetria pode forçar o órgão de gestão a adotar comportamentos de risco moral (Avallone & Quagli, 2015). Por exemplo, o reconhecimento de perdas por imparidade no *goodwill* pode estar relacionado com o pagamento em excesso no ato da compra, ou seja, quanto maior a percentagem de *goodwill* sobre o preço de compra maior a probabilidade de uma posterior perda por imparidade. Em média, entre a aquisição e o reconhecimento de uma perda por imparidade do *goodwill* decorre um período que varia entre dois a três anos (Olante, 2013). Assim, e não obstante a existência de alguns indícios da existência de perdas por imparidade no *goodwill*, designadamente a deterioração do negócio (Hayn & Hughes, 2006), o desempenho (Verriest & Gaeremynck, 2009), na medida em que há evidência sobre a existência de uma relação positiva e direta entre os níveis de desempenho e as perdas por imparidade (Verriest & Gaeremynck, 2009; Hayn & Hughes, 2006), ou a redução nos fluxos de caixa futuros (Li, *et al.,* 2011), a verdade é que parece ser legítimo questionar-se, por exemplo, a fiabilidade associada à medição da deterioração da perda de valor do negócio ou da qualidade da gestão. Nestes termos, parece razoável aceitarem-se estes indicadores como bons para efeitos de divulgação sobre a existência de eventuais perdas por imparidade no *goodwill* mas questionar-se a sua capacidade para oferecerem uma mensuração fiável (Carvalho, 2015; Watts 2003).

Assim, e ainda que haja autores que defendem esta prática e que, inclusivé, consideram que a assunção de uma quota de amortização apenas é relevante se seguido de testes de imparidade, na medida em que as perdas por imparidade estão significativamente relacionadas com o retorno das previsões durante esse período (Hamberg & Beisland, 2014), ou que os testes de imparidade refletem de uma forma mais consistente o valor económico, comparativamente ao reconhecimento da amortização sistemática (Chalmers, Godfrey & Webster, 2011), sustentando, por isso, que o abandono da política de amortização sistemática do *goodwill* surge com o reconhecimento da pobreza informacional desta prática contabilística (Disle & Janin, 2007) e com a identificação de que as perdas por imparidade, não obstante as dificuldades que lhe estão associadas, produzirem informação mais oportuna e atualizada do que as depreciações (Hulzen, *et al*., 2011), tornando-se numa política de mensuração mais objetiva (Neves & Carvalho, 2018), há também muito quem defenda o contrário. Barbosa, *et al.,* (2014), em estudo realizado em empresas de capital aberto no Brasil, defendem que a informação que estas proporcionam relativamente à realização de testes de imparidade no *goodwill* é normalmente incompleta, imprecisa e, não raras vezes, é eliminada de um ano para o outro. Também Chen, Krishnan, e Sami (2015), em estudo realizado numa amostra de empresas norte americanas e onde

procuraram relacionar o reconhecimento de perdas por imparidade com as previsões dos analistas, concluiram que em empresas que evidenciavam o reconhecimento de perdas por imparidade as previsões dos analistas eram menos precisas e mais dispersas, indiciando que o reconhecimento das perdas por imparidade tende a confundir os analistas devido á complexidade na obtenção do justo valor do *goodwill* (Chen, Krishnan, & Sami, 2015).

A aplicação dos testes de imparidade é um tema que foi emergindo na literatura contabilistica ao longo dos anos e que continua a alimentar a discussão, quer relativamente ao seu reconhecimento quer ao seu impacto na qualidade da informação financeira. A identificação das circuntâncias acerca da existência de uma potencial perda no *goodwill* e a sua mensuração fiável podem ser tão subjetivas ao ponto de essa quantia poder não ser independentemente verificável (Carvalho, *et al*., 2012), pelo que é um processo complexo, envolto em estimativas e interpretações subjetivas, para as determinar, e que é muito propício à manipulação dos resultados das empresas (Santos, 2013; Carvalho, *et al*., 2012).

Um dos primeiros críticos a referir-se à prática de manipulação de resultados foi Schiper (1989), que a definiu como a interseção no processo de elaboração da informação financeira a fim de se obter ganho próprio, isto é, utilizada quando os administradores usam a arbitrariedade normativa e a parcialidade inerente à sua posição para prepararem as demonstrações financeiras com o propósito de resguardarem interesses pessoais (Healy & Wahlen, 1999). Nesta circunstância, a gestão de resultados no âmbito do *goodwill* acontece desde o momento do seu reconhecimento inicial, uma vez que existem limitações impostas pela natureza residual do *goodwill* e pela falta de precisão na estimativa de taxas de desconto e taxas de retorno exigidas, ou seja, há, à partida, uma grande dificuldade em identificar perdas por imparidade dada a dificuldade de fazer previsões (Herz, *et al*., 2001). Na verdade, as fontes empíricas consultadas, designadamente Carvalho, *et. al*., (2012) e Amy, (2017), apresentam conclusões que apontam para o facto de as empresas com um valor de *goodwill* mais baixo e com resultados negativos serem aquelas que apresentam uma maior tendência para reconhecerem maior quantidade de perdas por imparidade. Pelo contrário, empresas com maior envergadura e com um maior volume de negócios, designadamente as que fazem parte do *Portuguese Stock Index* (PSI) 20, são as que apresentam um menor valor de perdas por imparidade no *goodwill*, acreditando-se que estas práticas sejam muito motivadas e/ou possam estar associadas a interesses de gestão, ou seja, que estas empresas tendem a reduzir o reconhecimento de perdas pelo facto de se sentirem muito pressionadas a apresentar bons resultados.

Por sua vez, há um conjunto de dificuldades e debilidades que vêm sendo apontadas às metodologias subjacentes à realização de testes de imparidade que, por estarem envoltas em expectativas, elementos subjetivos e difíceis de controlar de auditar (Watts, 2003; Ramanna & Watts, 2012), levam a que estes procedimentos sejam de baixa confiança, sujeitos a gestão oportunista (Hamberg & Beisland, 2014) e não sejam utilizados de forma sistemática (Li & Sloan, 2014). Assim, e ainda que o reconhecimento de perdas por imparidade deva ser o resultado de um processo assente no "bom senso" da empresa e que as normas contabilísticas ofereçam recomendações que indicam quais os fatores que devem ser tomados em conta para o reconhecimento das perdas por imparidade, na realidade é aos gestores que cabe a decisão sobre como fazer e, não raras vezes, esta decisão é baseada em interesses próprios (Sapkauskiene, Leitoniene, & Vainiusiene, 2016).

Estas circunstâncias têm vindo a condicionar o uso desta prática, designadamente em Portugal, onde a realização de testes de imparidade ao *goodwill* vem sendo classificada como um procedimento de difícil implementação uma vez que, de um modo geral, as empresas não têm dimensão para suportar os encargos administrativos ou para lidar com a complexidade do cálculo que lhe está associada (Carrapiço, 2017). Os resultados da aplicação da política que se faz assentar na definição de uma vida útil traduzida no reconhecimento de um gasto de amortização sistemática, parece ser a mais relevante quando comparada com a que assenta exclusivamente no reconhecimento de perdas por imparidade, na medida em que os investidores consideram a amortização mais útil para as suas valorizações dos preços das ações e, portanto, também para a sua tomada de decisão (Cunha, 2015). As circunstâncias que envolvem a realização de testes de imparidade tornam mais sensata a adoção da política contabilística da amortização do *goodwill* (Castro, 2015).

Em face desta realidade e decorrente da necessidade de reduzir os custos associados à preparação da informação financeira em empresas de menor dimensão e/ou com menos recursos, o legislador entendeu introduzir alterações que passaram a surtir efeito em Portugal a partir de 2016. Assim, e sem abandonar a aplicação de testes de imparidade sempre que haja algum indício que o *goodwill* possa estar em imparidade, o tratamento contabilístico a aplicar ao *goodwill* na mensuração subsequente é novamente simplificado com a

recuperação da política contabilística que prevê a sua amortização (Carrapiço, 2017). A amortização sistemática do *goodwill* haveria assim de ser retomada pelo normativo comunitário, entretanto transposto para o direito contabilístico nacional, com a publicação do Decreto-Lei n.º 98/2015, de 02 de junho. O *goodwill* passa a ser amortizado durante a sua vida útil, com um período máximo de 10 anos, quando esta não possa ser estimada com fiabilidade (NCRF 14, §46), ou seja, como a vida útil não pode, em regra, ser estimada com fiabilidade, tal como já tivemos oportunidade de discutir ao longo deste articulado, vem o normativo definir que a amortização se faça num período máximo de 10 anos (Antunes, 2015).

Recordamos, no entanto, que o retomar desta política recupera a controvérsia em torno da definição da vida útil que, no âmbito do intangíveis, não está isenta de críticas e dificuldades. Como estimativa que é, pode também provocar distorções na informação financeira (Brunovs & Kirsch, 1991). A solução agora adotada para o tratamento contabilístico do *goodwill* não se apresenta consensual porque não existem alternativas isentas de críticas. Permanecem os julgamentos favoráveis e desfavoráveis para ambos os modelos de mensuração porque ambos incorporam subjetividade e tornam possível a manipulação de resultados. O reconhecimento exclusivo de perdas por imparidade diminui a discricionariedade das demonstrações financeiras, mas não a elimina. A política da amortização sistemática é questionável por ser muito difícil de definir a vida útil, ou seja, é uma prática que poderá não demonstrar o verdadeiro valor da perda associada ao *goodwill* ao longo do espaço temporal, levando a que não haja uma acomodação entre o valor económico e o reconhecimento da perda de valor (Neves & Carvalho, 2018).

3. METODOLOGIA

Recordamos que o objetivo central desta investigação é o de procurar discutir as alterações produzidas ao nível do tratamento contabilístico aplicável ao *goodwill* no seu reconhecimento posterior, fundamentalmente ao nível da pertinência e suficiência do reconhecimento das perdas por imparidade e o seu impacto nos resultados das empresas e, de forma complementar, procurar identificar se a mais recente reforma introduzida no normativo contabilístico português em 2015 produziu, ou não, alterações significativas a este nível. Para lhe dar resposta, a investigação segue uma metodologia de natureza fundamentalmente qualititativa e descritiva, com recurso à análise de conteúdo (Hannifa & Cooke, 2005), aplicada à recolha e interpretação de um conjunto de dados com o objetivo de compreender, de uma forma global, as ações e os seus impactos (Bodgan & Biklen, 1994) nas demonstrações financeiras. Esta metodologia priveligia o contexto material, como fonte direta dos dados, e tem no investigador o principal elemento de recolha, enquanto observador do que quer investigar (Carmo & Ferreira, 1998). Contrariamente à metodologia quantitativa, considera que os sistemas sociais não podem ser tratados como fenómenos naturais mas sim como fenómenos socialmente construídos, proporcionando aos investigadores informação rica, detalhada e contextualizada que geralmente a investigação quantitativa não é capaz de facultar (Major & Vieira, 2009). É, por essa razão, uma das mais utilizadas no campo das ciências sociais e humanas (Guba & Lincoln, 1994; Denzin & Lincoln, 2005). De refiri também que a informação qualitativa é, contrariamente à quantitativa, de carácter subjetivo (Sarmento, 2013), ainda que ambas apresentam vantagens e lacunas quando aplicadas individualmente (Carvalho, 2015). Assim, e não obstante as diferenças que possam existir entre as diferentes metodologias e que, de certo modo, sustentam as vantagens e desvantagens que podem ser associadas a cada uma, a verdade é que, do ponto de vista metodológico, não há contradição entre investigação quantitativa e qualitativa. São diferentes mas do ponto de vista epistemológico nenhuma é mais científica que a outra (Minayo & Sanches, 1993; Guba & Lincoln, 1994; Denzin & Lincoln, 2005). E tanto assim que, se anteriormente predominavam as estatísticas experimentais, com o tempo passaram a coexistir análises de conteúdo, mais ou menos textuais ou entrevistas, enfatizando-se a mudança social e aprofundando-se o conhecimento da relação entre investigador e investigação (Aires, 2015). Porém, e não obstante isso, as limitações que nortearam o desenvolvimento desta investigação, designadamente no que respeita à definição da amostra e fundamentalmente, de disponibilização de dados, não permitiram o exercício de opção pela utilização de uma metodologia quantitativa.

A amostra é constituída pelas empresas cotadas da *Euronext* Lisboa, num total de 47 empresas, e por um conjunto de empresas não cotadas, retiradas de uma amostra formada pelas 500 maiores empresas, de acordo com a classificação da Revista Exame ([s.a.], 2014), para o período de 2014 a 2017, inclusive. A amostra surge assim formada por dois subconjuntos, o das empresas cotadas e das empresas não cotadas. Para cada um destes dois universos começou por se analisar os balanços e respetivos anexos, para o período de observação (de 2014 a 2017), com o objetivo de identificar a existência, ou não, do elemento patrimonial *goodwill*.

De referir também, a este respeito, que para as empresas cotadas foram utilizados os relatórios e contas individuais e para as empresas não cotadas os relatórios e contas consolidados por serem os únicos disponíveis publicamente. Aliás, a generalidade destas empresas não disponibiliza os seus relatórios nas suas páginas da internet, pelo que foi muito difícil o caminho para chegar a esta informação e é esta a principal condicionante da realização deste estudo.

Para a realização desta análise considerou-se, cumulativamente, a disponibilização da respetiva informação (relatório e contas individual ou consolidados) para todo o período em análise (anos de 2014 a 2017, inclusive). Ou seja, foram excluídas as empresas, de cada um dos subconjuntos, relativamente às quais não se dispusesse de informação ou não apresentassem o elemento patrimonial *goodwill* reconhecido nos seus balanços.
Os resultados desta análise permitiram concluir que, das 47 empresas cotadas, apenas 10 apresentam o elemento patrimonial *goodwill*, extraído a partir dos seus relatórios e contas individuais, e que do universo das 500 maiores empresas (classificação da Revista Exame) se identificou o referido elemento patrimonial em apenas 11, conforme informação constante dos seus relatórios e contas consolidados.

Os resultados são, considerando o universo, muito reduzidos, ainda que não surpreendentes. Como o *goodwill* corresponde ao resultado da diferença entre o preço de aquisição e o respetivo justo valor num processo de aquisição e/ou concentração de empresas (Antunes, 2015) e que, em concordância, a empresa adquirente reconhece esse diferencial como *goodwill* (IAS 38; NCRF 14), como a identificação deste potencial valor futuro do investimento realizado (*goodwill*) não se verificou, isto é, não está presente no património destas empresas, só se pode concluir que não foram objeto de concentração empresarial ao longo do período em análise (anos de 2014 a 2017, inclusive).

Por um lado, e se forem consideradas aquelas que são as principais características do tecido empresarial português, pode considerar-se que a amostra é uma verdadeira insignificância, em termos relativos, mas expressiva, na medida em que o mercado bolsista conta apenas com 47 empresas e a generalidade do universo empresarial é, de acordo com Santos, Pires, e Fernandes (2018), dominado por empresas de capital fechado ou familiares que, em simultâneo, se apresentam constituídas sob a forma de Pequenas e Médias Empresas (PME). Digamos que em Pertugal predomina o pequeno empreendimento, o que contrasta com a probalidade de existirem processos de concentração empresarial geradores de *goodwill*. Na verdade, e de acordo com os dados do INE (2018), 99,6% das empresas constituídas em Portugal são PME e, dentro destas, a esmagadora maioria são do tipo micro e pequenas entidades (96%). Verifica-se que o tamanho muito reduzido é uma das principais características do tecido empresarial em Portugal. Considerando que o processo de concentração empresarial é, por natureza complexo e com implicações diretas na cultura empresarial e organizacional, rapidamente se pode intuir, ainda que não comprovar, que as características do tecido empresarial em Portugal não são nada favoráveis à realização de processo de concentração empresarial. Por sua vez, e ainda que a nível nacional não se disponha de fontes que permitam sustentar estes resultados, a literatura internacional vem apontando para existência de grandes dificuldades dos processos de concentração empresarial no âmbito de empresas mais pequenas e de capital fechado, pelas suas limitações estruturais (Tàpies, Gallo, Estapé & Romances, 2004), traduzidas no receio de perda de controlo por parte da família e/ou de não se conseguir obter resultados compensadores (Shim & Okamuro, 2010) ou, ainda, pela menor tendência que estas empresas têm para investir e crescer (Caprio, Croci, & Del Giudice, 2011) que provavelmente ajudam a justificar o cenário dominante e, neste particular, a dimensão da amostra. Assim, e ainda que tenham sido feitas diversas tentativas com o objetivo de se aumentar o seu tamanho, em particular para as empresas não cotadas, todas elas resultaram infrutíferas. A amostra final resulta, assim, de tamanho muito reduzido, relativamente às expectativas iniciais, pelo que representa, por si só, uma grande limitação desta investigação.

Com o objetivo de melhor compreender algumas das principais características dos elementos de observação (amostra) relativamente ao objeto de estudo, apresenta-se, na continuação, as Tabelas 1 e 2, para os subconjunto de empresas cotadas e não cotadas, respetivamente, com os resultados obtidos para os principais indicadores de medida e localização de natureza descritiva (estatística descritiva).

Tabela 1: Breve caracterização do subconjunto da amostra formado pelas empresas cotadas (em euros)

	Média (€)	Mediana (€)	Desvio Padrão (€)	Máx. (€)	Min. (€)
Total Ativos	929.677.310 €	474.468.889,5 €	1.183.695.940 €	4.479.076.000 €	3.734.338 €
Total A. Intangíveis	2.012.052,05 €	138.500 €	4.360.355,41 €	19.789.332 €	0 €
Goodwill	27.581.914,7 €	3.208.000 €	59.248.132,8 €	237.577.174 €	0 €
R. Liquido	39.936.577,6 €	11.308.500 €	55.019.610,7 €	235.960.575 €	-36.988.548 €
C. Próprio	325.077.217 €	134.830.573,2 €	382.776.858 €	1.418.936.000 €	2.374 €

Fonte: Elaboração própria

Tabela 2: Breve caracterização do subconjunto da amostra formado pelas empresas não cotadas (em euros)

	Média (€)	Mediana (€)	Desvio Padrão (€)	Máx. (€)	Min. (€)
Total Ativos	3.719.570.374 €	1.363.987.000 €	5.647.455.720 €	18.286.302.507 €	24.636.977 €
Total A. Intangíveis	484.799.138,3 €	19.255.077,5 €	1.159.800.061 €	4.044.923.000 €	19.915 €
Goodwill	91.394.409,3 €	32.694.265,5 €	119.448.277,8 €	416.796.941 €	0 €
R. Líquido	62.514.044,75 €	21.111.575,5 €	149.984.049,2 €	721.646.000 €	-367.176.000 €
C. Próprio	788.248.045,3 €	322.132.556,5 €	1.416.606.084 €	5.615.310.000 €	-530.315.000 €

Fonte: Elaboração própria

Recordamos que as Tabela 1 e 2 foram fundamentalmente elaboradas com o objetivo de se identificar a relevância do elemento patrimonial *goodwill* para cada um dos subconjuntos, empresas cotadas e não cotadas. Analisando os resultados (Tabelas 1 e 2) verifica-se que o peso do *goodwill* é baixo, ainda mais baixo nas empresas cotadas, onde se identifica um maior número de casos em que o valor do *goodwill* é zero, e que o desvio padrão é bastante alto, para todas as rúbricas em ambos os subconjuntos, o que permite concluir que as subamostras são bastantes heterogéneas e difusas, pelo que não é possível extrapolar ou intuir sobre um perfil "tipo" de empresas cotadas e não cotadas com o elemento patrimonial *goodwill.*

4. RESULTADOS

Em linha com o objetivo central da investigação, começamos por analisae o peso relativo do *goodwill* nas principais rúbricas do balanço, mais concretamente no ativo e capital próprio, para cada uma das duas subamostras, empresas cotadas e não cotadas, com o objetivo de verificar se o elemento patrimonial *goodwill* tem alguma representatividade no balanço destas entidades. Nas Tabelas 3 e 4 que seguem apresentam-se os resultados obtidos, para as empresas não cotadas e cotadas, respetivamente.

Tabela 3: Peso médio relativo do goodwill em rúbricas do Balanço nas empresas não cotadas

2014		2015	2016	2017
***Goodwill*/ Ativo (%)**	2%	3%	3%	3%
***Goodwill*/ C. Próprio (%)**	10%	12%	12%	12%

Fonte: Elaboração própria

Os resultados (Tabela 3) mostram que o peso relativo nas empresas não cotadas é baixo e praticamente constante ao longo de todo o período em análise, com valores que variam entre os 2 % e 3% para o ativo e os 10% a 12% relativamente ao capital próprio.

Tabela 4: Peso médio relativo do goodwill em rúbricas do Balanço nas empresas cotadas

	2014	2015	2016	2017
***Goodwill*/Ativo (%)**	3%	3%	4%	1%
***Goodwill*/C. Próprio (%)**	11%	9%	11%	4%

Fonte: Elaboração própria

Nas empresas cotadas os resultados são similares (Tabela 4), com um peso relativo igulamente reduzido, ainda que com variações, mesmo que reduzidas, de amplitude, de 3% e 7% para o ativo e capital próprio, respetivamente.

Prosseguimos a análise com a identificação das políticas contabilísticas, antes (até 2015) e após a reforma (após 2016), para os 2 subconjuntos de empresas. Para uma melhor compreensão dos resultados obtidos, e que se apresentam nas Tabelas 5 e 6, para as empresas não cotadas e as cotadas respetivamente, recordamos as principais orientações do normativo contabilístico para este efeito. Asssim, de acordo com as normas internacionais de contabilidade, nomeadamente a IFRS 3, o *goodwill* assim reconhecido (NCRF 14, § 46) não deve ser objeto de amortização sistemática mas antes de testes de imparidade anuais (§ 55). Por sua vez, o normativo nacional prescreve, na NCRF 14, § 46, que o *goodwill* deve ser amortizado, nos termos da NCRF 6, no período da sua vida útil ou num período que não exceda os 10 anos, caso a sua vida útil não possa ser estimada de forma viável.

Tabela 5: Reconhecimento de imparidades e amortização em empresas não cotadas

	2014	2015	2016	Peso médio (%)	2017	Peso médio (%)
Número de Empresas não cotadas (reconhece perdas por imparidade)	0	0	2	18	1	9
Número de Empresas não cotadas (reconhece amortização sistemática)	0	0	3	27	3	27
Total de Empresas não cotadas	**11**	**11**	**11**	**100**	**11**	**100**

Fonte: Elaboração própria

Relativamente à política de mensuração do *goodwill*, para a subamostra de entidades não cotadas, os resultados mostram (Tabela 5) que o reconhecimento de perdas por imparidade é residual e não regular ao longo do período de observação. Apenas os períodos de 2016 e 2017 apresentam resultados e com uma percentagem de reconhecimento baixa, de cerca de 18% em 2016 e 9% em 2017. Estes resultados permitem concluir que a aplicação desta política contabilística coincide com o período pós reforma, ou seja, após 2016. No que diz respeita à adoção da política contabilista da amortização sistemática do *goodwill* apurou-se (Tabela 5) que apenas 27% das empresas o faz, o que quer dizer que, à partida, nem todas as empresas estarão a cumprir com o normativo. De referir, porém, que estas empresas podem, por opção, adotar o referencial contabilístico internacional (IAS/IFRS), o que parece ser o caso. Neste particular, a IFRS 3 que determina o não reconhecimento de amortização (§ 55) mas unicamente a realização de testes de imparidade anuais. Conclui-se, assim, que as empresas que reconheceram a amortização sistemática, 27% do total das observações, são apenas aquelas que efetivamente aplicam o normativo nacional, a NCRF 14, que, no seu § 46, determina a amortização distemática do *goodwill* ao longo da sua vida útil ou num período que não exceda os 10 anos. O testo final deste articulado foi foi publicado em 2015 mas para produzir efeitos a partir de janeiro de 2016.

Assim, e em jeito de ilação final, a extrair da análise realizada (Tabela 5), é a de que as empresas analisadas cumprem o normativo em vigor e que, ainda que não sendo obrigadas, há um número significativo de empresas não cotadas, representativas de aproximadamente 73% das nossas observações, que optou por utilizar o referencial normativo internacional.

Tabela 6: Reconhecimento de imparidades e amortização em empresas cotadas

	2014	2015	2016	Peso médio (%)	2017	Peso médio (%)
Número de Empresas Cotadas (reconhe perdas por imparidade)	0	0	0		0	
Número de Empresas Cotadas (reconhece amortização sistemática)	0	0	6	60	5	50
Total de Empresas Cotadas	10	10	10		10	

Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito ao subconjunto das empresas cotadas e contrariamente ao que seria expectável, tomando por base o normativo que lhe é aplicável (§55, IFRS3), que determina a realização de testes de imparidade com uma periodicidade anual, não reconheceram qualquer perda por imparidade no *goodwill* no período em análise (Tabela 6). Relativamente à adoção da política contabilística da amortização sistemática, verifica-se que 60% das empresas em 2016 e 50% em 2017 adotou essa política. De referir que a diminuição registada de 2016 para 2017se deveu ao facto de uma das empresas deixar de adotar o normativo nacional (NCRF 14) e passar para o normativo internacional (IFRS 3), ficando assim sujeita a testes te imparidade com

periodicidade anual. Estes resultados permitem concluir que a adoção desta política contabilística coincide com a data de entrada em vigor da última reforma, ou seja, com o ano de 2016. Ou seja, que as empresas cotadas, ainda que obrigadas ao referencial contabilístico internacional violam essa obrigatoriedade.

Globalmente, os resultados obtidos a partir da análise realizada (Tabelas 5 e 6) apontam para o reconhecimento de perdas por imparidade nas empresas não cotadas em que o valor do *goodwill* tem uma dimensão reduzida, em valor absoluto e relativo, o que está de acordo com a teoria (Carvalho, *et.al*.,2012; Amy, 2017), que vem apontando no sentido de que são as empresas com menor valor de *goodwill* as que apresentam maior tendência para reconhecer maior quantidade de perdas por imparidade.

Na continuação, e com o objetivo de dar um outro alcance aos resultados, procurou-se identificar os pressupostos utilizados para o cálculo das amortizações, bem como o seu impacto ao nível dos resultados, mais concretamente ao nível dos resultado antes de amortizações, imparidades, gastos de financiamento e impostos (RAAIGFI). Relativamente ao subconjunto das empresas não cotadas, os resultados obtidos sistematizam-se nas Tabelas 7 e 8, para os anos de 2016 e 2017, respetivamente, período em que se verificou a aplicação desta política contabilística.

Tabela 7: Peso das amortizações no RAAIGFI para o subconjunto das empresas não cotadas (2016)

Empresa	**VU (anos)**	**Período de 2016**			
		Goodwill	**Amortização**	***RAAIGFI***	**Peso no *RAAIGFI***
Nestlé	5	598.810€	149.702€	43.725.360€	1%
Secil	10	210.912.716€	7.653.980€	101.841.763€	8%
Grupo Barraqueiro	10	5.950.113€	590.211€	40.246.526€	1%
Média (%)	8,33	72.487.213€	2.797.964,33€	61.937.883€	3%

Fonte: Elaboração própria

Tabela 8: Peso das amortizações no RAAIGFI para o subconjunto das empresas não cotadas (2017)

Empresa	**VU (anos)**	**Período de 2017**			
		Goodwill	**Amortização**	***RAAIGFI***	**Peso no *RAAIGFI***
Nestlé	5	449.107€	149.702€	33.636.984€	0%
Secil	10	169.026.493€	7.913.802€	89.107.955€	9%
Grupo Barraqueiro	10	6.159.844€	590.211€	45.458.125€	1%
Média (%)	**8,33**	**59.878.481,33€**	**2.884.571,667€**	**56.067.688€**	**4%**

Fonte: Elaboração própria

Relativamente aos pressupostos, os resultados obtidos (Tabelas 7 e 8) mostram que o período considerado para a determinação da amortização do *goodwill* varia entre 5 e 10 anos. Apenas uma das empresas do subconjunto analisado (não cotadas) optou por um período de vida útil de 5 anos, ainda que nenhuma fundamente ou apresente os pressupostos utilizados para a determinação desta estimativa contabilística (vida útil). Os resultados mostram também que o peso das amortizações no RAAIGFI é pouco significativo, com uma média de 3%, em 2016 e 4%, no ano de 2017.

Nas Tabelas 9 e 10 apresentam-se os resultados obtidos para o subconjunto das empresas não cotadas, para os anos de 2016 e 2017, respetivamente, período em que se verificou a aplicação desta política contabilística.

Tabela 9: Peso das amortizações no RAAIGFI para o subconjunto das empresas cotadas (2016)

Empresa	**VU (anos)**	**Período de 2016**			
		Goodwill	**Amortização**	***RAAIGFI***	**Peso no *RAAIGFI***
Compta	10	33.185€	3.687€	1.013.281€	0%
Mota Engil	10	58.673.000€	6.519.000€	92.313.000€	7%
REN	10	3.397.000€	377.000€	88.704.000€	0%
Semapa	10	215.102.802€	8.589.743€	111.012.297€	8%
Teixeira Duarte	10	29.254.000€	3.250,4€	49.276.000€	0%
ISA	10	97.568€	8.870€	183.398€	5%
Média (%)	**10,00**	**51.092.926€**	**2.585.592€**	**57.083.663€**	**3%**

Fonte: Elaboração própria

Tabela 10: Peso das amortizações no RAAIGFI para o subconjunto das empresas cotadas (2017)

Empresa	VU (anos)	Período de 2017			
		Goodwill	**Amortização**	***RAAIGFI***	**Peso no *RAAIGFI***
Compta	10	29.498€	3.687€	962.416€	0%
Mota Engil	10	52.667.000€	6.519.000€	7.566.000€	86%
REN	10	3.019.000€	377.000€	117.843.000€	0%
Semapa	10				
Teixeira Duarte	10	26.003.000€	3.250,4€	28.796.000€	0%
ISA	10	86.925€	10.644€	-17.6341€	-6%
Média (%)	**10,00**	**16.361.085€**	**1.382.716€**	**30.998.215€**	**16%**

Fonte: Elaboração própria

Os resultados (Tabelas 9 e 10) mostram que todas as empresas optam pelo período de 10 anos, ou seja, o máximo preconizado pelo normativo (NCRF 6). No que respeita ao peso médio relativo da amortização no RAAIGFI, os resultados são igualmente baixos, 3% em 2016, ainda que com um ligeiro aumento em 2017, provocado por uma das empresas, a Mota Engil que apresenta um valor muito significativo (86%) no ano de 2017. Este resultado não encontra justificação na dimensão da amortização do *goodwill*, que se mantém idêntica a 2016, mas antes numa diminuição significativa do resultado obtido pela empresa em 2017. Os resultados, ainda que apresentem alguma volatilidade, provocada pela reduzida dimensão da amostra, permitem concluir que a influência é baixa ou inexistente, na medida em que há empresas com um peso de 0% no resultado.

Globalmente, verifica-se que o peso da componente amortização nos resultados é maior nas empresas cotadas do que nas não cotadas, que também apresentam uma média da vida útil maior, relativamente às não cotadas. De referir que, relativamente ao período de vida útil, observámos que do universo das empresas analisadas, para ambos os subconjuntos, cotadas e não cotadas, apenas uma optou por período diferente de 10 anos. Este resultado pode estar, em linha com a literatura, muito relacionado com a dificuldade que existe em se definir com suficiente fiabilidade a vida útil associada ao *goodwill*, o que faz com que as empresas optem pelo período máximo definido pelo normativo. De acordo com Antunes (2016), sempre que não seja possível estimar com suficiente razoabilidade e fiabilidade o período de vida útil deverá considerar-se um período máximo de 10 anos, ou seja, em face da existência de uma grande dificuldade, quando não mesmo incapacidade para se determinar a vida útil (Giner & Pardo, 2015), facto que pode levar a que não haja uma demonstração e associação verdadeiras entre o valor do *goodwill* e o valor da perda que o mesmo vai sofrendo ao longo do tempo (Neves & Carvalho, 2018), opta-se pelo período máximo.

Prosseguindo o objetivo, de dar um maior alcance aos resultados, passamos a analisar as perdas por imparidade (PI) e respetivo impacto nos resultados (RAAIGFI), com o objetivo não só de perceber se esta política contabilística é ou não relevante na mensuração do *goodwill* ao nível dos resultados (RAAIGFI) como também para efeitos de confronto, ou seja, de procurar identificar os possíveis efeitos da sua abolição após a reforma de 2015, para, globalmente, se poder identificar o impacto das perdas por imparidade e concluir sobre a sua pertinência. Os resultados obtidos apresentam-se na Tabela 11 que se segue.

Tabela 11: Peso das PI no RAAIGFI para o subconjunto das empresas não cotadas

Empresa	Período de 2016				Período de 2017			
	***Goodwill* (€)**	**PI (€)**	**RAAIGFI (€)**	**Peso RAAIGFI**	***Goodwill* (€)**	**PI (€)**	**RAAIGFI (€)**	**Peso RAAIGFI**
Secil	210.912.716	57.626.660	101.841.763	57%	169.026.493	2.593.379	89.107.955	3%
TAP					135.184.000	22.000.000	194.896.000	11%
Média (%)	**210.912.716**	**57.626.660**	**101.841.763**	**57%**	**152.105.247**	**12.296.690**	**142.001.978**	**7%**

Fonte: Elaboração própria

Recordamos que apenas se verificou o reconhecimento de perdas por em empresas não cotadas (Tabela 5). Analisando os resultados obtidos (Tabela 11), e comparando com as amortizações, verificamos que o peso das PI nos resultados (RAAIGFI) é superior, ainda que ressalvando a volatilidade, pela reduzidíssima dimensão das observações.

Uma vez identificada a existência de perdas por imparidade, é importante compreender quais os pressupostos utilizados para a realização dos testes que permitiram identificar tais perdas. A este respeito foi possível apurar que a empresa Secil considerou, para a realização dos testes de imparidade, o valor dos fluxos de caixa

descontados para a determinação da quantia recuperável. Para os fluxos de caixa considerou o desempenho histórico e as expetativas de desenvolvimento do negócio com a atual estrutura produtiva, com base num plano estimado para o grupo, para um período de 5 anos. Por sua vez, a TAP, considerou para efeitos de determinação da quantia recuperável os valores de uso, com recurso a estimativas que também tomaram por base o desempenho histórico e as expetativas de desenvolvimento do negócio com a estrutura produtiva, mas para um plano estimado de 4 anos. De referir, a propósito, que a TAP não deixou de assumir expressamente que a consideração da estimativa do valor de uso envolve um elevado grau de julgamento por parte do Conselho Administrativo, quer relativamente ao processo de cálculo dos fluxos de caixa quer para a definição das taxas de desconto e de crescimento que estão associadas aos referidos fluxos de caixa. Esta evidência está em linha com a teoria (Massoud & Rainborn, 2003, Watts, 2003, Antunes, 2015), que apontam o reconhecimento de perdas por imparidade como um procedimento que recorre a julgamentos profissionais e juízos de valor com base em interpretações. Por conseguinte, a falta de precisão na recolha de taxas de desconto e de crescimento exigidas, leva também a que haja, à partida, entraves no processo de identificação das PI pelas dificuldades em fazer previsões (watts, 2003; Ramanna & watts, 2012), levando a que essas perdas possam não ser independentemente verificáveis (Carvalho *et al*.,2012). O seu processo de mensuração é de tal forma complexo, uma vez que envolve estimativas e uma componente de interpretação subjetiva para as determinar, que se torna propício à manipulação dos resultados das empresas (Carvalho, *et al*., 2012; Santos, 2013).

Neste sentido, o facto de a maioria das empresas não reconhecer perdas por imparidade no *goodwill* pode encontrar justificação na não existência de imparidades neste ativo mas também pelas dificuldades associadas com a identificação de tais perdas e, fundamentalmente, com a necessidade de se conseguir uma mensuração fiável, na medida em que o seu cálculo pode ser de tal forma subjetivo que a melhor opção é mesmo a de não o reconhecer (Carvalho, *et al*., 2012). Na verdade, o processo de mensuração do *goodwill* após o seu reconhecimento inicial não se apresenta consensual e muito pela dificuldade, quando não mesmo impossibilidade, de definir com suficiente segurança o seu período de vida útil. Neste âmbito, o normativo prescreve a obrigatoriedade de o submeter a testes de imparidade na medida em que, tendo por base exclusivamente, fatores económicos e financeiros, o investimento feito pela adquirente e reconhecido como *goodwill* haveria de dar lugar a um reconhecimento crescente, por parte da adquirente, de uma potencial perda. Acontece, porém, que os resultados encontrados, à semelhança das fontes empíricas disponíveis, não apontam nesse sentido, ou seja, o reconhecimento de perdas por imparidade no *goodwill* tende a não ser significativo (Carvalho, *et al*., 2012).

Por fim, e no que respeita ao impacto da mudança produzida no normativo nacional em 2015, cabe referir que as empresas que adotam as NCRF, apenas 3 do subconjunto das não cotadas, acolheu a alteração, ou seja, passaram a reconhecer, com carácter sistemático, a amortização do *goodwill*, ainda que sem impacto significativo ao nível dos resultados. Cabe referir, no entanto, que o retomar desta política contabilística não está isenta de críticas, pela dificuldade identificada neste estudo, em definir com razoável fiabilidade o período de vida útil, facto que justifica que as empresas sejam levadas a optar pelo período de vida útil máximo estabelecido pelo normativo, ou seja, os 10 anos.

5. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E FUTURAS LINHAS DE INVESTIGAÇÃO

Recordamos que este estudo foi desenvolvido com base a uma metodologia fundamentalmente qualitativa e descritiva, com recurso a análise de conteúdo, com o objetivo de analisar e discutir a pertinência e suficiência do reconhecimento das perdas por imparidade e o seu impato nos resultados nas empresas portuguesas. Para uma melhor compreensão desta temática, e de forma complementar, foi feita a análise da mais recente reforma introduzida no normativo português em 2015, com efeitos a partir de 2016, para verificar se as alterações foram, ou não, significativas.

O trabalho realizado permitiu concluir que:

1. A generalidade das empresas analisadas não apresenta o elemento patrimonial *goodwill* como uma componente do seu património. Atendendo a que o *goodwill*, reconhecido como ativo intangível, respeita unicamente ao adquirido, ou seja, ao resultante de um processo de concentração de atividades empresariais, estes resultados não são completamente surpreendentes;

2. A esmagadora maioria das empresas analisadas não foi objeto de concentração de atividades empresariais. Como os processos de concentração empresarial tendem a descrever-se, numa perspetiva

histórica, sob a forma de vagas ou ciclos, permitimo-nos concluir que nos últimos anos não se assistiu à existência massiva de concentrações empresariais em Portugal, mas antes a uma onda de falências e insolvências;

3. Esta ocorrência pode, também, estar relacionada com a estrutura empresarial portuguesa, onde a tipologia do tecido empresarial é do tipo PMEe, dentro destas, maioritariamente pequenas e micro entidades. Ou seja, estas empresas tendem, geralmente, a caracterizar-se por apresentarem uma estrutura de capital fechado, do tipo familiar, e onde, tendencialmente, a propriedade e a gestão estão concentradas. Estas circunstâncias não favorecem a realização de operações de concentração empresarial, por razões de várias ordens mas, fundamentalmente, por receio de poderem vir a perder o controlo da gestão e /ou do negócio;

4. Nas empresas onde foi identificado o elemento patrimonial *goodwill* o seu peso tende a não ser relevante na estrutura patrimonial (património líquido e bruto), ainda que não não nos tenha sido possível identificar um perfil "tipo" de empresas com o elemento patrimonial *goodwill*, ou seja, não foi possível associar a existência deste elemento patrimonial ao tamanho da empresa ou ao facto de esta ser ou não cotada;

5. O reduzido peso do *goodwill* na estrutura patrimonial faz com que a política contabilística que venha a ser adotada na sua mensuração,no reconhecimento subsequente, acabe por não ter grande relevância. Ou seja, reconhecer apenas perdas por imparidade ou associá-las ao reconhecimento de amortizações sistemáticas pode não ser relevante pela reduzida expressão que, por si só, este elemento patrimonial tem, seja no valor património líquido seja no resultado;

6. Das empresas analisadas, cotadas e não cotadas, todas elas parece cumprirem com o normativo em vigor, antes e após a reforma, ainda que nem todas tenham reconhecido de perdas por imparidade do *goodwill* e, nos casos em que tal foi feito, a sua importância relativa seja reduzida e, por isso, com pouca influência no resultado. Ou seja, globalmente, o peso das perdas por imparidade associadas ao *goodwill* é reduzido, ainda que as empresas não cotadas apresentem uma maior tendência para reconhecer perdas por imparidade, resultado que se apresenta em linha com a teoria, que sugere que as perdas por imparidade tendem a ser reconhecidas pelas empresas de menor dimensão. Não foi, contudo, possível concluir se as empresas não reconhecem perdas po imparidade porque efetivamente não houve perdas por imparidade no período em análise ou se, efetivamente, não conseguiram chegar à sua mensuração de foma fiável;

7. A adoção desta política (reconhecimento de perdas por imparidade) introduz alguma arbitrariedade pela forma pouco fiável como é determinada a quantia recuperável, tal como também vem sendo sugerido pela literatura. Na mensuração subsequente do *goodwill* existe sempre alguma subjetividade, seja a associada ao cálculo das perdas por imparidade ou à definição da vida útil, nos casos em que as empresas reconhecem a perda decorrente da amortização sistemática. Esta subjetividade, ainda que não tendo impactos nos resultados das empresas estudadas, pode introduzir alguma desconfiança na informação que é preparada e relatada;

8. Relativamente à definição da vida útil do *goodwill*, os resultados mostram que as empresas tendem a optar pelo período máximo previsto pelo normativo, ou seja, por uma vida útil de 10 anos. Ainda que não apresentem justificação para a opção pelos 10 anos, tal facto pode encontrar justificação na dificuldade sentida para definirem, com razoável segurança, o período de tempo durante o qual se espera a recuperação do potencial futuro associado ao *goodwill*. Os resultados estão em linha com a teoria, que também aponta para a grande dificuldade que existe em se determinar a vida útil do *goodwill*, facto que vem sendo geralmente apontado como justificativo da falta de razoabilidade que os valores divulgados para o *goodwill* possam eventualmente ter;

9. Relativamente à mudança produzida no normativo português em 2015 os resultados apontam que as empresas acolheram a alteram, ou seja, assumiram a mudança e passaram a reconhecer, com carácter sistemático, a amortização do *goodwill*. De referir, porém, que de entre as empresas que potencialmente poderiam vir a ser afetadas pela reforma (as não cotadas), apenas 3 adotam o normativo nacional (NCRF) e, para estas, o impacto da alteração da política contabilística não foi significativo. Ou seja, as empresas não cotadas utilizam, por opção, o normativo internacional; e

10. Os resultados apresentados, ainda que positivos, porque contribuirem para a discussão e enriquecerem a literatura, nomeadamente a nacional, continuam a não apresentar conclusões quanto à melhor política contabilística a adotar para a mensuração do *goodwill* no seu reconhecimento subsequente. Se a opção pelo reconhecimento exclusivo de perdas por imparidade pode não ser suficiente nem a mais adequada para fazer refletir a perda de valor do *goodwill* e a sua quantia recuperável, o retomar da política contabilística que

prevê a sua amortização sistemática durante a sua vida útil, que não poderá ultrapassar os 10 anos, também não está isenta de críticas, pela dificuldade em se definir, com razoável fiabilidade, o período de vida útil. Assim, e ainda que os resultados apresentados sejam convergentes com a teoria, continuam a ser difusos, porque não conclusivos relativamente à melhor política a adotar.

De referir, porém, que estas conclusões deverão ser interpretadas no âmbito de algumas limitações que marcaram o desenvolvimento deste trabalho. A principal limitação prende-se com a dimensão da amostra, condicionada pelo facto de o universo empresarial considerado não apresentar o elemento patrimonial *goodwill* que, por sua vez, condicionou o volume de dados recolhidos e, por essa via, as opções metodológicas e de análise e tratamento dos dados. Acrescem, ainda, as limitações no acesso à informação para o universo das empresas não cotadas, relativamente às quais foi apenas possível obter os relatórios e contas consolidadas.

Estas limitações devem, no entanto, ser interpretadas pelo seu lado positivo, ou seja, encaradas como ponto de partida para o desenvolvimento de trabalhos futuros. Neste âmbito, sugere-se o desenvolvimento deste mesmo estudo mas com recurso a uma metodologia mista, qualitativa e quantitativa. Para tanto, sugere-se o alargamento da amostra, com a inclusão de um subconjunto de empresas internacionais, cotadas e não cotadas, e a utilização de um intervalo de tempo maior, com o objetivo de poder chegar a um número de observações que possibilitem a aplicação de testes estatísticos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aires, L. (2015). *Paradigma qualitativo e práticas de investigaão educacional*. Porto. Universidade Aberta

Amy, E.(2017). Goodwill Impairment Losses and Corporate Debt Maturity. *Journal of Apllied Economics and Bussiness Research*, 7(3), 157-171.

Antunes, J. (2015) Goodwill - "A verdade" das demosntrações financeiras. Jornal de Negócios Acedido a 5 de Janeiro de 2017, em https://www.jornaldenegocios.pt/opiniao/colunistas/detalhe/goodwillverdade_das_demonstracoes_financeiras.

Antunes, J.(2016) Goodwill. Jornal de Negócios. Acedido a 6 de Janeiro de 2017, em https://www.jornaldenegocios.pt/opiniao/colunistas/detalhe/goodwill.

Antunes, M., & Martins, C. (2002). Capital Intelectual: Verdades e Mitos. *Revista Contabilidade e finanças*, 41-54

Avallone, F., & Quagli, A. (2015). Insight into the variables used to manage the goodwill impairment test under IAS 36. *Advances in Accounting*, 31(1) 107-114.

Castro, J. (2015). Tratamento Contabilistico-fiscal dos ativos intagíveis. Porto: Universidade Católica do Porto.

Barbosa, J., Consoni, S., Scherer, L., & Clemente, A. (2014). Impairment en el Goodwill: un Análisis Basado en la Divulgación Contable. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, 8(2), 159 -179.

Barros, T., & Rodrigues, A. (2013). O goodwill na avaliação das empresas: Um Estudo Sobre a Realização de Testes de Imparidades e as Alterações Contabilísticas no Âmbito das Concentrações de Atividades Empresariais. *Revista Evidenciação Contábil & Finanças*, 1(1), 118-130.

Bodgan,R., & BiklenS. (1991). Investigação Qualitativa em educação: Fundamentos, métodos e técnicas. *Investigação Qualitativa em Educação*, 15-80.

Brunovs, R., & Kirsch, R. (1991). Goodwill Accounting in Selected Countries and the Harmonization of International Accounting Standards. *Abacus*, 27(2), 135-161.

Bugeja, M., & Gallery, N. (2006). Is older goodwill value relevant? *Accounting and Finance*, 46(4) , 519- 535.

Bens, D., Heltzer, W., & Segal, B. (2011). The Information Content of Goodwill Impairments and SFAS 142. *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, 26(3), 527–555.

Carmo. H., & Ferreira, M.(1998). Metodologia de Investigação: Guia de auto-aprendização. Lisboa:Universidade Aberta.

Carrapiço, J. (2017). Tratamento Contabilístico e fiscal do "goodwill". Vida Económica. Acedido a 15 de Janeiro de 2017, em https://www.occ.pt/fotos/editor2/ve_31marcojcarrapico.pdf.

Castro, J. (2015). Tratamento Contabilístico-fiscal dos intangíveis. Porto: Universidade Católica do Porto

Carvalho, C.,Rodrigues, A.,& Ferreira,C.(2012). A mensuração subsequente do Goodwill e a sua contribuição para a manipulação dos Resultados: Uma Revisão de Literatura. Aveiro: Universidade de Aveiro.

Carvalho, C. (2015). O goodwill e o seu tratamento contabilístico pós adoção das IFRS 3: Uma análise nas empresas da euronext Lisbon.Aveiro: Universidade de Aveiro.

Caprio, L., Croci, E., & Del giudice, A. (2011). Ownership Structure, family control and acquisition decisions, *Journal of Corporate Finance*, 17(5), 1636-1657.

Chalmers, K., Godfrey, J., & Webster, J. (2011). Does a goodwill impairment regime better reflect the underlying economic attributes of goodwill? *Accounting & Finance*, 51(3), 634-660.

Chen, L., Krishnan, J., & Sami, H. (2015) Goodwill Impairment Charges And Analyst Forecast Properties, *Accounting Horizons*, 29(1),141-169

Comissão Europeia (2016). Regulamento (UE) 2016/2067, de 22 de novembro. Jornal Oficial da União Europeia, L-323/1-L323/164.

Cunha, T. (2015). Imparidade versus amortização do goodwill . Lisboa: Universidade de Lisboa

Denzin, N., & Lincoln, Y. (2005). The sage handbook of qualitafive research. CA: SAGE Publications Ltd.,3ªed.,695-728

Glautier, M., & Underdown, B. (2001). Accounting Theory and Practice. Pearson Education
Disle, C., & Janin, R. (2007). La norme IFRS 3 a-t-elle amélioré le contenu informatif du goodwill. *Comptabilité Contrôle Audit*, 13(3), 247-267.
Giner, B., & Pardo, F. (2015). How Ethical are Mangers´Goodwill Impaiment Dicisions. *Journal of Bus Ethics*, 132(1), 21-44
Guba, E., & Lincoln, Y. (1994). Competing paradigms in qualitative research. Handbook of Qualitative Research,105-117.
Gray, S. (1988). Towards a Theory of Cultural Influence on the Development of Accounting Systems Internationally. *Abacus*, 24(1), 1-15.
Hayn, C., & Hughes, P. (2006). Leading Indicators of goodwill Impairment. *Journal of accounting, Auditing and Finance*, 21(3), 223-265.
Hamberg, M., & Beisland, L. (2014). Changes in the value relevance of goodwill accounting following the adoptionog IFRS 3. *Journal of International Accounting Auditing and Taxation*, 23(2), 59-73.
Haniffa, M. & Cooke, T. (2005). The impact of culture and corporate governance on corporate social reporting. *Journal of Accounting and Public Policy*, 24(5),391-430.
Healy, P., & Wahlen, J. (1999). A Review of the Earnings Management Literature and Its Implications for Standard Setting. *Accounting Horizons*, 13(4), 365-383.
Herz, R., Iannaconi,T., Maines, L., Palepu, K., Ryan, S., Scrand,C., Skinner, D., Vicent, L. (2001). Equity Valuation Models and Measuring Goodwill Impairment. *Accounting Horizons*, 15(2) , 161-170.
Huiku, J., Mouritsen, J., & Silvola, H. (2017). Relative reliability and the recognisable firm: Calculating goodwill impairment value. Accounting, *Organizations and Society*, 56(16), 68-83
Hulzen, P., Alfonso, L., Georgakopoulos, G., & Sotiropoulos, L. (2011). Amortisation Versus Impairment of Goodwill and Accounting Quality. *International Journal of Economic Sciences and Applied Research*, 4(3), 93-118.
INE (2018). Pequenas e médias empresas em % do total de empresas: total e por dimensão. Instituto Nacional de Estatística. Acedido a 12 de junho de 2018, em https://www.pordata.pt/Portugal/Pequenas+e+m%C3%A9dias+empresas+em+percentagem+do https://www.pordata.pt/Portugal/Pequenas+e+m%C3%A9dias+empresas+em+percentagem+do+ total+de+empresas+total+e+por+dimens%C3%A3o-2859.
Jennings, R., Le Clere, M., & Tompson, R. (2001). Goodwill Amortization and the Usefulness of Earnings. *Financial Analysts Journal*, 57(5), 20-28.
Li, Z. Shorff, P. Venkataraman, R. & Zang, L. (2011) Causes and Consequences of goodwill Impairment Losses. *Review of Accounting Studies*, 16(4),745-778.
Li, K., & Sloan, R. (2014). Has goodwill accounting gone bad? *Review of Accounting Studies*, 22(14), 964–1003
Major, M., & Vieira, R. (2009). Contabilidade e controlo de gestão: Teoria, metodologia e prática. Lisboa Escola Editora.
Marques, M. (2007). As concentrações de atividades empresariais segundo a IFRS 3. Revista Revisores e Auditores. Acedido a 16 de outubro 2016, http://www.oroc.pt/fotos/editor2/Revista/JulSet2007/Contabilidade.pdf.
Massoud, M., & Rainborn, C. (2003). Accounting for godwill: Are we better off ? *Reviem of business*, 7(7), 26-32.
Martins, C. (2001). O valor dos intangíveis e o capital intelectual. Revista de Contabilidade e Comércio. Acedido a 5 de Julho de 2017, em https://bibliotecadigital.ipb.pt/bitstream/10198/2179/1/activos%20intang%C3%ADveis.PDF
Mazzioni, S., Dedonatto, O., Biazzi, J., & Neto, J. (2003). Avaliação de Intangíveis: O goodwill no contexto das práticas internacionais comparativas. Acedido a 12 de Julho de 2017, em https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/2528.
Minayo, M., & Sanches, O. (1993) Quantitativo-qualitativo: Oposição ou complementaridade? *Cadernos de Saúde Pública*, 9(3), 239-248.
Moehrle, S., Reynolds- Moehrle, J., & Wallace, J. (2001). How Informative Are Earnings Numbers That Exclude Goodwill Amortization? *Accounting Horizons*, 15(3), 243-255.
Ministério das Finanças e da Administração Pública (2009). Decreto-Lei n.º 158/2009, de 13 de julho Diário da República, 1.ª Série, n.º 133, 4375-4384
Ministério das Finanças – Secretaria-Geral (2015). Aviso n.º 8256/2015, de 29 de julho de 2015. Diário da 2.ª Série, n.º 146, 20749-20845.
Ministério das Finanças – Secretaria-Geral (2009). Aviso n.º 15652/2009, de 07 de setembro de 2009 Diário da República, 2.ª Série, n.º 173, 36227-36234
Montiel, M., & Lamas, F. (2007). Normativo Contabilístico Internacional e o goodwill na concentração de atividades empresariais. *Revista toc*, 87(7), 32-39.
Neves, J., & Carvalho.(2018) Um Novo modelo de Mensuração Subsequente do goodwill: Uma Proposta. Aveiro: Universidade de Aveiro.
Olante, M. (2013). Overpaid acquisitions and goodwill impairment losses — Evidence from the US. *Advances in Accounting*, 29(2), 43-254.
Ramana, K, & Watts, R. L. (2012) Evidence on the use of unverifiable estimates. *Review of Accounting Studies*, 17(4), 749-780.
Rodrigues, A. (2003). O Goodwill nas contas Consolidadas: Uma análise dos grupos não Financeiros Portugueses. Coimbra: Universidade de Coimbra.
Sarmento, M. (2013). Metodologia Científica Para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
Sapkauskiene, A., Leitoniene, S., & Vainiusiene, E. (2016). Disclouse of Goodwill Impairment in the Baltic States. *Inzinerine Economika Engineering Economics*, 27(4), 417-429.

Santos, M. (2014). Imparidade do goodwill no SNC: Impactos da Transição e Divulgações. Aveiro: Universidade de Aveiro.
Santos, A. (2013). A aplicação dos testes de Imparidade do Goodwill. Aveiro: Universidade de Aveiro
[s.a.] (2014) 500 maiores e melhores. Revista Exame. Acedido a 04 de maio de 2018, emhttps://www.listagem.pt/melhores/.
Santos, J. Pires, A. & Fenandes, P. (2018). The importance to financial information in the decision-making process in company´s family structure. Contaduría Y Administración, 63(2),1-23.
Schipper, K. (1989). Commentary on Earnings Management. *Accounting Horizons*, 3(4), 91-102
Shim, J. & Okamuro, H.(2010). Does ownership matter in mergers? A comparative study of the causes and consequences of mergers by family and non-family firms. *Journal of Banking &Finance*, 35(1), 193-203.
Solomons, D. (1989). Guidelines for Financial Reporting Standards. London: Institute of Chartered Accountains in England and Wales.
Tàpies, J. Gallo, A., Estapé. J., & Romances, M.(2004). Los Processos de fusión y adquisión en empresas familiares (Monografía de la Cátedra de Empresa Familiar del IESE). Navarra. ESES Business School.
Verriest, A., & Gaeremynck, A. (2009). What Determines Goodwill Impairment? *Review of Business and Economics*, 54(2),106-128.
Watts, R. (2003). Conservatism in Accounting – Part I : - Explanations and Implications. *Accounting Horizons*, 17(3), 207-221.

COMO SE CARACTERIZA A CULTURA ORGANIZACIONAL E DE QUE FORMA PODE CONDICIONAR A IMPLEMENTAÇÃO DO BSC: ESTUDO DE CASO NUMA PME PORTUGUESA

Fernando José Peixinho A. Rodrigues, peixinho@ipb.pt, Instituto Politécnico de Bragança
Ana Isabel Rodrigues Fernandes, af@ipb.pt, Instituto Politécnico de Bragança
Ricardo Rodríguez González, rrod@eco.uva.es, Universidad de Valladolid
Amélia Maria Martins Pires, amelia@ipb.pt, UNIAG e Instituto Politécnico de Bragança

RESUMO: O contexto empresarial português apresenta, como principais características, entidades de reduzido tamanho e estrutura de capital fechado o que, por norma, tende a condicionar o modelo de gestão, que geralmente se baseia numa visão de curto prazo. Neste âmbito, questiona-se a necessidade de, numa envolvente que é hoje flexível, global e competitiva, se introduzir ao nível da gestão e do planeamento estratégico uma visão mais alargada e fundamentalmente focada no médio e longo prazo. Neste particular, equaciona-se o desenho de uma ferramenta de gestão estratégica para as PME, que proporcione uma visão global e integrada do desempenho e que seja, em simultâneo, simples e de fácil implementação. Admitindo que a solução, que poderá passar pela implementação do BSC, requer mudanças profundas ao nível da cultura organizacional, designadamente a incorporação de novas atitudes e tarefas, propomo-nos, neste âmbito, desenvolver uma caracterização geral da cultura organizacional, ainda que com particular enfoque nas empresas de menor dimensão, com recurso a um estudo de caso numa PME, para, nesse âmbito, se procurar perceber de que forma a cultura pode ou não condicionar a implementação do BSC. O trabalho desenvolvido permitiu concluir que a evolução de uma organização é lenta e contínua, mas que o simples exercício de se equacionar a possibilidade de se proceder à implementação de uma ferramenta com estas características desencadeia, por si só, o processo de mudança na medida em que permite ajudar a equipa de trabalho a entender que tem que mudar por que as causas dos problemas têm conexão com questões estratégicas e que as suas ações devem ser conduzidas no médio e longo prazo.

Palavras-Chave: Balanced Scorecard, Benchmarking, Gestão de desempenho, Avaliação de desempenho, Processo de aprendizagem.

ABSTRACT: The Portuguese business context has, as its main characteristics, small entities and private structure, which tends to condition the management model, which is generally based on a short-term view. In this context, there is a question of the need to introduce, in a flexible, global and competitive environment, a broader vision that is fundamentally focused on the medium and long term at management and strategic planning level. In this regard, the design of a strategic management tool for SMEs that provides a comprehensive and integrated view of performance while being simple and easy to implement is considered. Assuming that the solution, which may include BSC implementation, requires profound changes in the organizational culture, namely the incorporation of new attitudes and tasks, we propose, in this context, to develop a general characterization of the organizational culture, although with particular focus on smaller companies, using a case study in an SME, in order to understand how culture may or may not affect the implementation of BSC. The work carried out led to the conclusion that the evolution of an organization is slow and continuous but that the simple exercise of considering the possibility of implementing a tool with these characteristics triggers the process of change in itself. This helps the work team understand that they have to change why the causes of problems are linked to strategic issues and that their actions should be conducted in the medium and long term.

Keywords: Balanced Scorecard, Benchmarking, Performance management, Performance evaluation, Learning process.

1. INTRODUÇÃO

Uma empresa tende a ser entendida como uma consequência da envolvente com quem está em permanente interação, pelo que a sua capacidade para se adaptar a essa mesma envolvente pode ser considerada como o elemento determinante da sua sobrevivência. O contexto empresarial português desenvolve-se em torno das pequenas e médias empresas (PME), que respondem por 99,6% das unidades empresariais constituídas sob a forma de sociedades, das quais 97,3% são micro e pequenas entidades (INE, 2019), e cujas características específicas como o tamanho, estrutura de capital ou a cultura organizativa tendem a determinar algumas carências organizacionais, designadamente a falta de um sistema de gestão baseado numa visão estratégica do negócio e de informação destinada à planificação e ao controlo de gestão. Na verdade, empresas com estas características tendem a apresentar sistemas de controlo de gestão tradicionais que, num ambiente que é hoje mais flexível e também mais global e competitivo, pode gerar maior preocupação e alguma insegurança. Neste sentido, colocar à disposição destas empresas uma ferramenta que lhe facilite a planificação e avaliação do seu negócio e, em simultâneo, seja simples e de fácil implementação, só podrá contribuir para potenciar a qualidade da sua gestão e os seus resultados.

Uma reflexão sobre a evolução das ferramentas de controlo de gestão coloca o Balanced Scorecard (BSC) numa boa posição e, consequentemente, como uma solução para o efeito. Apresentado no início dos anos noventa do século XX por Norton e Kaplan para responder à manifesta incapacidade das ferramentas mais tradicionais, o BSC permite associar indicadores de desempenho não financeiros com indicadores financeiros, oferecendo uma visão global e integrada do desempenho a partir da avaliação das diferentes perspetivas da empresa ao mesmo tempo. Cabe referir, no entanto, que os bons resultados práticos que lhe vêm sendo associados não permitem ignorar que o BSC foi inicialmente testado e desenvolvido para ser utilizado em grandes organizações e com estruturas relativamente complexas, mas, também, que as exigências impostas pelo momento não parecem distinguir a dimensão empresarial, pelo que o mesmo pode resultar de utilidade em empresas com características diferentes, desde que facilmente compreendido e de simples adaptação. Reconhece-se, ainda, que a maior dificuldade associada à sua implementação, bem como o nível de utilidade a retirar dependem, em muito, da cultura organizativa, pelo que o processo de implementação de uma ferramenta com as características do BSC exigirá mudanças profundas na cultura organizacional, designadamente a necessidade da empresa passar a adotar novas atitudes e tarefas. É neste espaço que se desenvolve este trabalho, que, por sua vez, se insere num outro de âmbito substancialmente mais alargado, dedicado ao desenho de uma ferramenta de gestão estratégica para as PME, que seja simples e de fácil implementação. Considerando que uma boa implementação do BSC pode resultar numa grande probabilidade de melhorar a gestão e atingir resultados muito valiosos, criar e validar um modelo de relações entre as variáveis cruciais, tendo em vista o êxito da sua aplicação, é o grande objetivo. Contudo, considerando que o processo de implementação do BSC requer mudanças profundas ao nível da cultura organizacional, exigindo a incorporação de novas atitudes e tarefas, propomo-nos, com este estudo, desenvolver uma caracterização geral da cultura organizacional, ainda que com particular enfoque nas empresas de menor dimensão, com recurso a um estudo de caso numa PME, para, nesse âmbito, se procurar perceber de que forma a cultura pode condicionar a implementação do BSC como ferramenta de gestão estratégica. Para responder a este objetivo o trabalho, que compreende esta introdução e respetivas conclusões, desenvolve-se a partir de dois grandes capítulos. Um primeiro de enquadramento teórico com o objetivo de apresentar e discutir os conceitos necessários para suportar o desenvolvimento e discussão da componente empírica desta investigação, centrada na pertinência da implementação do BSC numa PME, mais concretamente de procurar perceber em que medida a cultura organizational poderá condicionar essa implementação.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1 BREVE CARACTERIZAÇÃO DO TECIDO EMPRESARIAL PORTUGUÊS

A classificação das empresas pode seguir diferentes critérios, mais qualitativos ou mais quantitativos, mas, sem que se possa falar em consensos, os de natureza qualitativa representam a opção de várias jurisdições, de que é exemplo a União Eupeia (UE), pelo que, atendendo à nossa qualidade de Estado-membro, será esta a perspetiva a seguir nesta abordagem. Nesse âmbito, temos que o enquadramento de uma empresa numa determinada categoria – micro, pequena, média ou grande entidade – depende do cumprimento de, no mínimo, dois dos limites definidos para cada uma das grandezas consideradas para o efeito – total de

balanço, volume líquido de negócios e número médio de trabalhadores ao serviço de uma empresa durante o exercício económico – e que se apresentam na Tabela 1 que se segue.

Tabela 1: Classificação das empresas por grandes categorias

Categoria	Critério	Limite
PME	Total de balanço	< 20.000.000€
	Volume Líquido de Negócios	< 40.000.000€
	Número Médio de Empregados	< 250
Grande	Total de balanço	≥ 20.000.000€
	Volume Líquido de Negócios	≥ 40.000.000€
	Número Médio de Empregados	≥ 250

Fonte: Diretiva/34/EU e Decreto-Lei nº 98/2015, de 2 de junho

De referir, também, que de acordo com o INE (2019), as PME representam 99,6% das unidades empresariais constituídas em Portugal sob a forma de sociedades, realidade que se estende ao plano europeu, onde representam 99% das empresas da UE (EC, 2016), e mundial, onde representam também o grupo dominante (Albu, 2013). Em Portugal são as principais responsáveis pela criação de emprego, pelo que gozam de enorme relevância e influência na economia (Carvalhosa, 2011), desempenhando um papel crucial na estrutura e no desenvolvimento económico do país (Nunes, & Serrasqueiro, 2004), o que lhe confere relevo e peso social (Pires, & Saraiva, 2019).

As PME caracterizam-se, também, por serem empresas geralmente detidas e controladas pelos seus proprietários (concentração da propriedade e gestão), que tendem a ver a empresa como uma projeção de si mesmos, enquanto garante do seu posto de trabalho e de um certo "estatuto", pelo que repudiam toda e qualquer possibilidade de partilha de poder e fazem sobrepor o desejo de continuidade da empresa no tempo a qualquer outro objetivo de maior racionalidade económica (Smrekar, 2009). Tal como muitas das fontes disponíveis apontam, a maioria das PME, quer em Portugal quer no resto do mundo, são de natureza familiar, ou seja, apresentam uma estrutura de capital fechado (blindado à família) e onde o controlo é detido pela família que também está envolvida na sua gestão (Santos, Pires, & Fernandes, 2018). Esta forma da família "olhar" para o negócio e pelo negócio afasta para segundo plano as verdadeiras funções de "gestão" e de comunicação, colocando o foco fundamentalmente nas obrigações de natureza jurídica, de cumprimento com a legislação fiscal e parafiscal (Albu, 2013; Rodrigues, & Pires, 2011). Por sua vez, o empresário "tipo" em Portugal apresenta um perfil que se caracteriza pelo reduzido nível das suas qualificações, pelo que quando assume a gestão revela uma grande tendência para fazer suportar o processo de tomada de decisão na sua experiência ou intuição (Pires, & Saraiva, 2019; Rodrigues, & Pires, 2011), por incapacidade para interpretar e, inclusive, reconhecer importância à informação financeira (Pires, & Saraiva, 2019), remetendo-a ao objetivo único de apresentar contas ao fisco (Pires, Rodrigues, & Lopes, 2015; Rodrigues, Pires, & Pereira, 2014; Rodrigues, & Pires, 2011).

Esta forma de conduzir o negócio, caracterizada pela ausência de gestão profissional e da função de comunicação desviam o foco nestas empresas (Albu, 2013), o que, a par da dificuldade em encontrar sucessores na família, vem justificando a elevada taxa de mortalidade (Santos, *et al*., 2018). Na verdade, são vários os estudos que apontam o tamanho da empresa como um elemento determinante para se reconhecer importância à informação financeira (Albu, Albu, & Fekete, 2010) e que o padrão de desenvolvimento dos sistemas de informação contabilística tende a ser baixo em empresas e negócios pouco sofisticados, uma vez que muitas das necessidades da generalidade dos *stakeholders* tendem a ser satisfeitas de forma muito direta, como resultado da existência de um relacionamento estreito e de conhecimento pessoal, como acontece nas empresas familiares (Santos, *et al*., 2018).

Por outro lado, estas entidades (as PME) caracterizam-se também por serem financeiramente mais constrangidas, apresentarem maiores dificuldades de acesso ao crédito (Rosa, 2013; Rodrigues, & Pires, 2011) e recursos que tendem a ser escassos, fazendo com que disponham de sistemas de informação e de controlo pouco aperfeiçoados e tendencialmente dirigidos para satisfazer necessidades muito específicas (Santos, *et al*., 2018; Pires, *et al*., 2015; Rodrigues, *et al*., 2014; Rosa, 2013; Rodrigues, & Pires, 2011). Estas dificuldades, que tendem a caracterizar estas empresas, fazem com que o balanceamento entre o custo de preparar e o retorno ou benefício proporcionados pela informação tenham relevância significativa pela sua influência ao nível da estrutura de custos (Pires, & Saraiva, 2019; Rodrigues, & Pires, 2011).

Assim, e não obstante a representatividade e potencial destas empresas ao nível do desenvolvimento económica e da distribuição de riqueza pela via da criação de emprego, as PME são caracterizadas por um conjunto de fragilidades (Pires, & Saraiva, 2019; Rosa, 2013; Rodrigues, & Pires, 2011) que importa

eliminar, nomeadamente ao nível da organização interna e do processo de tomada de decisão, e tanto mais quanto maior for o domínio da economia pelas variáveis conhecimento e informação (Iacob, & Busi, 2010). Numa economia muito marcada pelo conhecimento e tecnologia, as PME só se tornarão decididamente competitivas se e quando investirem fortemente na sua planificação e em sistemas de informação estratégicos (Pires, & Saraiva, 2019; Azeitão, & Roberto, 2010).

2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL: CARACTERIZAÇÃO, FUNÇÕES E TIPOLOGIA

As organizações, geralmente definidas como um conjunto formal de recursos (materiais, humanos, financeiros ou técnicos) e constituídas com o objetivo de criar valor, enquanto finalidade última para que são criadas, têm, independentemente da sua natureza (empresarial, social, política ou religiosa, incluindo as não lucrativas), necessidade de dispor de um bom sistema de gestão. Com as alterações produzidas pela revolução tecnológica e pelo conhecimento, esta necessidade ganha relevância acrescida, porquanto as diferentes organizações passaram a ser confrontadas com novos desafios e a debaterem-se com a sua própria sobrevivência, procurando fazer frente a um mercado que é, em simultâneo, mais flexível, mas também mais global e competitivo. Toda esta instabilidade, complexidade e incerteza na envolvente fez com que dois dos elementos chave de uma qualquer organização – cultura de trabalho e forma de exercer a liderança – se tenham visto diretamente afetados por esta nova realidade. Digamos que o momento surge marcado por processos de transformação organizacional onde o elemento estratégico e conjuntural é a cultura, na medida em que se não houver uma visão partilhada jamais se conseguirá gerar a energia suficiente para mobilizar e comprometer a organização e aqueles que a integram com um qualquer processo de mudança.

Por sua vez, e de acordo com alguns enfoques teóricos, a cultura organizativa é a parte mais importante de uma empresa, na medida em que é aquela que está presente em todas as ações e funções que executam os seus membros (Cantú, 2002). Digamos que é a fonte invisível onde a visão vai buscar o seu guia de ação. Contudo, e ainda que a cultura sempre tenha estado presente em todo o tipo de organizações, a dificuldade em caracterizá-la é enorme, na medida em que "a cultura é, por defição, difícil de descrever, intangível, está implítica e dá-se por adquirida" (Robbins, 1999, p. 601). Na verdade, a ideia geral que sobressai da generalidade dos estudos realizados em torno da cultura organizativa é a de que não existe consenso sobre uma definição que seja universalmente aceite. Porém, obter uma melhor compreensão acerca desta problemática apresenta-se fundamental para se estudar a relação entre a cultura e a aplicação de eventuais sistemas de planificação e controlo de gestão.

Assim, e sob uma perspetiva histórica, conceptualiza-se a cultura como um sistema de significados partilhados publicamente para as atividades de um grupo de pessoas (Firestone, & Wilson, 1985), como o conjuto de símbolos, cerimónias e mitos que comunicam os valores e as crenças da organização aos seus empregados (Ouchi, 1981), "um padrão de significados transmitidos historicamente e incorporados aos símbolos, um sistema de concepções herdadas e expresso de forma simbólica através do qual os homens comunicam, perpetuam e desenvolvem os seus conhecimentos e atividades em relação à vida" (Geertz, 1987, p. 103); "um padrão de premissas básicas que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprendizagem para resolver os seus problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionou bem o suficiente para ser considerado válido e ensinado a novos membros do grupo como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas" (Schein, 1986, p. 56); ou, ainda, como um "conjunto de elementos interativos fundamentais, compartilhados em grupos, estabelecendo-se ao longo da vida da empresa e com a qual se identificam para que sejam transmitidos aos novos membros" (Aguirre Batzan, 1996, p. 42).

Daqui se alcança que a cultura respeita às crenças que são consideradas como válidas e com que cada grupo é ensinado a perceber, pensar e sentir corretamente e que lhes permitem adaptar-se à envolvente e integrarem-se internamente (Díaz Llorca, 2006). Corresponde a uma forma aceite de interagir e de relacionamento típico de uma determinada organização (Chiavenato, 1995) com base num conjunto de valores, crenças e princípios básicos que são partilhados pelos seus membros e que lhe permitem distinguir-se das demais. A cultura é a sua força suprema em termos identitários.

Ao gerar entre os membros da organização um sentimento de identidade e permanência que permite que o trabalho conjunto os faça saber quais são os códigos de conduta válidos e quais não são (Kreitner, & Kinicki, 1997), ou seja, um fenómeno da diferenciação dentro da organização, projetado a partir da identidade individual ou de grupo no espaço organizacional, acentuando a dimensão plural da organização (Ferreira, *et al.*, 1996, p. 316), a cultura é entendida e analisada não em termos de normas ou valores de um grupo mas,

principalmente, em termos da sua capacidade para responder a problemas que possam surgir, com base nos sucessos e/ou insucessos anteriormente alcançados (Bilhim, 2004).

A cultura organizativa é sinónimo de cultura corporativa, enquanto sistema de valores partilhados e de crenças que têm como objetivo criar normas de comportamento (Schermerhorn, Hunt, & Osborn,1987). Respeita ao conjunto de saberes e pressupostos básicos que são conhecidos e partilhados pela maioria dos membros de uma organização, ainda que em muitos casos não constem de um documento escrito ou de um plano formal de políticas ou metas. É uma combinação de valores individuais (dos membros) e da organização como um todo acerca do mundo que os rodeia, a filosofia operacional resultante das ideias básicas que o fundador lhe aportou e deixou como herança (Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, 1997). Ter uma cultura organizacional bem definida permite identificar mais facilmente o perfil que melhor se adapte às necessidades (da organização), contratando, aperfeiçoando e integrando os seus colaboradores no sentido de estes poderem vir a interiorizar os objetivos perseguidos, pelo que a cultura, a par das infraestruturas, da envolvente ou da estratégia, é mais uma variável de análise de uma organização (Schein, 1992; 1989; 1988; 1986a). Sob esta perspetiva, e tal como começamos por referir, cultura e liderança estão estreitamente relacionadas, considerando-se o líder como o impulsionador e transmissor da cultura da organização e as suas ações como o ponto geral de orientação para o que é ou não um comportamento apropriado (Figura 1).

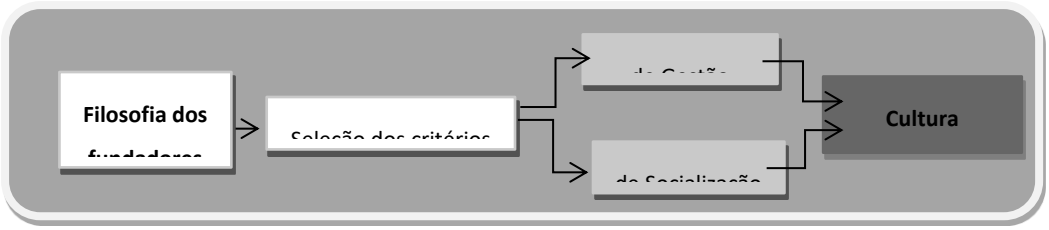


Figura 1: Como se se constroem as culturas organizacionais
Fonte: Adaptado de Robbins (1999)

A análise da Figura 1 permite concluir que a cultura organizacional se constroi a partir da filosofia do seu líder, considerada como ponto de partida para a seleção dos critérios de gestão e de socialização na organização. A este propósito, Robbins (2000) afirmou que nas organizações mais pequenas a imposição da visão dos fundadores junto dos demais membros da organização surge facilitada, o que será o mesmo que assumir que o tamanho da organização tem influência na construção da cultura organizacional.

Sob uma perspetiva mais aberta e dinâmica, a cultura organizacional é entendida como o resultado de um processo de aprendizagem de um grupo, de uma organização ou da sociedade (Bilhim, 2004), "iluminando e racionalizando o compromisso de cada indivíduo junto da organização", ainda que a "evolução de uma organização seja contínua e lenta e à custa daquilo que sucede lá dentro e com o que os seus membros percebem do mundo (Guiot, 1992, pp. 181-182). Apresentando-se de grande utilidade para se identificar problemas e encontrar soluções tempestivas e formar grupos de trabalho com aptidões similares com o objetivo de se alcançar um rendimento mais elevado, vem sendo classificada como de elevada utilidade dentro de uma organização, fundamentalmente a partir do momento em que se percebeu que as organizações mais rentáveis são aquelas onde a cultura está fundamentalmente dirigida para a missão e conseguem envolver regularmente os seus membros (cultura organizativa) (Denison, 1990), ou seja, que a cultura organizativa melhora a gestão da organização e promove a produtividade e o desempenho (Gomes, 2000; Denison, 1990; Levering, Moskowitz, & Katz, 1984).

Em jeito de síntese, permitimo-nos concluir que as diferentes interpretações acerca da cultura partilham elementos (normas, valores, princípios, filosofias, crenças, ideologias, atitudes, mitos, procedimentos ou condutas gerais de suporte aos pricípios básicos) e comungam da ideia de que a cultura une os membros de uma organização e dá sentido à sua existência (razão de ser). Esta capacidade de unificação vincula o indivíduo à organização e cria uma consciência de grupo, pelo que a cultura surge como a pedra angular de uma qualquer organização.

Por sua vez, cada organização tem a sua própria cultura, baseada num sistema próprio de crenças e valores que determinam o nível de cooperação, o grau de dedicação e a profundidade de pensamento estratégico dentro da organização (Farreca, 2006), um sistema de significados partilhados entre os seus membros e que a distinguem das demais (Hatch, 1993; Robbins, 1999). Sob este ponto de vista, a cultura é o seu elemento distintivo, pelo que é única. Na verdade, os membros que integram uma organização trazem consigo a sua

cultura de origem, mas que, fruto das inter-relações e interações que estabelecem no seu seio, fazem única a cultura nesse ambiente, ainda que naturalmente influenciada pela sua própria cultura (Brannen, 1991). Esta perspetiva parte da premissa que a cultura pode ser modificada, ainda que a longo prazo, sustentando também a ideia de que a cultura é um padrão de significados, é invisível, dada como adquirida e profundamente enraizada (Hatch, & Shultz, 2004) mas única, enquanto elemento de identidade comum na organização, pelo que, e ao contrário de muitos outros recursos tradicionais, a cultura desenvolvida a partir da experiência e incorporada nas rotinas organizativas (integração) tende a ser singular, homogénea e difícil de imitar, o que pode constituir uma poderosa e sustentável vantagem competitiva.

Uma cultura forte traduz concordia de aspirações, metas próximas daquilo que a organização poderá ser e fomenta a motivação e o compromisso com a filosofia e os valores da organização, pelo que tem associado níveis de desempenho elevados (Hellriegel, 1998), ainda que questionáveis porque difíceis de demonstrar. Ou seja, mesmo que haja estudos que apontam para a existência de relação causal entre cultura e desempenho, é não só complexa como difícil de deduzir e demonstrar (Martín, & Siehl, 1983). Por sua vez, uma cultura forte pode gerar conformidade, criando na organização dificuldades de inovação e de adaptação (Ferreira, *et al*., 1996), pelo que pode apresentar-se como "um obstáculo ao desenvolvimento da própria organização" (Câmara, Guerra, & Rodrigues, 2007, p. 165). Acresce, ainda, que, em certas circunstâncias, a cultura pode apresentar-se como o resultado de um processo de integração ou estar altamente fragmentada (Morgan, 1997) porque à medida que a cultura organizacional cresce e se desenvolve começam a formar-se subculturas, em resultado de pequenos grupos que integram a organização com inter-relações e interações constantes mas com metas e objetivos estratégicos e operacionais diferentes dos da organização como um todo (Câmara, Guerra, & Rodrigues, 2007; Sainsaulieu, 1997; Lopes, & Reto, 1990; Shield, & Martin, 1983), mas que poderão coexistir ou dar lugar a uma nova cultura, a que melhor se adapte às atuais e mais influentes condições do meio ambiente (Schein, 1990).

Assim, e em jeito de síntese, destaca-se que a cultura, não obstante a sua importância e influência, nem sempre é vista como factor positivo nem como um todo coerente e harmónico, na medida em que não existe uma cultura única, mas sim "um verdadeiro mosaico cultural" (Lopes, & Reto, 1990, p. 71).

2.3 A PERTINÊNCIA DA IMPLEMENTAÇÃO DO BSC EM ENTIDADES DE MENOR DIMENSÃO

Sob um olhar mais tradicional, os sistemas de informação utilizados pelas organizações compreendem, de entre outros, a contabilidade financeira, de gestão, indicadores financeiros ou o BSC. Na atualidade, e decorrente, fundamentalmente, do colossal desenvolvimento tecnológico, as organizações procuram adaptar-se a um mundo novo, caracterizado pela globalização, competitividade, complexidade, volatilidade ou incerteza, o que veio trazer novas exigências aos mercados e lhe criou condicionantes que permitem questionar os sistemas de gestão mais tradicionais (Kiyan, 2001; Norreklit, 2000; Headley, 1998; Kaplan & Norton, 1997a; Otley, 1995). Como resultado, as organizações tornaram-se, em geral, mais difíceis de gerir, pelo que foram induzidas a um processo de mudança e modernização da sua gestão. Na era da tecnologia e da informação reconhece-se que a organização enfrenta problemas que eram incomuns no passado, pelo que necessita de ferramentas que lhe permitam adotar soluções de maior alcance para poderem dar uma resposta eficiente (Olve, Roy, & Wetter, 2000; Chong, 1996; Castelló & Lizcano, 1994; Castelló, 1992; Gul, 1991; Johnson, & Kaplan, 1988).

Numa perspetiva tradicional, os sistemas de medição e avaliação de quase todas as organizações vêm sendo construídos em torno de indicadores e metas financeiras que têm pouca relação com a evolução registada ao nível da concretização de objetivos estratégicos de médio e longo prazo porque fornecem resultados históricos ou passados, não relatam como esses resultados foram alcançados e como podem ser aperfeiçoados, nem incluem uma metodologia capaz de equilibrar resultados passados com estímulos futuros derivados da estratégia de negócios. O uso de ferramentas tradicionais, consequência das várias deficiências ao nível da utilidade e eficácia que apresentam, e de que são exemplo a produção de informação exclusivamente baseada em indicadores financeiros incompatíveis com a realidade atual dos negócios, o foco nos resultados e na obtenção dos objetivos financeiros de curto prazo, não explicam os fatores causadores dos resultados, apresentam grande incapacidade para selecionar informação e para a apresentarem de forma tempestiva e relevante (Muñoz, & Millán, 2003; Kaplan, & Norton, 2001; Kiyan, 2001; García Suárez, & Arias Alvarez, 2000; Norreklit, 2000; Otley, 1995).

Por sua vez, às influências resultantes dos rápidos avanços tecnológicos e da tecnologia da informação e do conhecimento, juntam-se também as resultantes da internacionalização, das variações de gostos e expectativas das pessoas ou da redução do ciclo de vida, o que requer mudanças internas e exige reações mais rápidas do órgão de gestão, para além de uma maior capacidade de adaptação e antecipação à nova realidade (Laverty, & Demeestère,1990). Um contexto com estas características não é de todo compaginável com uma lógica assente em modelos de avaliação tradicionais.
Porém, e não obstante o reconhecimento desta necessidade, o processo de mudança que se impõe conta com importantes limitações que decorrem do facto da maioria das organizações não possuir sistemas de informação eficientes acerca das suas próprias ações e realidade socioeconómica, fazendo-se depender em grande parte de fontes de informação externas que podem estar desatualizadas, ser incompletas, imprecisas, erradas ou adulteradas, mas, também, das novas condicionantes da envolvente, que exigirão aos executivos uma nova forma de pensar e agir, adotando uma atitude consentânea com a nova cultura dos negócios. Admite-se, no entanto, que muitos não o conseguirão, pelo que o sucesso organizacional continua muito vinculado e dependente da capacidade dos gestores reagirem e se adaptarem.

Para que a empresa esteja em harmonia com estas novas circunstâncias e alcance os seus objetivos estratégicos, necessita de ferramentas que lhe permitam antecipar ou adaptar-se às mudanças, situações e problemas que afetam a gestão e a direção da empresa. Para o efeito, torna-se necessário correr riscos no desenho de sistemas de informação e controlo mais capazes de gerar informações quantitativas, qualitativas, internas e externas, os chamados fatores-chave voltados para a realização da estratégia de uma organização (Cokins, 2004). Este desafio está a par e sintonizado com a cultura da empresa, que deve ser consolidada por meio de sistemas de informação e controlo que orientem a conduta da organização e promovam a sua identificação com ela. Relativamente ao planeamento, a nova abordagem pode ser pensada a partir da implementação do Balanced Scorecard (BSC), apresentado ao mundo no início dos anos 90 sob o lema "If you can not measure it, you can nort improve it" (Norton & Kaplan, 1992). Na verdade, e em resposta a estas necessidades, muitas ferramentas foram surgindo, ainda que com um grau de permanência e consolidação bastante reduzido, pelo que o BSC acabaria por se consolidar como ferramenta capaz de superar as limitações das mais tradicionais, na sua missão de ajudar a otimizar o nível de desempenho a longo prazo e oferecer uma visão global da organização (Kaplan, & Norton, 1996;1993; 1992). Considerando que a gestão da performance compreende os processos que dentro de uma qualquer organização procuram traduzir a estratégia em resultados (Cokins, 2004), o BSC vem sendo apresentado na literatura como uma ferramenta capaz de o permitir fazer.

Inicialmente apresentado como um sistema de avaliação de desempenho cujas medidas se encontram vinculadas à visão e estratégia organizacional (Kaplan, & Norton, 1993), passou a ser visto como um sistema de gestão estratégica onde as medidas passam a estar também ligadas umas às outras, numa relação de causa-efeito (Kaplan, 2010; Kaplan, & Norton, 1996). Corresponde aquilo a que, no dizer de Kaplan, & Norton (2004), funciona como um método integrado de formação, motivação e comunicação e que Russo (2009) descreve como a definição de fatores-chave de sucesso e indicadores de performance interativos (Figura 2).

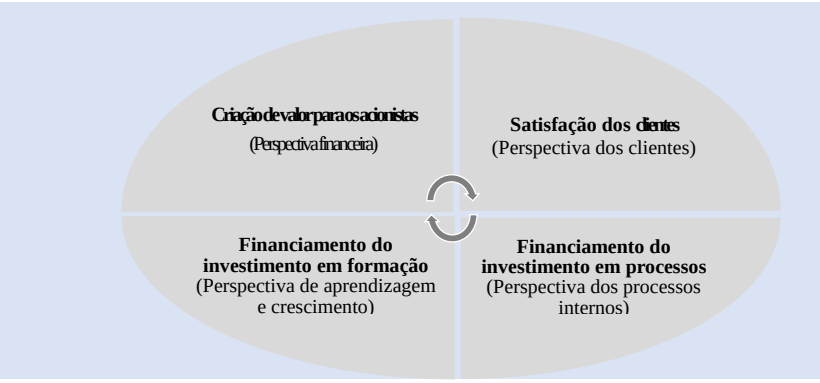


Figura 2: Processo de *feedback* entre áreas chaves
Fonte: Elaboração própia a partir de Kaplan e Norton (1997)

O BSC constitui, assim, uma ferramenta que permite não só medir e transmitir a avaliação do desempenho como a forma (conjunto de ações) escolhida para o alcançar, numa relação de conectividade ou de causa-efeito (figura 2) que o distingue e potencia frente a outras metodologias alternativas. Esta relação de vínculo que oferece é geralmente descrita por mapa estratégico, documento que permite traduzir a estratégia organizacional e transportar os objetivos estratégicos a toda a organização através das diferentes perspetivas,

transmitindo a cada elemento da equipa qual o contributo que poderá dar para o cumprimento da missão e, consequentemente, para o sucesso da organização. Uma forma de fazer com que a estratégia seja mais facilmente apreendida pelos colaboradores e, nessa medida, contribuindo para aumentar a sua mobilização.

Assim, e ainda que os bons resultados práticos que ao lngo das últimas décadas têm sido associados ao BSC não permitam ignorar que foi inicialmente testado e desenvolvido para ser utilizado em grandes organizações e com estruturas relativamente complexas, a verdade é que as exigências que marcam o momento não permitem distinguir a dimensão empresarial. Ainda que reiterando as dificuldades apontadas à sua implementação em unidades de menor dimensão, nomeadamente no que respeita à tradução da visão e da estratégia, ao comprometimento de toda a organização com os diferentes objetivos estratégicos de médio e longo prazo ou à alocação desses objetivos em função do plano (Pires, & Barreira, 2012; Libby, Salterio, & Webb, 2004; Prado, 2002), também é verdade que a implementação, com sucesso, do BSC se faz depender, em grande medida, da declaração da visão, elemento essencial para a existência de uma visão estratégica de médio e longo prazo e do abandono de práticas de gestão assentes essencialmente no improviso de curto prazo (Pires, & Barreira, 2012).

Reconhece-se, também, que a maior dificuldade associada à implementação do BSC, bem como o nível de utilidade por si oferecida dependem, em muito, da cultura organizativa, pelo que o processo de implementação de uma ferramenta com as características do BSC exigirá mudanças profundas na cultura organizacional, designadamente a necessidade de a empresa passar a adotar novas atitudes e tarefas.

3. CULTURA ORGANIZACIONAL E IMPLEMENTAÇÃO DO BSC: ESTUDO DE CASO NUMA PME PORTUGUESA

3.1 METODOLOGIA, MÉTODO DE INVESTIGAÇÃO E PROCESSO DE RECOLHA DE DADOS

Recordamos que este trabalho se insera num outro de âmbito substancialmente mais alargado e dirigido para o desenho de um modelo de BSC para as PME, que seja simples e de fácil implementação. Contudo, considerando que uma boa implementação do BSC requer mudanças profundas ao nível da cultura organizacional, exigindo a incorporação de novas atitudes e tarefas, este estudo desenvolve-se com o objetivo particular de procurar traçar uma caracterização da cultura organizacional, ainda que com particular enfoque nas empresas de menor dimensão com recurso a um estudo de caso para, no âmbito da pertinência da implementação do BSC numa PME, se procurar identificar em que medida a cultura organizacional poderá condicionar essa implementação. Assumimos, assim, que o foco central da nossa investigação é um fenómeno contemporâneo – cultura empresarial vs sucesso do BSC – dentro de um contexto de vida real – a empresa tipo em Portugal. Em conformidade, e da vasta literatura de que se dispõe sobre abordagens metodológicas, onde sobressaem os paradigmas qualitativo e quantitativo ou positivista, assumimos para esta investigação, considerando os diferentes argumentos a favor e contra e, inclusive, aqueles que defendem o pluralismo metodológico (Scapens, 2006), a opção pela metodologia qualitativa, por se considerar a mais enquadrada com o estudo de fenómenos subjetivos e a que mais privilegia uma posição crítica do investigador, e como método de investigação o estudo de caso, de tipo descritivo e explicativo (Barañano, 2008, Yin, 2005), porque para a investigação interpretativa os estudos de caso são fundamentais no processo de desenvolvimento da teoria (Ryan, Scapens, & Theobald, 2002) e essenciais para a obtenção de informação qualitativa (Barañano, 2008).

Assim, e com base nos argumentos apresentados por Gonçalves e Meirelles (2004), em que a opção pelo estudo de um caso em profundidade pode ser considerada como representativa para outros semelhantes e, assumindo que a cultura organizacional e o BSC têm sido particularmente discutidos e testados em ambientes económicos com características substancialmente diferentes do português, em particular no que respeita às características do tecido empresarial, estamos convictos que a opção por esta metodologia e pelo método de investigação se apresentam bastante ajustadas. Recordamos, a propósito, que o tecido empresarial em Portugal é composto na sua esmagadora maioria por PME, pelo que, e não obstante as limitações destas opções metodológicas, resta o conforta de o objeto de estudo ser suficientemente representativo do tecido empresarial português, o que nos permitirá contribuir para uma maior compreensão deste fenómeno e aportar algum contributo para a teoria disponível.

Os dados a utilizar neste estudo resultam de um processo de recolha substancialmente mais amplo, porque dirigido para a obtenção de dados para dar resposta ao objetivo geral de uma investigação maior e onde este

trabalho se insere. Para o efeito foi utilizado, como modelo principal de recolha, a aplicação de questionários com base no método Delphi, uma técnica qualitativa de previsão baseada nos dados disponíveis e na intuição dos indivíduos, chamados de especialistas, e capaz de permitir alcançar um resultado "de grupo" considerado útil para ser utilizado como informação na tomada de decisões sobre incerteza (Landeta, 1999), e, como metodologia secundária, o recurso a entrevistas informais, assentes em questões abertas. Para o efeito, o processo de recolha de dados, quer para a aplicação da metodologia Delphi quer das entrevistas, iniciou com a seleção do grupo de trabalho que, como se descreve na Tabela 2 que se segue, integra um conjunto de sete indivíduos (especialistas) cujas características e experiência foram consideradas adequadas para a realização do estudo proposto.

Tabela 2: Caracterização do Grupo de Trabalho

Indivíduos	**Proveniência (origem)**
Órgão de Gestão Diretor Geral e Gestor Sénior **Quadros Superiores**	Interna
Responsável Departamento Administrativo/ Financeiro Responsável Departamento Técnico/Desenvolvimento	
Responsável Departamento Comercial Gestor da Qualidade	
Revisor Oficial de Contas (ROC) (Auditor externo)	Externa (consultor da empresa)

Fonte: Elaboração própria

Uma vez selecinado o grupo de trabalho, o processo Delphi prossegue com a realização de um conjunto de entrevistas pessoais, suportadas em perguntas abertas, com o objetivo de extrair os itens que darão continuidade ao trabalho em grupo. Ou seja, garantir que são os próprios participantes especialistas a fornecer os itens com os quais trabalharão mais tarde. Com efeito, as respostas serão, à posteriori, encaminhadas aos especialistas para avaliação e validação, após o que serão agregadas para efeitos de obtenção de medidas de tendência central, respetivamente média, mediana e uma medida de dispersão (desvio padrão), e tomadas como respostas de grupo. As medidas obtidas serão novamente enviadas para os especialistas, conjuntamente com a resposta individual anterior. Os membros participantes procedem a uma nova revisão e as iterações do processo Delphi seguem-se até que um consenso máximo seja alcançado. Os participantes do processo consideram que este objetivo foi alcançado quando se perceba que a mediana das respostas praticamente não oscila. Obtem-se, assim, a finalização do proceso, quando o resultado final da última rodada de interação em grupo for enviada a todos os participantes e considerada como a resposta final do grupo.

Considerando como objetivo último a elaboração de um BSC para uma pequena empresa portuguesa, a seguir identificada por empresa "ABC, Lda", procuraremos aqui identificar em que medida a sua construção e implementação, fundamentlmente esta, poderão surgir condicionadas pela cultura organizacional. Em conformidade, começamos por caracterizar o objeto de estudo, a empresa "ABC, Lda", com o objetivo de a enquadrar e melhor compreender o seu contexto (interno e externo).

3.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA ABC E DA SUA CULTURA ORGANIZACIONAL

A empresa ABC foi fundada há trinta anos na cidade de Bragança, no interior norte de Portugal, onde se encontra sedeada. É uma empresa de natureza familiar que desenvolve atividades diversas, tendo iniciado com o segmento de equipamentos elétricos, que ainda hoje representa o maior peso no valor de vendas. Atualmente dedica-se, também, a projetos de design, fabricação e comercialização de mobiliário urbano, playgrounds e jardins públicos ou privados, equipamentos desportivos e embarcações de recreio, para além de equipamentos elétricos e iluminação pública, sinalização e calçadas, de entre outros.

É uma empresa de capital fechado, que tem a família como única proprietária de todo o seu capital, que também detém o controlo e a gestão, resultado que se encontra em linha com a generalidade das fontes disponíveis, que apontam que a maioria das PME, quer em Portugal quer no resto do mundo, são de natureza familiar, apresentando uma estrutura de capital que está blindado à família e onde o controlo é detido pela família que também está envolvida na sua gestão (Santos, *et al*., 2018). As PME caracterizam-se também pelo facto de os seus proprietários, que também são gestores, verem a empresa como uma projeção de si mesmos, abandonando toda e qualquer possibilidade de partilha de poder (Smrekar, 2009). Esta forma de ver

a empresa empurra para segundo plano as verdadeiras funções de "gestão" (Albu, 2013; Rodrigues, & Pires, 2011).
À medida que a empresa foi crescendo foi ajustando a sua estrutura organizacional ao seu tamanho. Conta hoje com cerca de 50 funcionários, a esmagadora maioria dos quais vinculados à empresa por contrato sem termo e distribuídos por sete departamentos. No plano organizacional encontra-se liderada por um Diretor Geral e um Gestor Sénior, que no seu conjunto formam a gerência, e de quem se fazem depender os diferentes diretores dos Departamentos que a compõem, designadamente o Departamento de Importação e Exportação, Elétrica, Móveis Urbanos, Sinalização, Design e Desenvolvimento Técnico, Comercial e Administrativo e Financeiro, enfatizando-se que cabe a este último departamento gerir também tudo o que está relacionado com o pessoal em toda a sua extensão, nomeadamente os recursos intangíveis. De refirir, a propósito, que o controlo dos principais departamentos da empresa estão também a cargo de elementos da família, que nela trabalham.

O seu fundador e Diretor Geral é um indivíduo emprendedor e com uma forte componente instintiva, alto senso prático, um autodidata em relação aos seus negócios, sem formação universitária e muito independente e ativo por natureza. Com um excelente conhecimento do comércio e dos produtos que a empresa ABC oferece, possui uma capacidade comercial especial para vender e muito confiante em si para a realização do seu projeto de negócio. Esta sua autoconfiança é alimentada pelo progresso da empresa e pelos resultados conseguidos ao longo das três décadas da sua existência. Está, no entanto, acostumado a tomar decisões individualmente, o que pode ser uma fonte de problemas por não ter um conhecimento profundo de todos os detalhes do proceso de administração de sua própria empresa. Estes resultados convergem com a teoría porquanto o empresário "tipo" em Portugal apresenta um perfil que se caracteriza pelo reduzido nível das suas qualificações (Nunes, & Serrasqueiro, 2004) e assumindo um modelo de gestão revela uma grande tendência para fazer suportar o processo de tomada de decisão na sua experiência ou intuição (Pires, & Saraiva, 2019; Rodrigues, & Pires, 2011).

Quanto ao futuro, planeia cuidadosa e sucesivamente a sucessão, no sentido de ver assegurada a continuidade da empresa pela geração futura, pelo que procura transmitir aos seus filhos, em particular ao filho mais velho, motivação suficiente e apropriada para se integrar na empresa, atribuindo-lhe gradualmente funções e responsabilidades específicas. Procura, como é característica destas empresas, garantir a sucesso dentre da familia (Santos, *et al*., 2018).

A empresa, que como já referido, desenvolve desde a sua criação diversas atividades e sempre procurou equilibrar a obtenção de recursos através da realização de projetos desafiadores e, ao mesmo tempo, impactantes para os seus membros, está hoje focada no desenvolvimento de soluções integrais e inovadoras, com um alto valor acrescentado ao nível do design de vanguarda para o público a que se dirige, principalmente concentrado em autarquias e entidades públicas, que representam hoje aproximadamente 70% da sua carteira de clientes. Até há um passado não muito longuínquo, a empresa atuava apenas no mercado nacional mas, atualmente, e graças a uma boa rede de contactos (clientes, parceiros e representantes) que lhe permitiram proximidade a um mercado cada vez mais global, pode ser considerada como uma referência conhecida internacionalmente. Um grupo de parceiros, colaboradores e distribuidores diretos, assegura hoje a promoção e distribuição dos seus produtos em Portugal continental e ilhas, em vários países europeus, como Espanha e França, e em África, mais especificamente em Cabo Verde, Angola e Moçambique.

Relativamente às instalações, conta com unidades localizadas em Portugal, Bragança e Maia, respetivamente, e em Espanha. Todas elas foram ampliadas e modernizadas para melhorar o espaço expositivo e a capacidade de resposta num mercado cada vez mais exigente e competitivo. Porém, e não obstante as infra-estruturas estarem perfeitamente atuais e funcionais, está no momento a construir novas instalações em Bragança com o objetivo de concentrar as diferentes valências num único complexo. As instalaçõoes em Espanha respeitam a uma nova fábrica que lhe permitiu consolidar e afirmar definitivamente a sua presença na Península Ibérica e apoiar vários mercados europeus e africanos onde já está presente.

A experiência e competência técnica de seus funcionários, baseada no rigor e na qualidade do trabalho ao longo da sua existência, reforçada pelos mais modernos equipamentos, garantem a qualidade do produto final, o que se traduziu em algumas distinções, referências em publicações locais e nacionais, para além de algum reconhecimento internacional. Como exemplo, em 2008 foi distinguida com os prémios "Volume de negócios", "Volume de exportação" e "Criação de emprego" e, em fevereiro de 2015, recebeu o prémio "PME Excelência", atribuído pela agência do IAPMEI (Agência para a Competividade e Inovação, I.P.), uma consequência natural de uma estratégia de crescimento baseada no rigor e na qualidade do trabalho ao longo do tempo. E tanto assim que possui certificação de qualidade global, dentro do objetivo das normas da série

ISO 9000, emitidas pela ISO (Organização Internacional de Padronização), é certificada pela ISO 9001: 2000, que exige melhoria contínua em todas as áreas (comercial, operacional, mercado e vendas, produção e gestão de pessoal) e significa a consolidação de um compromisso em termos de concepção, compra, fabricação, instalação e venda e, simultaneamente, a satisfação de ter obtido a acreditação por um órgão reconhecido internacionalmente. Em geral, as empresas já certificadas em qualidade (ISO) podem abordar modelos de gestão de excelência com certas vantagens por terem experiência. Está também certificada com a ISO 9001: 2008, desde 2014, emitida em 2014, pelo IPAC (Instituto Português de Acreditação, I.P.). Para além disso, a empresa ABC, Lda detém, também, o Certificado Florestal da SmartWood, emitido pelo FSC (Forest Stewardship Council), em 2006, e o Certificado de Conformidade do Sistema de Gestão da Qualidade, emitido pela SGS (Société Générale de Surveillance), que é credenciado pelo IPAC (Instituto Português de Acreditação). Está, ainda, em conformidade com os padrões europeus DIN para equipamentos para playgrounds, a segurança e a conformidade com as normas foram testadas e aprovadas através do símbolo GS (Geprüfte Sicherheit), os seus produtos foram também submetidos a testes rigorosos pelo organismo de certificação TÜV Rheinland, em conformidade com as normas CEN, referentes a equipamentos para playgrounds na Europa (CEN TC 136/SC1), estando em conformidade também com as normas EN 1176 -1,2,3,4,5,6,7 e EN 1177.

Não obstante a sua representatividade e potencial no setor onde vem operando, esta empresa, tal como a generalidade das PME, surge caracterizada por um conjunto de fragilidades que importa eliminar, nomeadamente ao nível da organização interna e do processo de tomada de decisão (Iacob, & Busi, 2010). Numa economia muito marcada pelo conhecimento e tecnologia, as PME só se tornarão decididamente competitivas se e quando investirem fortemente na sua planificação e em sistemas de informação estratégicos (Pires, & Saraiva, 2019; Azeitão, & Roberto, 2010). Esta nova realidade, que trouxe à mistura alguma instabilidade, complexidade e incerteza à envolvente, produziu implicações significativas em dois dos elementos chave de uma qualquer organização, a cultura de trabalho e a forma de exercer a liderança, pelo que, neste contexto, passaram a ser considerados como o elemento estratégico e conjuntural com maior capacidade explicativa.

3.3 BSC VS CULTURA ORGANIZACIONAL NA EMPRESA ABC

Não obstante o facto de estarmos em presença de uma empresa com excelentes atributos, nomeadamente ao nível da qualidade do que produz e como o faz, a verdade é que se trata de uma PME pelo que, na hora de se falar na implementação do BSC numa empresa de menor dimensão, apontam-se dificuldades porque a implementação desta ferramenta exige um adequado conhecimento da organização, da sua situação atual e objetivos futuros, mas também, e fundamentalmente, uma apropriada clarificação da sua visão, missão e estratégia e, em simultâneo, o envolvimento e cooperação dos elementos chave dentro da organização. Neste âmbito, se há quem defenda que a reduzida dimensão de uma empresa pode ser vista como uma vantagem, porque traduzida num processo de implementação mais tranquilo e com maior envolvimento e comprometimento de todos (Pires, & Barreira, 2012; Prado, 2002), nem sempre assim tem acontecido, levando outros a defender nem sempre ser muito fácil traduzir para a ação a visão e a estratégia e, ao mesmo tempo, assegurar o comprometimento dos diferentes departamentos da organização com os objetivos estratégicos de médio e longo prazo (Libby, *et al*., 2004).

Na verdade, as primeiras avaliações realizadas relativamente às respostas dadas pelo grupo de trabalho aos questionários colocados para a realização da análise externa e interna da empresa, fundamentalmente esta última, permitiram concluir pela existência de uma excessiva centralização em torno da figura do Diretor Geral e de uma grande preocupação com os objetivos de curto prazo, deixando menor disponibilidade aos responsáveis na empresa para refletirem sobre objetivos estratégicos. As questões mais direcionadas permitiram constatar que o órgão de gestão (Diretor Geral e Gestor Sénior) dedica algum tempo a pensar e refletir sobre os aspetos fundamentais do negócio, mas nunca formalizou o resultado dessa reflexão, pelo que a empresa não dispõe de um documento escrito sobre estratégia, permitindo-nos concluir que há planificação estratégica, mas que esta é informal. Em concordância, reconhecem que "ter clara uma estratégia empresarial é ter claro o que é mais importante", mas, no dia a dia da empresa, "nem sempre é fácil definir uma hierarquia de prioridades" porque "a empresas tem que gerir muitas coisas e umas são mais importantes que outras, mas nem todas igualmente urgentes". Na verdade, ao longo desta fase foi possível verificar que o foco principal do órgão de gestão se centra, muitas das vezes, mais do que as recomendadas, na resolução de problemas urgentes, o que contribui para reduzir a eficácia e eficiência dos recursos dispendidos.

Por sua vez, e ainda que formalmente a empresa disponha da declaração da missão, concebida pelo Diretor Geral em conjunto com o responsável pelo departamento comercial sob o lema "conceber, fabricar e comercializar produtos que satisfaçam as exigências dos clientes", o que, por si só, pressupõe a existência de uma estratégia – seguir um caminho muito próximo dos seus clientes – a verdade é que esta não está suficientemente desenvolvida, contribuindo assim para a inexistência de uma visão estratégica que, ainda que definida – ser líder de mercado, nacional e internacional, através de um processo de inovação contínua, máxima qualidade e excelência de serviços – não foi ainda tão compreendida ao ponto de toda a organização saber o que fazer no médio e longo prazo.

Assim, e ainda que a cultura ou filosofia operacional resultantes das ideias básicas que o fundador aportou e deixou e procura deixar como herança para a organização (Goodstein, *et al*., 1997) seja uma forma aceite de interagir e de relacionamento típico de uma determinada organização (Chiavenato, 1995), um sistema de valores e de crenças partilhados (Schermerhorn, *et al*., 1987), considerados válidos e com que cada grupo é ensinado a perceber, pensar e sentir e que lhe permitem adaptar-se à envolvente e integrarem-se internamente (Díaz Llorca, 2006) e que é a fonte invisível onde a visão vai buscar o seu guia de ação, ainda não está bem consolidado nesta organização ou ainda não atingiu o grau de flexibilidade necessária para se adaptar à mudança.

Considerando-se o líder como o impulsionador e transmissor da cultura da organização e as suas ações como o ponto geral de orientação para o que é ou não considerado como um comportamento apropriado (Robbins, 1999), cultura e liderança estão estreitamente relacionadas. Assim, e ainda que a imposição da visão dos fundadores junto dos demais membros da organização surja simplificada, levando a assumir que em empresas de menor dimensão a mudança deverá ser feita a partir do líder (Robbins, 2000), na medida em que a imposição da visão dos fundadores junto dos demais membros da organização surge facilitada, permitimo-nos assumir também que em empresas com estas características, como é o caso da empresa ABC, a mudança deverá ser feita a partir do líder e que, nesta empresa, as condições para que a mesma ocorra parecem estar bem definidas.

Assim, e ainda que a evolução de uma organização seja lenta, contínua e à custa do que sucede lá dentro e daquilo que os seus membros percebem do mundo, a cultura apresenta-se de grande utilidade e é fundamental para identificar problemas e encontrar soluções tempestivas (Gomes, 2000; Denison, 1990; Levering, *et al.*, 1984), mas pode também criar obstáculos.

Não obstante o reconhecimento desta necessidade, o processo de mudança que se impõe conta com importantes limitações que decorrem, por um lado, do facto da maioria das organizações não possuir sistemas de informação eficientes acerca das suas próprias ações e realidade socioeconómica, dependendo em grande parte de fontes de informação externas que podem estar desatualizadas, ser incompletas, imprecisas, erradas ou adulteradas, e, por outro, das novas condicionantes da envolvente, que exigirão aos executivos uma nova forma de pensar e agir, adotando uma atitude consentânea com a nova cultura dos negócios, pelo que o sucesso organizacional continua muito vinculado e dependente da capacidade dos gestores reagirem e se adaptarem. Esta perspetiva parte da premissa de que a cultura pode ser modificada, mas, considerando que é também um padrão de significados, invisível, dada como adquirida e profundamente enraizada (Hatch, & Shultz, 2004), o processo de mudança é, por princípio, lento.

Atualmente, a empresa ABC desenvolve a sua atividade numa envolvente bastante competitiva e onde a qualidade do produto final é fundamental para que se consiga sustentar no tempo. Por sua vez, uma parte significativa da sua clientela é composta por municípios e empresas municipais que têm, por um lado, um poder negociador muito elevado e que são, por outro, muito disputadas pelas grandes empresas que participam e ganham concursos públicos. Diminuir esta dependência, através da exploração de novos segmentos de mercado, parece ser uma solução para esta fraqueza. Assim, e ainda que os seus produtos satisfaçam as necessidades atuais dos seus clientes, está a iniciar um caminho que passa por diversificar, aumentando a sua oferta com o desenvolvimento de novos produtos. Com isso, pensa chegar a novos clientes, pelo que, para além do mercado nacional e de alguns mercados internacionais onde já se move muito bem, já começou a explorar outros mercados. Em conformidade, a empresa propõe-se abraçar uma estratégia de médio e longo prazo baseada na diversificação da carteira de negócios e na intensificação da internacionalização da atividade empresarial.

Por sua vez, a implementação do BSC exige organização e informação, com o objetivo de tornar possível a monitorização e controlo das atividades, permitir avaliar em que medida os resultados correspondem às metas traçadas e, desta forma, canalizar as ações e as atenções da organização para o cumprimento desses

objetivos, assumindo-os como etapas ou metas de um percurso que importa controlar para corrigir, aprimorar ou redirecionar (Pires, & Barreira, 2012). Neste paticular, os dados recolhidos permitiram concluir que a informação disponível é insuficiente e intempestiva, na medida em que não tem sido desenvolvido o seu carácter estratégico. As práticas de gestão são muito informais, o que não é de todo compaginável com a metodologia que suporta o BSC, que exige a implementação de procedimentos suficientemente capazes de permitirem assegurar a monitorização sistemática de indicadores que garantam a avaliação do desempenho individual e organizacional e o necessário acompanhamento do grau de cumprimento dos objetivos estratégicos.

Avocando o BSC como uma ferramenta que se propõe assegurar um certo equilíbrio entre os diferentes factores que compõem a gestão empresarial, reduzindo os riscos de se seguir um enfoque exclusivamente centrado no curto prazo, procurámos, dentro deste contexto e com recurso a entrevistas e questionários colocados ao grupo de trabalho com o objetivo de realizar a análise SWOT, posicionar a empresa no mercado e verificar se a sua missão, visão e valores se coadunam com a sua posição, ou seja, se através da gestão dos seus processos internos chega ao cliente e se, por acumulação, todos estes aspetos derivam em resultados económicos. Assumindo o BSC como uma ferramenta que não trata os indicadores financeiros como um fim em si mesmo mas como uma consequência de um conjunto de comportamentos adotados pela organização, destaca-se a perspetiva de aprendizagem e crescimento (uma das quatro consideradas pelo BSC) pela sua força relativa maior, porquanto permite estabelecer as bases em relação ao conhecimento, concorrência, capacidades e meios para levar a cabo os processos de criação de valor da empresa e, em simultâneo, envolver os seus colaboradores nas suas diferentes dimensões – capital humano, gestão estratégica, procedimentos, tecnologia e as alianças estratégicas da organização. Neste âmbito, e considerando a dimensão e a estrutura organizacional da empresa ABC, acreditamos que, à partida, a implementação da visão estará facilitada. Uma empresa pequena e que funciona a partir de uma estrutura hierárquica centralizada tem, à priori, o processo de imposição da visão do órgão de gestão a todos os calaboradores facilitado. A questão prende-se, assim, com a capacidade de evolução e de adaptação da sua cultura organizacional para uma melhor acomodação de todas estas variáveis ao meio ambiente. Ou seja, a discussão aqui está ao nível da capacidade da empresa ABC para se adaptar às diferentes transformações operadas na envolvente (interna ou externa), através de um processo de aprendizagem, ou como o conjunto de variações estruturais que as organizações acarretam e que se traduzem num novo comportamento organizacional (Robbins, 1999). Porém a dificuldade aqui identificada não está inteiramente em linha com a teoria, que vem apontando que os obstáculos provocados pela capacidade de adaptação são mais visíveis em empresas com uma forte cultura hierárquica (Rolland, & Chauvel, 2000). Considerando que, de um modo geral, as organizações mais pequenas têm estruturas organizacionais menos complexas, que oferecem maior flexibilidade e permitem sistemas mais dinâmicos, a mudança poderá resultar mais facilitada comparativamente às grandes organizações, que tendem a ter uma estrutura hierárquica bem definida, onde cada membro tem uma visão clara das suas responsabilidades e possui sistemas de controlo muito específicos.

Todavia, um processo de mudança pode não ser assim tão linear e o seu sucesso não estar decidadamente associado à dimensão da organização. A ideia geralmente subjacente a todos os estudos realizados em empresas contemporâneas, e em particular nas PME, é que a cultura de origem de uma organização deriva da filosofia de seu fundador ou gestor de nível superior. São os seus conhecimentos, valores, crenças, símbolos, comportamentos e formas de perceber situações que se tornam normas permanentes, ou de muitos anos, que servem de guia para os colaboradores, tentando atingir os objetivos da empresa, o que significa que a cultura de uma organização é algo muito estável. Sob esta perspetiva, a cultura organizacional não é facilmente modificada e a sua evolução pode levar vários anos, pois envolve a mudança de premissas, valores, símbolos, representações das crenças que são mantidas sobre a natureza e a realidade humana (Schein (1991; 1987). Nestes termos, se, por um lado, o reduzido tamanho facilita a imposição da visão dos fundadores a todos os membros da organização (Robbins, 2000), por outro, as empresas contemporâneas terão que seguir modelos flexíveis que lhes garantam uma maior capacidade para se adaptarem continuamente.

Nestes termos, se a mudança organizacional, como resultado da interação entre a organização e o meio ambiente, é um processo evolutivo muito lento, pois assume um ambiente que corresponde a uma reduzida evolução das tradições e valores organizacionais que ninguém pode prever ou controlar, argumenta-se também que as organizações não atuam no vazio e não podem ser trancadas dentro da estrutura dos seus limites formais. Embora os sistemas sociais sejam a expressão de uma realidade cultural, são chamados a viver num mundo de constantes mudanças, tanto sociais quanto económicas e tecnológicas (Scott, 1995; 1992). Por isso, pode afirmar-se que, apesar de estável, a cultura organizacional não é estática, mas continuamente construída para uma melhor adaptação ao seu ambiente. Sob esse ponto de vista, é através da

cultura que as organizações adquirem uma perspetiva dinâmica, passam a ser consideradas como sistemas abertos às múltiplas influências do meio ambiente e, portanto, em permanente transformação, ou seja, como produto social em resultado da constante interação com um ambiente complexo e incerto (Colín Salgado, 2010; Urbiola, 2004; Diez Gutiérrez, 1999), pelo que o momento exige que as empresas siguam modelos flexíveis que lhes permitam não apenas mudar, mas adaptar-se à mudança continuamente.

De acordo com Zapata e Veciana (2001), dispor de uma cultura organizacional que motive os membros da organização a procurar novos caminhos de fazer as coisas é fundamental. Neste particular, acrescentam que aspetos como a flexibilidade de agenda e a interação entre os seus membros surgem como elementos facilitadores dessa busca, pelo que, quando se fala na implementação do BSC, esta não pode, de todo, ser dissociada da importância de se dispor de liderança e de uma cultura empresarial que motive os membros da organização a procurar novos caminhos de fazer as coisas.

Porém, e não obstante isso, apresenta-se algo arriscado concluir que uma empresa que conseguiu importantes resultados, por mais de trinta anos, tenha que mudar radicalmente, tal como também é difícil para os proprietários/gestores da empresa ABC chegarem a essa conclusão. Em face disto, e dada a consciência que existe sobre a necessidade de flexibilizar para ir mudando, talvés não seja errado começar por ajudá-los a ganharem consciência sobre a necessidade de responderem à seguinte questão: "O que é e para que serve a estratégia?", na medida em que a estratégia é um outro aspeto de grande importância. E tanto assim, que quando a cultura corresponde à estratégia se tende a dizer que a empresa está na sua melhor condição para uma vida duradoura (Minsal Pérez, 2007).

Neste particular, e tal como já tivemos oportunidade de referir, concluiu-se que a empresa ABC dispõe de modelos de planificação estratégica, ainda que informais, mas que, para o futuro, o seu órgão de gestão equaciona já a necessidade de seguir modelos de organização mais flexíveis, que lhes permitam não mudar radicalmente, mas adaparem-se à mudança de forma contínua. Esta conclusão está em linha com a teoria, que aponta que as organizações onde a cultura está mais orientada para a adaptação externa (cultura aberta) e a mudança (flexível) tendem a incentivar os colaboradores a transmitir e partilhar os seus valores, crenças e conhecimentos de uma maneira mais bem-sucedida, ou seja, que a existência de uma cultura flexível assegura maior capacidade para modificar rotinas, processos ou cadeia de valor (Colín Salgado, 2010; Urbiola, 2004; Diez Gutiérrez, 1999; Cameron, & Quinn, 1998). Por sua vez, uma sociedade saída da da revolução tecnológica, como as que hoje se caracterizam, gera novas formas de inter-relação e onde informação e conhecimento se apresentam como os principais recursos para gerar processos de mudança organizacional (Yin, 2005).

É aqui que a liderança e a cultura organizacional desempenham um papel primordial no processo de mudança e, neste particular, para o processo de implementação do BSC. A implementação desta ferramenta (BSC) é um procedimento que envolve muitas decisões e disposição para as realizar, pois implica uma forte mudança organizacional, o que envolve novas formas de trabalhar e com mais ordem e disciplina. Neste particular, pudemos concluir que a empresa ABC necessita estabelecer um maior compromisso entre os seus empregados e a organização, para o que se propõe flexibilizar a sua estrutura organizativa através de uma maior delegação de poder e em coerência com os objetivos estratégicos colocados. Considerando que o BSC afeta toda a organização, a sua implementação pode provocar, com frequência, confrontações com a cultura organizativa existente. Digamos que pode existir uma possível resistência estrutural e dos colaboradores à mudança, até que o processo seja completamente assimilado e compreendido por todos os membros da organização. Assim, se se leva em consideração, aquando do desenvolvimento da estratégia da empresa, a potenciação da cultura, conjuntamente com outros aspetos essenciais do desenvolvimento organizacional, através dos seus elementos intrínsecos (valores, princípios, crenças, normas ou condutas), este "efeito barreira" será minimizado. Sob este ponto de vista, a vantagem que a gestão aportará à cultura organizativa, partindo da estratégia, dará origem a uma empresa em constante crescimento e com uma estratégia ajustada à dimensão da envolvente e às suas próprias características ou idiossincrasias e onde se fomentam os seus recursos, procurando sempre saltos qualitativos em relação aos seus recursos e legitimando as conquistas do seu desenvolvimento constante. Para tanto, exige-se uma boa política de recursos humanos. A este respeito, e tal como já tivemos oportunidade de referir, a empresa não dispõe de um departamente de recursos humanos formalmente constituído, o que contribui para que não disponha de uma política de pessoal bem definida, levando a concluir, também, que as políticas de recursos humanos da empresa se desenvolvem de forma expontânea, situação que urge alterar para que estas políticas passem a ser definidas em coerência com os seus objetivos estratégicos. Uma boa política de recursos humanos, baseada num bom ambiente de trabalho – motivação e compromisso, delegação de poder e coerência de objetivos – e uma melhoria das capacidades e competências dos colaboradores – assente num plano de formação contínua – são o ingrediente base para se

conseguir um adequado alinhamento entre liderança, cultura e estratégia empresarial. Aliás, a teoria aponta para a complexidade em implementar o BSC em unidades de menor dimensão pelas dificuldades associadas à tradução da visão e da estratégia, ao comprometimento de toda a organização com os diferentes objetivos estratégicos de médio e longo prazo e à alocação de objetivos em função do plano (Pires, & Barreira, 2012; Libby, *et al*., 2004). Reiteram, também, que o sucesso do BSC se faz depender, em grande medida, da declaração da visão, elemento essencial para a existência de uma visão estratégica de médio e longo prazo, de uma maior departamentalização, ainda que alinhada com a liderança e os objetivos estratégicos, mas também do abandono de práticas de gestão assentes essencialmente no improviso de curto prazo, ou seja, a gestão alinhada com a cultura organizacional e esta com a estratégia.

4. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E FUTURAS LINHAS DE INVESTIGAÇÃO

Recordamos que este trabalho se insera num outro de âmbito substancialmente mais alargado e dirigido para o desenho de um modelo de BSC para as PME, que seja simples e de fácil implementação. Neste contexto, e considerando que uma boa implementação do BSC requer mudanças profundas ao nível da cultura organizacional, exigindo a incorporação de novas atitudes e tarefas, este estudo foi desenvolvido com o objetivo particular de se procurar traçar uma caracterização da cultura organizacional, ainda que com particular enfoque nas empresas de menor dimensão com recurso a um estudo de caso, com o objetivo de construir as bases mínimas para avaliar a pertinência da implementação do BSC numa PME e, fundamentalmente, se procurar identificar em que medida a cultura organizacional poderá condicionar essa implementação. O trabalho realizado permitiu concluir que:

1. O atual cenário macroeconómico é cada vez mais agressivo e exigente, determinando a necessidade de ver concentrados esforços suficientes para que as empresas se consigam adaptar às rápidas alterações da envolvente, que tendem a produzir mudanças externas decorrentes, por exemplo, da internacionalização da competitividade, dos avanços tecnológicos, das variações de gostos e expectativas das pessoas ou da redução do ciclo de vida, e que requerem também mudanças internas, que exigem reações mais rápidas do órgão de gestão e uma maior capacidade de adaptação e antecipação da nova realidade;

2. Não obstante o reconhecimento desta necessidade, o processo de mudança que se impõe conta com importantes limitações que decorrem, por um lado, do facto da maioria das organizações não possuir sistemas de informação eficientes acerca das suas próprias ações e realidade socioeconómica, e, por outro, das novas condicionantes da envolvente, que exigirão aos executivos uma nova forma de pensar e agir, adotando uma atitude consentânea com a nova cultura dos negócios, pelo que o sucesso organizacional continua muito vinculado e dependente da capacidade dos gestores reagirem e se adaptarem;

3. O assegurar destas condições passa pela implementação de sistemas de planificação e apoio ao controlo de gestão, no âmbito dos quais se destaca o BSC, enquanto ferramenta suficientemente capaz de medir resultados financeiros e não financeiros e, em simultâneo, ajudar a quantificar as variáveis que apoiam a criação de valor na organização;

4. Considerando que o BSC permite assegurar um certo equilíbrio entre os diferentes fatores que constituem a gestão da empresa, reduzindo os riscos de um processo de tomada de decisão excessivamente concentrado no curto prazo, a sua implementação com êxito em grandes empresas pode ser replicada ou apresentada como um modelo a seguir em empresas de menor tamanho;

5. Não obstante os bons resultados práticos que vêm sendo associados ao BSC, a verdade é que foi inicialmente testado e desenvolvido para ser utilizado em grandes organizações e com estruturas relativamente complexas, pelo que o desenho de um modelo de BSC para uma pequena entidade envolve a necessidade de conciliar o seu potencial com as características mais peculiares destas empresas;

6. Para além dos benefícios que o BSC possa aportar ao nível da gestão da empresa e da sua capacidade para por em prática o seu plano estratégico, a sua implementação implica significativas mudanças ao nível organizacional, decorrente das muitas decisões e vontade de realização que a sua implementação envolve;

7. A maior dificuldade que lhe possa ser associada e o nível de utilidade por ele oferecida dependem, em muito, da cultura organizacional, na medida em que o processo de implementação de uma ferramenta com as características do BSC exigirá mudanças profundas ao nível da cultura, designadamente a necessidade de a

empresa passar a adotar novas atitudes e tarefas e novas formas de trabalhar, com maior disposição e disciplina;

8. Este processo de mudança que se impõe parte da premissa de que a cultura pode ser modificada. Contudo, considerando que a cultura respeita a um padrão de significados, que é invisível, dada como adquirida e profundamente enraizada, o processo de mudança é, por princípio, lento;

9. A evolução de uma organização é lenta, contínua e à custa do que sucede lá dentro e daquilo que os seus membros percebem do mundo, pelo que a cultura é de grande utilidade e é fundamental, quer para identificar problemas quer para encontrar soluções tempestivas, podendo também criar obstáculos;

10. Neste âmbito, se iniciou o processo de mudança! O simples exercício de se equacionar a possibilidade de se proceder à implementação desta ferramenta permitiu, por um lado, diagnosticar debilidades, definir objetivos estratégicos e traçar um plano de ação para que a empresa os possa alcançar, e, por outro, ensaiar a tentativa de fazer compreender os objetivos e a metodologia do BSC, ajudando a equipa de trabalho a entender que as suas ações devem ser conduzidas no médio e longo prazo, ou seja, que as causas dos problemas têm conexão com questões estratégicas até agora desconhecidas ou secundarizadas.

Entendemos que o trabalho realiza traz alguns contributos, ainda que humildes. No imediato, concorre para aumentar o conhecimento acerca da cultura empresarial e da sua relação e/ou influência com o sucesso da implementação do BSC numa PME. Neste âmbito, contribuiu também para aflorar os conceitos em torno do BSC, nomeadamente no que respeita à sua arquitetura e implementação em empresas mais pequenas, e, a prazo, para oferecer evidência sobre os resultados da sua aplicação numa tipologia de empresa onde se encontra ainda insuficientemente testado. Defendemos, por isso, que os resultados deste estudo sejam considerados porque não só se apresentam como o resultado de uma aplicação a um contexto de vida real como são, também, suficientemente representativos do tecido empresarial português. Recordamos, a propósito, que a empresa ABC, que serviu de base à realização do estudo de caso, é uma PME, tipologia que domina em Portugal, pelo que as conclusões a que chegámos e que aqui apresentamos só podem contribuir para uma maior compreensão deste fenómeno e aportar, ainda que de forma modesta, algum contributo para a teoria.

Estas conclusões devem ser interpretadas no âmbito de um conjunto de limitações, nomeadamente no que respeita à metodologia e método de investigação. Neste sentido sugere-se, como futuras linhas de investigação, replicar este estudo noutras empresas com características semelhantes, com o objetivo de completar e/ou reforçar os resultados agora obtidos e, eventualmente, com recurso a metodologias alternativas, para efeitos de confrontação de resultados. No fundo, sugerimos, como linhas de investigação futura que este estudo seja replicado noutras empresas, quer seja como contributo para novos ou reforçados indícios sobre a sua adequação, quer seja para minimizar as limitações que geralmente são apontadas a um estudo de caso, nomeadamente no que respeita à sua pouquíssima base para tecer generalizações.

REFERÊNCIAS

Aguirre Batzan, A. (1996). La antropología aplicada a la empresa, *Revista de Antropología Aplicada I/96*, Barcelona: Instituto de Antropología de Barcelona, 42.

Albu, C. N. (2013). How relevant is size for setting the scope of the IFRS for SMEs? *Accounting and Management Information Systems, 12(3)*, 424 - 439.

Albu, C. N., Albu, N., & Fekete, S. (2010). The context of the possible IFRS for SMES implementation in Romania: An exploratory study. *Accounting and Management Information Systems*, 9(1), 45-71.

Azeitão, J., & Roberto, J. (2010). O Planeamento Estratégico e a Gestão Estratégica nas PME. *Revista TOC, 120*, 57-67.

Barañano A. (2008). *Métodos e técnicas de investigação em gestão* (1.ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Bilhim, J. (2004). Teoria Organizacional Estruturas e Pessoas. 3. ª Edição, Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa.

Câmara, P., Guerra, P. & Rodrigues, J. (2007). *Novo Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: Editora Dom Quixote.

Cameron, K., & Quinn, R. E. (1998). *Diagnosing and changing organizational cultures*. Massachusetts: Addison-Wesley.

Cantú, H. (2002). *Desarrollo de una Cultura de Calidad* (Cuarta edición). México, D.F.: McGraw-Hill.

Carvalhosa, J. M. P. (2011). *O Franchising como paradigma de crescimento das PME em Portugal*, Dissertação de Mestrado; Lisboa: Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa.

Castelló, T. E. (1992). Análisis conceptual del «Activity Based Costing» (ABC). *Partida Doble*, 27, 22-36.

Castelló, T. E., & Lizcano, A. J. (1994). *El sistema de gestión y costes basado en las actividades*. Madrid: Instituto de Estudios Económicos.

Chiavenato, I. (1995). *Introducción a la teoría general de la administración*. Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.
Chong, V. K. (1996). Management accounting systems, task uncertainty and managerial performance: a research note. *Accounting, Organizations and Society*, 12 (5), 415-21.
Cokins, G. (2004). *Performance Management: Finding the missing pieces (to close the intelligence gap)*. New Jersey: John Wiley & Sons.
Colín Salgado, M. (2010). *Frente al laberinto de cristal*. Guanajuato: Universidad de Guanajuato.
Denison, D. (1990). *Corporate Culture and organizational effectiveness*. New York: John Wiley and Sons.
Díaz Llorca, C. (2006). *Hacia una estrategia de valores en las organizaciones. Un enfoque paso a paso para los directivos y consultores*. Serie Gerencial, La Habana: Ediciones Balcón.
Díez Gutiérrez, E. J. (1999). *La estrategia del caracol. Un cambio cultural en una organización*. Barcelona: OIKOS-TAU.
EC (2016). Entrepreneurship and small and medium-sized enterprises (SMEs) – growth, *European Commission*, in https://ec.europa.eu/growth/smes_sv.
Farreca, E. (2006). *Estratégia: da formulação à ação aplicando o Balanced Scorecard*. Mangualde: Edições Pedago.
Ferreira, J., Neves, J., Nunes, P. & Caetano, A. (1996). *Psicossociologia das Organizações*. Alfragide: McGraw Hill.
Firestone, W., & Wilson, V. (1985). Using Bureaucratic and Cultural Linkages to Improve Instruction: The Principal's Contribution, *Educational Administration Quarterly*, 21(2), 7-30.
García Suárez, J. L., & Arias Álvarez, A.M. (2000). Reflexiones acerca del diseño y puesta en práctica de un sistema de información para la gestión, *Actualidad Financiera*, V(3), 89-102.
Geertz, C. (1987). *La interpretación de las culturas*. Barcelona: Gedisa.
Gomes, A. D. (2000). *Cultura Organizacional: comunicação e identidade*. Coimbra: Quarteto Editora.
Gonçalves, C. A., & Meirelles, A. M. (2004). *Projetos e relatórios de pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas.
Goodstein, L. D., Nolan, T. M., & Pfeiffer, W. J. (1997). *Planificación Estratégica Aplicada*. Editorial McGraw-Hill Interamericana, S. A.
Guiot, J. (1992). *Diseño de la Organización*. Santafé de Bogotá: Editorial Legis.
Gul, F. A. (1991). The effects of management accounting systems and environmental uncertainty on small business managers´performance, *Accounting and Business Rechearch*, 22 (85), 57-61.
Hatch, M. (1993). The Dynamics of Organizational Culture, *Academy of Management Review*, 657-693.
Hatch, M., & Schultz, M. (2004). *Organizational Identity: A Reader*. Oxford: Oxford University Press.
Headley, J. (1998). Aspectos prácticos de la implementación del cuadro de mando integral. *Finanzas y Contabilidad*, 22, 35-41.
Hellriegel (1998). *Comportamiento Organizacional*. México: Ed. Thompson Publishing.
Iacob, C., & Buşi, S. (2010). Necessity And Reality Between Information Transparency In Performance SMEs To Track, *Annals of the University of Petrosani - Economics*, *10*(4), 117-124.
INE (2019). *Empresas em Portugal – 2017*, Estatísticas Oficiais, Instituto Nacional de Estatística, Edição 2019.
Johnson, H., & Kaplan, R. (1988). *La contabilidad de costes. Auge y caída de la contabilidad de gestión*. Barcelona: Plaza & Janes.
Kaplan, R. (2010). Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard. (Draft form). *Working Paper 10-074*, Boston: Harvard Business School Press.
Kaplan, R., & Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance, *Harvard Business Review*, january-february, 71-80.
Kaplan, R., & Norton, D. (1993). Puting the Balanced Scorecard to Work, *Harvard Business Review*, september-october, 134-148.
Kaplan, R., & Norton, D. (1996). Using de Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, 74(1), 75-85.
Kaplan, R., & Norton, D. (1997). *Cuadro de Mando Integral: The Balanced Scorecard*. Ed. Gestión 2000: Barcelona.
Kaplan, R., & Norton, D. (1997a). Why does business need a balanced scorecard?, *Journal of Cost Management*, 15-17 e 48.
Kaplan, R., & Norton, D. (2001). Having trouble with your strategy? Then map it!, *Harvard Business Review*, january-february.
Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. Rio de Janeiro: Elsevier.
Kiyan, F. (2001). *Proposta para Desenvolvimento de Indicadores de Desempenho como Suporte Estratégico*. Dissertação de mestrado de Engenharia de Produção, São Paulo: Universidade de São Paulo.
Kreitner, R., & Kinicki, A. (1997). *Comportamiento de las Organizaciones*. Madrid: McGraw Hill/ Irwin.
Landeta, J. (1999). *El método Delphi. Una técnica para la incertidumbre*. Barcelona: Editorial Ariel, S.A.
Laverty, J., & Demeestère, R. (1990). *Les nouvelles règles du contrôle de gestion industrielle*. Paris: Dunod.
Levering, R., Moskowitz, M., & Katz, M. (1984). *The 100 Best Companies to Work for in America*. Addison-Wesley, Reading, MA.
Libby, T., Salterio, S. E., & Webb, A. (2004). The balanced: The effects of assurance and process accountability on manageruial judgment. *The Accounting Review*, 79(4), 1075-1094.
Lopes, A., & Reto, L. (1990). *Identidade da Empresa e Gestão pela Cultura, Economia e Negócios*, Lisboa: Edições Silabo.
Martin, J., & Siehl, C. (1983). Organizational culture and sub-culture: An uneasy symbiosis, *Organizational Dynamics*, 52-65.
Minsal Pérez, D., & Pérez Rodríguez, Y. (2007). Hacia una nueva cultura organizacional: la cultura del conocimiento, Acimed, 16 (3), http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol16_3_07/aci08907.htm.

Morgan, G. (1997). *Images of Organization* (2nd Edition). London: Sage Publications.
Muñoz, C. I., & Millán, A. (2003). La integración de los indicadores estratégicos. El caso de las compañías de seguros, http://www.intercostos.org/documentos/035.pdf.
Norreklit, H. (2000). The balance on de balanced scorecard - a critical analysis of some of its assumptions, *Management Accounting Research*, 11, 65-88.
Nunes, L. C. F., & Serrasqueiro, Z. M. S. (2004). A informação contabilística nas decisões financeiras das pequenas empresas, *Revista Contabilidade & Finanças – USP*, 15(36), 87-96.
Olve N., Roy, J., & Wetter, M. (2000). *Implantando y Gestionando el Cuadro de Mando Integral*. Barcelon: Ediciones Gestión 2000.
Otley, D. (1995). Management control in contemporary organizations: towards a wider framework, *Management Accounting Research*, 5, 289-290.
Ouchi, W. (1981). *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge*. Reading, MA: Addison-Wesley.
Pires, A. M., & Barreira, M. J. (2012). Balanced Scorecard em pequenas entidades: estudo de caso, *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestion*, X(20), junho-dezembro.
Pires, A. M., & Saraiva, H. I. B. (2019). Perspetiva histórica da normalização contabilística em Portugal a partir das principais influências ou determinantes e das características da envolvente, *XXV Jornadas Hispano-Lusas de Gestão Científica*, 31 de janeiro a 2 de fevereiro, Osuna, Espanha.
Pires, A. M., Rodrigues, F. J. P., & Lopes, M. A. (2015). Os Impostos Diferidos no Balanço: Estudo de caso, *XXV Jornadas Hispano-Lusas de Gestão Científica*, 4 a 6 de fevereiro, Ourense, Espanha.
Prado, L. J. (2002). *Guia Balanced Scorecard (*1.ª Edição). http:/lauroprado.tripod.com/ezine/.
Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional* (8ª Edición). Editorial Prentice Hall. México.
Robbins, S. (2000). *Administração: mudanças e perspetivas*. São Paulo: Saraiva.
Rodrigues, F. J., & Pires, A. M. (2011). As características do tecido empresarial determinam necessidades específicas e definem um utilizador padrão para a informação financeira: evidência empírica, *XXI Jornadas Hispano-Lusas de Gestão Científica*, 2 a 4 de fevereiro, Córdoba, Espanha.
Rodrigues, F. P., Pires, A. M., & Pereira, H. R. (2014). A definição das políticas contabilísticas e a sua relação com as principais forças da envolvente: uma interpretação e alguma evidência sobre a influência que é exercida pela fiscalidade, *XXIV Jornadas Hispano-Lusas de Gestão Científica*. 6 a 8 de fevereiro, Leiria, Portugal.
Russo, J. (2009). *Balanced scorecard para PME e pequenas e médias instituições* (5.ª ed.). Lisboa: Lidel.
Ryan, B., Scapens, R., & Theobald, M. (2002). *Research method and Methodology in finance and accounting* (2.ª ed.), Londres: Thomson.
Sainsaulieu, R. (1997). *Sociologia da Empresa: Organização, Cultura e Desenvolvimento*. Lisboa: Coleção Sociedade e Organizações.
Santos, J. F., Pires, A. M., & Fernandes, P. O. (2018). The importance to financial information in the decision-making process in company's family structure. *Contaduría y Administración*, 63(2), 1-23, http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1727.
Scapens, R. W. (2006). Understanding management accounting practices: A personal journey", *The British Accounting Review*, 38, 1-30.
Schein, E. (1986). *Cultura organizacional y liderazgo*. San Francisco: Jorsey-Bass.
Schein, E. (1986a). What you need to know about organizational culture. *Training and Development Journal*, 40, january.
Schein, E. (1988). *Process consultation* (rev. ed.), Reading, MA: Addison-Wesley.
Schein, E. (1989). Conversation with Edgar H. Schein, interview conducted by F. Luthans, *Organizational Dynamics*, 17, (4).
Schein, E. (1990). *Organizational culture*. American Psychologist, 45(2), 109-119.
Schein, E. (1992). *Organizational Culture and leadership* (2nd Edition). San Francisco: Jossey-Bass.
Schermerhorn, J., Hunt, J., & Osborn, R. (1987). *Comportamiento en las organizaciones*. Interamericana. México.
Scott, W.R. (1992). *Organizations* (3rd Edition), EEUU.
Scott, W.R. (1995). *Institutions and Organizations*. Thousand Oaks, California: Sage.
Shield, C., & Martin, J. (1983). Organizational culture and counter-culture: An uneasy symbiosis. *Organizational Dynamics*, 12, 52-64.
Smrekar, N. (2009). *National Accounting Standards In Context Of Globalization And Harmonization Of Financial Reporting For SMEs*, Sagreb: Facudade de Economia de Sagreb.
Urbiola, A. (2004). *Cultura y Comunicación en organizaciones de ahorro y crédito popular. Un caso de Institucionalización de mitos racionales y convergencia simbólica*. Tesis doctoral, Iztapalapa, México: Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa.
Yin, R. K. (2005). *Estudo de caso – Planejamento e Método*. Porto Alegre: Bookman.
Zapata, L., & Veciana, J. M. (2001). *La Gestión del conocimiento en pequeñas empresas de tecnologías de la información: una investigación exploratoria*. Trabajo de Investigación, Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.

JOGOS SÉRIOS NO ENSINO DA CONTABILIDADE: A INFLUÊNCIA DOS FATORES SOCIAIS NA ATITUDE DOS ESTUDANTES

Rui Silva, ruisilva@utad.pt, Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, CETRAD
Carmem Leal, cleal@utad.pt, Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, CETRAD
Ricardo Rodrigues, rgrodrigues@ubi.pt, Universidade da Beira Interior, NECE-UBI

RESUMO: Neste artigo, é utilizada a *Theory of Planned Behavior* (TPB) de Ajzen (1991) como forma de investigar se os fatores sociais como a Influência Social (ISO), Reconhecimento (REC), Benefícios Recíprocos (BRE) são preditores da Atitude (ATI) para a utilização de Jogos Sérios, como ferramentas de aprendizagem da Unidade Curricular de Contabilidade. O recurso foi desenvolvido e posteriormente utilizado por alunos que estudavam, a UC de Contabilidade (N=816) no âmbito do Ensino Superior em Portugal. Os resultados obtidos mostraram que todos os fatores sociais foram preditores da atitude para utilização do jogo como método de ensino-aprendizagem. Os resultados desta investigação sugerem a necessidade, cada vez mais premente, de utilização de recursos digitais que visem incrementar a atitude para a utilização deste tipo de ferramentas, como método efetivo de apoio ao processo de ensino-aprendizagem.

PALAVRAS-CHAVE: Jogos Sérios, Atitude, Fatores Sociais, Contabilidade.

ABSTRACT: In this article, Ajzen's (1991) Theory of Planned Behavior (TPB) is used as a way to investigate whether social factors such as Social Influence (ISO), Recognition (REC), Reciprocal Benefits (BRE) are predictors of Attitude (ATI) for the use of Serious Games, as learning tools of the Accounting Course. The resource was developed and later used by students who studied, the Accounting CU (N = 816) in the context of Higher Education in Portugal. The results obtained showed that all social factors were predictors of the attitude towards using the game as a teaching-learning method. The results of this investigation suggest the need, increasingly pressing, to use digital resources that aim to increase the attitude towards the use of this type of tools, as an effective method of supporting the teaching-learning process.

KEYWORDS: Serious Games, Attitude, Social Factors, Accounting.

1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos os Jogos Sérios tem sido cada vez mais aproveitados, em diversas áreas, desde o mundo empresarial aos sistemas de ensino, sendo considerada uma forma tecnológica persuasiva (Fogg et al., 2003; Oinas-Kukkonen & Harjumaa, 2009) capaz de criar mudanças benéficas de atitude nos seus utilizadores, essencialmente ao nível motivacional (Deterding, Sicart, Nacke, O'Hara, & Dixon, 2011; Hamari & Lehdonvirta, 2010; Huotari & Hamari, 2012). Numa era de grande utilização das redes sociais, em que a interação social é uma constante, o incremento do uso dos JS, no processo de ensino e aprendizagem são uma consequência lógica da evolução da tecnologia. Os JS aplicados ao processo de ensino podem ser definidos como o uso de elementos de design de jogo em contextos não jogo (Deterding et al., 2011; Hamari, Huotari, & Tolvanen, 2015; Koivisto & Hamari, 2014; Werbach & Hunter, 2012), criando benefícios motivacionais capazes de incrementar a motivação intrínseca e extrínseca nos seus utilizadores (Hamari & Järvinen, 2011; Ryan & Deci, 2000). Existem várias formas e/ou atividades que se podem realizar, permitindo que os utilizadores destas ferramentas definam metas, cumpram tarefas, concretizem objetivos, obtenham recompensas, pontos, classificações, feedback, interajam socialmente e por consequência sejam reconhecidos pela sua atividade na rede (Hamari, 2013; Hamari, Koivisto, & Sarsa, 2014). OS JS, tendo um efeito motivador extrínseco, possuem também caraterísticas sociais fortes que necessitam de ser investigadas (Ngai, Tao, & Moon, 2015). Na verdade a pesquisa tem-se direcionado mais para os resultados da utilização (Hamari et al., 2014), sendo também necessário obter evidências empíricas que demonstrem o porquê das pessoas utilizarem os JS e qual a sua atitude em relação a este importante recurso.

Nesse sentido, o presente estudo pretende investigar a influência dos fatores sociais na atitude dos alunos do ensino superior de Contabilidade para usar este tipo de recursos tecnológicos de aprendizagem como método de aprendizagem desta área de conhecimento

2.REVISÃO DE LITERATURA

2.1 THEORY OF PLANNED BEHAVIOUR

Entre muitas outras utilizações, a TPB também tem sido utilizada para explicar, prever e justificar certos comportamentos humanos relacionados com a intenção de utilização das tecnologias de informação e comunicação (Carter & Yeo, 2016; Kim, Lee, Sung, & Choi, 2016; Saeri, Ogilvie, Macchia, Smith, & Louis, 2014). Esta teoria tem permitido a previsão e explicação do comportamento humano em diversas áreas, onde as tecnologias de informação estão incluídas (Ajzen, 2002)**.** Este comportamento humano, que se verifica na realização de determinadas ações, é influenciado diretamente pela intenção de adotar uma determinada atitude na execução de um determinado comportamento relacionado com um determinado objetivo que se pretende atingir (Ajzen, 1991)**.** Nesse sentido, a atitude pode explicar a forma como um determinado individuo encara, favorável ou desfavoravelmente, os desafios que lhe são colocados e os resultados que pretende atingir, influenciando diretamente o comportamento e a forma como este vai ser força motriz para o alcance de determinados resultados (Ajzen, 1991).

Ajzen (1991) referiu nas suas investigações que a atitude de um determinado individuo depende da forma como este se sente predisposto, seja por intuito pessoal seja por influência social, a adquirir conhecimento numa determinada área de seu interesse. Esta influência social está relacionada com a norma subjetiva que é a pressão social exercida por amigos, colegas, membros da família e outros para que um individuo execute ou não um determinado comportamento. Este comportamento depende da experiência passada e dos obstáculos enfrentados, o que na utilização da tecnologia em geral e dos Jogos Sérios em particular também pode suceder, tendo-se verificado em diversas investigações, relacionadas com a adoção da tecnologia, a importância da atitude e do controlo comportamental como variáveis que influenciam a intenção (Hartshorne & Ajjan, 2009; Pedersen, 2005; Taylor & Todd, 1995).

O propósito da teoria do TPB é evidenciar os fatores motivacionais que influenciam o comportamento humano, a vontade de agir em função de uma causa, o esforço despendido nessa ação, a disposição evidenciada para exercer determinada tarefa que permita desenvolver atitudes favoráveis relacionadas com a crença que o individuo tem de que esse é o melhor caminho a seguir (Raines, 2013).

2.2 JOGOS SÉRIOS E APRENDIZAGEM

Os Jogos Sérios tem um grande potencial para motivar e ensinar os alunos, tornando o ambiente escolar mais atrativo em que os alunos aprendem jogando em ambientes que não são de jogo (Lee & Hammer, 2011), sendo um processo que visa induzir motivação nas atividades educativas (Gibson, Ostashewski, Flintoff, Grant, & Knight, 2015).Nesse contexto, aprender não deve ser uma atividade aborrecida, mas sim altamente motivadora e divertida (Wu, 2012). Nesse sentido, vários autores referem que os Jogos Sérios tem benefícios para o seu público alvo (Stott & Neustaedter, 2013) pois os jogos permitem ao seu utilizador poder errar e tentar de novo, experimentando a aprendizagem sem medo, aumentando o envolvimento do aluno na aprendizagem e mudando o seu comportamento (Lee & Hammer, 2011).Neste contexto verifica-se claramente que estes recursos promovem a motivação e envolvimento do aluno (Clark & Rossiter, 2008), assim como o seu interesse e progresso na aprendizagem (Camilleri, Busuttil, & Montebello, 2011; Kapp, 2012).

Um estudo recente examinou a literatura baseada na eficácia dos Jogos Sérios na aprendizagem tendo concluído existirem impactos potencialmente positivos, melhoria de habilidades educacionais e aumento do interesse pela aprendizagem (Connolly, Boyle, MacArthur, Hainey, & Boyle, 2012). A relação existente entre os jogos digitais e a aprendizagem tem sido investigada sob várias formas, referindo essencialmente que a aprendizagem vai acontecendo ao longo da utilização dos recursos gamificados em forma de jogo (Williams, 2005). Essa aprendizagem pode ser formal e informal apoiando o necessário desenvolvimento intelectual e cognitivo (Davis & Singh, 2015), tornando os estudantes mais autónomos ao longo do processo de aprendizagem (Kebritchi, Hirumi, & Bai, 2010). Além disso, os jogos podem promover o pensamento

critico dos alunos tornando-os mais autónomos na resolução de problemas sob múltiplas perspetivas (Hew & Kadir, 2016). Há também autores que afirmam que a utilização dos JS na sala de aula pode ter efeitos comportamentais diversos, sendo necessária mais investigação que conclua de que forma a motivação intrínseca e extrínseca pode ser afetada, assim como possam ser descobertos, baseados em outras teorias, fatores sociais que possam influenciar a utilização deste tipo de recursos (Hanus & Fox, 2015).

2.3 FATORES SOCIAIS QUE INFLUENCIAM A ADOÇÃO DE JOGOS SÉRIOS NO PROCESSO DE ENSINO

A TPB incorpora diversos fatores que podem ser testados e relacionados com a utilização de recursos tecnológicos (Ajzen, 1991), estendendo esses fatores sociais à Influência Social (Ajzen, 1991), Reconhecimento (Davis, 1989; Hernandez, Morris, & Picard, 2011; Hsu & Lin, 2008; Lin & Bhattacherjee, 2008, 2010; Venkatesh, 2000; Venkatesh & Davis, 2000), Benefícios Reciprocos (Hsu & Lin, 2008; Lin & Bhattacherjee, 2008; Venkatesh & Davis, 2000) como preditores da Atitude (Ajzen, 1991) para a utilização de JS.

Sendo o TPB amplamente utilizado e aplicado para prever intenções comportamentais, medindo a atitude em relação à intenção de determinado comportamento (Ajzen, 1991) é, portanto, fundamental perceber de que forma estes fatores podem influenciar e persuadir os utilizadores.

2.3.1 RECONHECIMENTO

O feedback social que os utilizadores, de uma determinada rede e/ou recurso tecnológico, recebem da interação entre si é denominado de reconhecimento social (Cheung, Chiu, & Lee, 2011; Lin & Bhattacherjee, 2008). O REC está relacionado com a aceitação e aprovação de outros membros (Baumeister, 1999), refletindo o desejo de alcançar reputação positiva, levando a que as pessoas se envolvam mais nas atividades em que estão inseridas (Sundaram, Mitra, & Webster, 1998).

Quando um utilizador recebe REC fica mais predisposto para reconhecer os outros utilizadores do mesmo serviço, o que leva a que a interação social seja incrementada pelo reconhecimento reciproco promovido (Cialdini & Goldstein, 2004). Se as pessoas que transmitem reconhecimento a outras tem um relacionamento relevante entre si, esta interação tráz benefícios mútuos para a comunidade social (Lin & Bhattacherjee, 2008; Preece, 2001; Wellman & Wortley, 1990) na utilização de um determinado sistema tecnológico (Chiu, Hsu, & Wang, 2006). Nesse sentido, quando um determinado serviço provoca reconhecimento em terceiros a ATI é positivamente afetada (Preece, 2001), o que por outras palavras significa que quando as experiências são positivas é provável que a ATI em relação ao serviço seja também influenciada positivamente (Cialdini, Green, & Rusch, 1992). A busca do reconhecimento positivo de outros pode representar um efeito motivador social forte, em contexto de aprendizagem, para a utilização de ferramentas interativas (Hwang, Kessler, & Francesco, 2004).

No que diz respeito aos alunos, estes valorizam o reconhecimento obtido pela sua evolução, procurando ser reconhecidos por colegas, professores e família como forma de serem vistos como especialistas num determinado assunto assim como os mais inteligentes numa determinada área do conhecimento (Hennig-Thurau, Gwinner, Walsh, & Gremler, 2004). O feedback dos professores é fundamental pois os alunos sentem-se motivados a comportar-se de forma a que a probabilidade de obter aprovação dos professores seja maior. Nesse sentido esperamos que o REC tenha um efeito positivo sobre a ATI para a utilização dos JS, na medida em que o REC é, normalmente, visto como uma experiência positiva sendo provável que se verifique a seguinte hipótese de investigação:

H1: O Reconhecimento (REC) influencia positivamente a Atitude (ATI) para o uso dos Jogos Sérios.

2.3.2. INFLUÊNCIA SOCIAL

Baseado na TRA, a TPB refere a ISO como um fator que explica o comportamento individual (Ajzen & Fishbein, 1980). A ISO está relacionada com a perceção que um individuo tem sobre a pressão social exercida por terceiros para a realização ou não de um determinado comportamento alvo, assim como a importância que essa pessoa dá à opinião que as outras pessoas tem sobre esse comportamento social adotado (Ajzen, 1991; Fishbein & Ajzen, 1975a; Liao, Chen, & Yen, 2007; Venkatesh, Morris, Davis, & Davis, 2003).

A ISO é, normalmente, exercida por pessoas próximas como familiares, amigos, colegas de trabalho e outros que exercem efeitos diretos sobre a pessoa e sobre a sua intenção comportamental perante determinados fenómenos (Ajzen & Fishbein, 1980; Nysveen, Pedersen, & Thorbjørnsen, 2005). A importância da ISO como preditor da ATI varia em função da especificidade da população em estudo e do comportamento em grupo (Fishbein & Ajzen, 1975a), que indica que os indivíduos podem ser mais influenciados pelas suas próprias atitudes do que por pela perceção da pressão social dos outros (Ajzen, 1991; Terry, Hogg, & White, 1999). Os efeitos da participação de um individuo em grupos/redes sociais podem também explicar o papel da ISO nos resultados comportamentais (Hogg & Abrams, 1988), verificando-se que este fator tem suportado estudos em que é demonstrada a aceitação da tecnologia como um elemento modificador do comportamento dos utilizadores (Kim, Kim, & Shin, 2009). Nesse sentido, há base teórica e literatura testada e comprovada que demonstra que um recurso gamificado e-learning pode exercer uma importante mudança de atitude para a utilização deste tipo de ferramentas, esperando-se que a ISO possa desempenhar um papel importante no incentivo à mudança de comportamento perante a aprendizagem baseada em recursos tecnológicos (Lai & Chen, 2011). Essa ISO pode ser vista como uma forma de encorajar os utilizadores, que ao descobrirem que à sua volta outros dão importância à utilização, rapidamente percebem os benefícios da mesma e mais dispostos estarão a utilizar a tecnologia como ferramenta de aprendizagem (Hsu & Lin, 2008). Para tal definimos a seguinte hipótese de investigação:

H2: A Influência Social (ISO) influencia positivamente a Atitude (ATI) para o uso dos Jogos Sérios.

2.3.3 BENEFÍCIOS RECÍPROCOS

Os BRE também podem ser vistos como uma forma de utilidade social percebida inerente ao uso de um determinado serviço, ou seja, a forma como esse recurso pode contribuir, de forma benéfica, para a comunidade social (Lin & Bhattacherjee, 2008). Por sua vez, a utilidade percebida é vista como a forma como uma pessoa acredita que um determinado recurso pode aumentar o seu desempenho, ou seja, os BRE existentes entre a utilização e os resultados dessa utilização (Davis, 1989), assim como o efeito direto sobre a intenção de usar e respetiva influência através das atitudes (Taylor & Todd, 1995). A tendência de um determinado grupo de pessoas em perseguir objetivos comuns, leva a que seja incrementada a coesão de grupo e desperta a importância dada aos BRE e utilidade deste tipo de relacionamento dentro de uma determinada comunidade social, estimulando a sua ATI para concretizar determinados objetivos usando ferramentas cujo interesse é comum (Carron & Brawley, 2000). O reconhecimento mútuo partilhado entre um grupo de pessoas permite criar um comportamento reciproco de interação (Cialdini & Goldstein, 2004) que promove a utilidade social de um determinado serviço, que por sua vez contribui para o aumento de benefícios entre a comunidade social (Lin & Bhattacherjee, 2008; Preece, 2001). Nesse sentido, pode-se dizer que receber reconhecimento aumenta potencialmente os BRE da utilização do sistema (Chiu et al., 2006; Hsu & Lin, 2008; Lin & Bhattacherjee, 2008). De acordo com os objetivos desta investigação pretende-se verificar se existe uma relação positiva entre os BRE e a ATI tendo-se definido a seguinte hipótese de investigação:

H3: Os Benefícios Recíprocos (BRE) influenciam positivamente a Atitude (ATI) para o uso dos Jogos Sérios.

2.3.4 ATITUDE

De acordo com a teoria do TPB a ATI é contextualizada como um conjunto de avaliações positivas ou negativas para a realização/concretização de um determinado comportamento (Ajzen, 1991), podendo ser vista como um resumo avaliativo permanente e estável sobre algo, sendo um construto importante para prever comportamentos e intenções (Kraus, 1995). Nesse sentido, quanto mais favorável for a ATI em relação a um determinado comportamento maior será a intenção de um determinado individuo realizá-lo (Ajzen, 1991). A ATI em relação à utilização de um recurso tecnológico pode ser avaliada pelos utilizadores como favorável ou desfavorável (Ajzen, 1991; Fishbein & Ajzen, 1975a). A ATI tem sido recorrentemente identificada, em estudos científicos, como a causa da intenção (Lu, Yu, Liu, & Yao, 2003), podendo ser classificada em dois sub-construtos: atitude em relação a objetos e a atitude em relação ao comportamento (Fishbein & Ajzen, 1975a). Um individuo tende a optar por uma ATI favorável quando a sua avaliação dos resultados da ATI tomada é positiva, ou seja, quando a avaliação dos benefícios e custos resultantes do comportamento é positiva (Cheng, Lam, & Hsu, 2006).

A aceitação do sistema por parte do utilizador, aliada ao prazer e utilidade de utilização, tem, normalmente, efeito positivo na ATI (Hsu & Lu, 2004; Wang & Scheepers, 2012). Nesse sentido as hipóteses de investigação decorrentes apresentam-se na Figura 1.

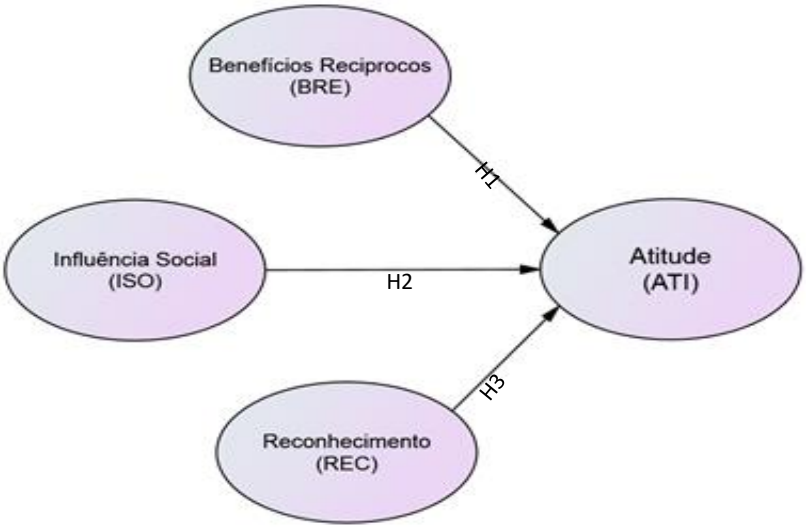


Figura 1: Modelo e hipóteses de investigação

3.ESTUDO EMPÍRICO

3.1 O ACCOUNTINGAME

Foi construído e utilizado um jogo de aprendizagem da UC de Contabilidade tendo sido aplicados a alunos do 1º ano das Licenciaturas em Economia e Gestão de IES portuguesas durante o ano letivo 2017/2018. O AccountinGame consiste num quizz em que os alunos tinham de responder a questões relacionadas com os conteúdos programáticos que estavam a aprender no âmbito da unidade curriculares de Contabilidade. De realçar que os conteúdos dos jogo foram criados tendo por base os programas lecionados nas diferentes IES portuguesas, utilizando-se para o efeito os conteúdos que eram comuns a todas as IES participantes. Para poderem utilizar este recurso os alunos tinham de se registar na plataforma (www.jogosdegestao.pt), preencher dados sociodemográficos e a partir desse momento podiam jogar individualmente e/ou em rede. O jogo possui uma tabela de pontuação geral que indica quais os alunos com maior número de pontos resultantes das respostas corretas dadas ao longo dos jogos que participaram. Esta pontuação acumulava de jogo para jogo e era de âmbito nacional. Os alunos também tinham feedback imediato da sua pontuação e performance ao longo do jogo, sendo possível visualizar a resposta certa quando o aluno não acertava. Tais informações também eram disponibilizadas em relação aos outros alunos que estivessem a disputar o mesmo jogo (Hamari & Eranti, 2011). A possibilidade de jogar em grupo, criar perfil e ter acesso às respostas dos restantes utilizadores permitiu uma interação próxima de rede social (Baker & White, 2010; Lin & Lu, 2011) . Nas seis primeiras semanas de aulas os alunos apenas se registaram no jogo, não tendo acesso aos seus conteúdos, tendo aulas com os respetivos docentes. A partir da sétima semana os conteúdos de ambos os jogos foram disponibilizados para que os docentes pudessem utilizá-los em contexto de aula, como complemento da lecionação das matérias. Os alunos também tinham a possibilidade de, autonomamente, poderem utilizar os jogos sempre que desejassem como forma de testar as aprendizagens obtidas em contexto de aula. A utilização foi monitorizada ao longo do semestre verificando-se o tempo de utilização de cada aluno, os conteúdos estudados, a taxa de acertos e erros nas respostas dadas, o número de vezes que completaram o jogo, quantas questões responderam, quantas questões acertaram e erraram, entre outras informações relacionadas com a utilização dos jogos nas diferentes temáticas de conhecimento.

A média de utilização do jogo em sala de aula foi de três sessões de duas horas cada, no entanto a utilização foi superior em 87,2% dos alunos pois estes podiam utilizar o recurso autonomamente fora do horário das aulas.

3.2 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Os participantes foram estudantes com idades compreendidas entre os 17 e os 43 anos de idade, média de 19,96 anos, sendo 39% de sexo masculino e 61% de sexo feminino. Foram recolhidos um total de 816 questionários de uma população total de 3083 alunos de Contabilidade. Participaram 15 IES de um total de 22, correspondendo a 68,18% das IES de ensino público cuja taxa total de resposta foi de 26,46% (Tabela 1). No total tivemos 816 questionários válidos na Contabilidade num universo populacional de 3083 alunos.

Tabela 1: Caracterização da amostra

Instituições de Ensino Superior	Curso	População	Nº alunos que jogaram
Instituto Politécnico da Guarda		40	28
Instituto Politécnico de Bragança		84	48
Instituto Politécnico de Coimbra		20	--
Instituto Politécnico de Leiria		110	--
Instituto Politécnico de Lisboa		195	--
Instituto Politécnico de Portalegre		67	17
Instituto Politécnico de Viana do Castelo		90	38
ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa		200	54
Universidade da Beira Interior		57	--
Universidade da Madeira	**Gestão**	30	20
Universidade de Aveiro		40	31
Universidade de Coimbra		89	--
Universidade de Évora		64	50
Universidade de Lisboa - ISEG -		210	67
Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro		38	24
Universidade do Algarve		140	44
Universidade do Minho		73	35
Universidade do Porto – FEP -		122	77
Universidade dos Açores		27	20
Universidade Nova de Lisboa		210	--
ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa		80	--
Universidade da Beira Interior		45	--
Universidade da Madeira		45	30
Universidade de Aveiro		48	0
Universidade de Coimbra		154	0
Universidade de Évora		37	15
Universidade de Lisboa - ISEG -	**Economia**	170	89
Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro		36	36
Universidade do Algarve		25	20
Universidade do Minho		79	45
Universidade do Porto – FEP -		223	28
Universidade dos Açores		25	0
Universidade Nova de Lisboa		210	--
	Total	**3083**	**816**

3.3 INSTRUMENTOS DE MEDIDA

Após a utilização dos recursos gamificados, os dados foram recolhidos através de um inquérito por questionário constituído por escalas validadas anteriormente e adaptadas ao contexto do presente estudo (Anexo 1). Para recolha dos dados, foi utilizado um questionário, ministrado on-line e também em sala de aula, constituído por duas partes: (1) Variáveis sociodemográficas;(2) construtos do modelo em análise. Tal como podemos verificar na Tabela 2, o modelo de pesquisa tinha 4 construtos com um total de 12 itens que foram medidos utilizando-se a Escala tipo Likert (1 a 7), variando entre "Não corresponde na totalidade" e "Corresponde na totalidade". O questionário foi ministrado no final do semestre de aulas após permissão das IES que participaram no estudo. Os regentes das UC em causa foram contactados via e-mail, videoconferência e em alguns casos por telefone para que lhes fosse explicado o modo de funcionamento e

operacionalização da utilização dos jogos esclarecendo-se todas as informações necessárias para operacionalizar o estudo. Em outros casos foi o próprio investigador que se dirigiu às IES e operacionalizou o funcionamento da aplicação do recurso gamificado.

Tabela 2: Instrumentos de medida

	Construtos	Autores
ISO	Influência Social	(Ajzen, 1991; Fishbein & Ajzen, 1975b; Hernandez, Montaner, Sese, & Urquizu, 2011; Hsu & Lin, 2008)
REC	Reconhecimento	(Hamari & Eranti, 2011; Hernandez, Morris, et al., 2011; Lin & Bhattacherjee, 2010; Smith, Graetz, & Westerbeek, 2008)
BRE	Beneficios Reciprocos	(Davis, 1989; Venkatesh, 2000; Venkatesh & Davis, 2000)
ATI	Atitude	(Ajzen, 1991)

3.4 VALIDEZ E FIABILDADE DO MODELO DE MEDIDA

A análise do modelo de investigação proposto foi feita através da análise fatorial confirmatória (AFC), utilizando um modelo de equações estruturais (SEM) sendo utilizado o software SPSS/AMOS 24 (Ringle, Wende, & Becker, 2015).O modelo de medida foi testado (validez e fiabilidade das medidas) de acordo com a literatura avaliando-se o significado das cargas e dos coeficientes de cada caminho (Marôco, 2010).

Para a realização da AFC foi testado um modelo com todas as variáveis que foi de imediato estatisticamente significativo, pois todas as cargas fatoriais foram iguais ou superiores a 0,7 (Brown, 2006; Marôco, 2010). O modelo testado apresentou as seguintes evidências estatísticas (χ^2=316,457, p=0,001, df=127, χ^2/df=2,492 RMSEA=0,052, SRMR=0,1089, NFI= 0,870, GFI=0,928, AGFI=0,897 e CFI = 0,945), evidenciando razoável adequação em praticamente todos os indicadores de avaliação (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2010). Relativamente à fiabilidade dos itens e fatores verificou-se uma boa consistência interna total (CR = 0,855) para a amostra de 816 estudantes portugueses que pela primeira vez estudaram as UC de Contabilidade no Ensino Superior no Ano Letivo de 2017/2018 e que utilizaram o jogo AccountinGame.

No que diz respeito à validez convergente do modelo (Tabela 3) esta foi avaliada em três métricas: Average Variance Extracted (AVE), Composite Reliability (CR) e Cronbach´s Alpha (α). Todas as métricas de validez convergente ultrapassaram claramente aquilo que a literatura referencia como pertinente, em que o AVE deve ser maior que 0,5 o CR maior que 0,7 e α acima de 0,8 (Hair et al., 2010; Marôco, 2010). Nesse sentido pode-se concluir que os requisitos de validez e fiabilidade convergente foram obtidos. A validez discriminante foi avaliada através da comparação da raiz quadrada do AVE de cada construto e a correlação desses construtos com os restantes verificando-se uma validez discriminante e fiabilidade aceitável para o modelo de investigação apresentado.

Tabela 3: Validez convergente e discriminante

	CR	AVE	*α*	ISO	REC	ATI	BRE
ISO	0,909	0,769	0.909	**0,877**			
REC	0,882	0,718	0.867	0,662	**0,847**		
ATI	0,906	0,763	0.902	0,544	0,519	**0,873**	
BRE	0,857	0,667	0.842	0,651	0,553	0,735	**0,817**

ISO=Influência Social**, REC=**Reconhecimento**, ATI=**Atitude**, BRE=** Benefícios Recíprocos
Nota 1: A diagonal representa a raiz quadrada da AVE para o construto correspondente.
Nota 2: Fora da diagonal podemos observar a correlação existente entre os construtos.

4.RESULTADOS

Como se pode visualizar na Tabela 4 os resultados estruturais demonstram que as dimensões BRE, ISO e REC tem influência estatisticamente significativa direta e positiva sobre a ATI, validando as hipóteses de investigação formuladas (H1, H2 e H3).

Tabela 4: Hipóteses de Investigação e resultados estatísticos

Hipóteses	Relação	Regression Coeficient	Standard Error	T	p-value	Resultado
H1	BRE→ ATI	.100	.100	.813	<0.05	Suportada
H2	ISO→ ATI	.081	.106	.944	<0.05	Suportada
H3	REC→ ATI	.161	.221	4.802	<0.001	Suportada

5.DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

Neste artigo investigamos a forma como os fatores sociais influenciam a atitude dos alunos do ensino superior, que estudaram a UC Contabilidade, para utilizar Jogos Sérios como método de aprendizagem desta área do conhecimento. Utilizando a base teórica fornecida pelo TBP (Ajzen, 1991) testámos a forma como os fatores sociais BRE (Hsu & Lin, 2008; C.-P. Lin & Bhattacherjee, 2008), ISO (Ajzen, 1991; Ajzen & Fishbein, 1980; Fishbein & Ajzen, 1975a; Hernandez, Montaner, et al., 2011; Hsu & Lin, 2008) e REC (J. Hernandez et al., 2011; Hsu & Lin, 2008;Venkatesh & Davis, 2000) eram preditores da ATI (Ajzen & Fishbein, 1980) em relação à utilização destes recursos. Tentamos perceber a forma como cada fator influenciaria os alunos das IES a incrementar uma atitude de utilização recorrente destas ferramentas complementares de aprendizagem da Contabilidade.

Os resultados obtidos indicam que a quantidade de reconhecimento que os usuários recebem, de outros indivíduos, sobre a utilização do recurso afeta diretamente e de forma significativa as atitudes em relação à utilização de Jogos Sérios (Chiu et al., 2006; Hwang et al., 2004). No que diz respeito à forma como as outras pessoas (colegas, familiares, amigos) influenciam socialmente a utilização deste tipo de ferramentas verificámos que existe uma relação causa e efeito estatisticamente significativa que corrobora investigações anteriormente realizadas (Ajzen, 1991; Lai & Chen, 2011; Terry et al., 1999). Relativamente aos benefícios e/ou utilidade resultante da utilização deste tipo de recursos verifica-se que os utilizadores, quando satisfeitos com os serviços, referem que os mesmos são uteis para a aprendizagem, fáceis de utilizar e eficazes, corroborando algumas investigações anteriores que referem esses mesmos benefícios recíprocos experimentados na utilização deste tipo de recursos tecnológicos (Carron & Brawley, 2000; Chiu et al., 2006; Cialdini & Goldstein, 2004; Hsu & Lin, 2008). Procuramos aumentar o conhecimento teórico sobre esta temática e contribuir para que seja melhor entendida a influência dos diversos fatores sociais na continuidade de utilização da tecnologia gamificada. O jogo utilizado (Accountingame) neste estudo empírico permitiu testar, após a sua utilização num mínimo de seis horas por aluno, se os fatores sociais já referidos tinham efeitos diretos sobre a atitude. As descobertas resultantes desta investigação preenchem a lacuna da literatura relativa aos efeitos da utilização de jogos no ensino da área do conhecimento da Gestão em geral e da Contabilidade em particular, demonstrando que esta área do conhecimento, tal como muitas outras, podem ser lecionadas de forma complementar, com o apoio da utilização de recursos gamificados concebidos propositadamente para o efeito.

Os resultados do presente estudo, em simbiose com as descobertas já realizadas por outros autores referenciados neste trabalho, referem que a utilização de Jogos Sérios tem efeitos positivos na aprendizagem através da intervenção e diversos fatores sociais preponderantes. Nesse sentido, as hipóteses validadas indicam que é necessário continuar a apoiar a utilização deste tipo de tecnologias como método complementar de ensino e respetiva aquisição de conhecimentos.

6.PROPOSTAS DE INVESTIGAÇÃO FUTURA

Estudos futuros poderão investigar a forma como os fatores sociais interferem na atitude dos alunos para a utilização de Jogos Sérios entre outras áreas de conhecimento distintas, percebendo se os resultados nessas áreas serão próximos dos obtidos na presente investigação.

Também poderia ser realizado um estudo que pudesse comparar a influência dos fatores sociais na atitude de alunos de diferentes países cuja área de estudo fosse semelhante, assim como se poderia tentar perceber de

que forma os fatores sociais tem mais impacto de acordo com dados sócio demográficos como o género, idade, nacionalidade, bases académicas e até background familiar. No que diz respeito ao background familiar seria útil comparar a forma como os alunos de Contabilidade veem os Jogos Sérios como método de aprendizagem de acordo com o seu histórico familiar relacionado, direta ou indiretamente, com estas áreas do conhecimento. Estudos qualitativos futuros seriam interessantes como forma de estudar o fenómeno de uma outra perspetiva na tentativa de obter outros dados resultantes de uma investigação, que por ser diferente na metodologia, nos poderá trazer outro tipo de conclusões e por sua vez outras contribuições teóricas.

Continuar esta linha de pesquisa poderá melhorar a nossa compreensão da temática e perceber mais aprofundadamente quais são os fatores sociais que influenciam a atitude para a promoção e aconselhamento da utilização de Jogos Sérios que contribuam de forma academicamente relevante para a aprendizagem.
Sendo assim algumas questões importantes, entre muitas outras, permanecem para investigação futura:

1) Quais são os fatores sociais que mais influenciam a atitude em contexto da utilização de jogos como ferramentas de aprendizagem?
2) A Atitude para a utilização de Jogos Sérios pode ter um efeito direto na aprendizagem percebida?
3) As dimensões abordadas podem ter um efeito na aprendizagem percebida tendo a atitude como mediadora?

REFERÊNCIAS

Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *50*(2), 179–211.

Ajzen, I. (2002). Perceived behavioral control, self-efficacy, locus of control, and the theory of planned behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, *32*(4), 665–683.

Ajzen, I., & Fishbein, M. (1980). *Understanding attitudes and predicting social behaviour*.

Baker, R. K., & White, K. M. (2010). Predicting adolescents' use of social networking sites from an extended theory of planned behaviour perspective. *Computers in Human Behavior*, *26*(6), 1591–1597.

Baumeister, R. F. (1999). The nature and structure of the self: An overview. *The Self in Social Psychology*, 1–20.

Brown. (2006). Confirmatory factor analysis for applied research. New York, NY: Guilford. Browne, MW, & Cudeck, R.(1993). Alternative ways of assessing model t. *KA Bollen & JS Long*.

Camilleri, V., Busuttil, L., & Montebello, M. (2011). Social interactive learning in multiplayer games. In *Serious games and edutainment applications* (pp. 481–501). Springer.

Carron, A. V, & Brawley, L. R. (2000). Cohesion: Conceptual and measurement issues. *Small Group Research*, *31*(1), 89–106.

Carter, S., & Yeo, A. C.-M. (2016). Students-as-customers' satisfaction, predictive retention with marketing implications The case of Malaysian higher education business students. *INTERNATIONAL JOURNAL OF EDUCATIONAL MANAGEMENT*, *30*(5), 635–652. https://doi.org/10.1108/IJEM-09-2014-0129

Cheng, S., Lam, T., & Hsu, C. H. C. (2006). Negative word-of-mouth communication intention: An application of the theory of planned behavior. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, *30*(1), 95–116.

Cheung, C. M. K., Chiu, P.-Y., & Lee, M. K. O. (2011). Online social networks: Why do students use facebook? *Computers in Human Behavior*, *27*(4), 1337–1343.

Chiu, C.-M., Hsu, M.-H., & Wang, E. T. G. (2006). Understanding knowledge sharing in virtual communities: An integration of social capital and social cognitive theories. *Decision Support Systems*, *42*(3), 1872–1888.

Cialdini, R. B., & Goldstein, N. J. (2004). Social influence: Compliance and conformity. *Annu. Rev. Psychol.*, *55*, 591–621.

Cialdini, R. B., Green, B. L., & Rusch, A. J. (1992). When tactical pronouncements of change become real change: The case of reciprocal persuasion. *Journal of Personality and Social Psychology*, *63*(1), 30.

Clark, M. C., & Rossiter, M. (2008). Narrative learning in adulthood. *New Directions for Adult and Continuing Education*, *2008*(119), 61–70.

Connolly, T. M., Boyle, E. A., MacArthur, E., Hainey, T., & Boyle, J. M. (2012). A systematic literature review of empirical evidence on computer games and serious games. *Computers & Education*, *59*(2), 661–686.

Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 319–340.

Davis, & Singh. (2015). Digital badges in afterschool learning: Documenting the perspectives and experiences of students and educators. *COMPUTERS & EDUCATION*, *88*, 72–83. https://doi.org/10.1016/j.compedu.2015.04.011

Deterding, S., Sicart, M., Nacke, L., O'Hara, K., & Dixon, D. (2011). Gamification. using game-design elements in non-gaming contexts. *CHI'11 Extended Abstracts on Human Factors in Computing Systems*, 2425–2428.

Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975a). *Belief, attitude, intention and behavior: An introduction to theory and research*.

Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975b). Belief. *Attitude, Intention and Behavior: An Introduction to Theory and Research Reading, MA: Addison-Wesley*, *6*.

Fogg, B. J., Soohoo, C., Danielson, D. R., Marable, L., Stanford, J., & Tauber, E. R. (2003). How do users evaluate the credibility of Web sites?: a study with over 2,500 participants. *Proceedings of the 2003 Conference on Designing for User Experiences*, 1–15.

Gibson, D., Ostashewski, N., Flintoff, K., Grant, S., & Knight, E. (2015). Digital badges in education. *Education and*

Information Technologies, *20*(2), 403–410.
Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. (2010). L.(2010). Multivariate data analysis. *Pearson*.
Hamari, Huotari, & Tolvanen. (2015). Gamification and economics. *The Gameful World: Approaches, Issues, Applications*, *139*.
Hamari, J. (2013). Transforming homo economicus into homo ludens: A field experiment on gamification in a utilitarian peer-to-peer trading service. *Electronic Commerce Research and Applications*, *12*(4), 236–245.
Hamari, J., & Eranti, V. (2011). Framework for designing and evaluating game achievements. *Proc. DiGRA 2011: Think Design Play*, *115*(115), 122–134.
Hamari, J., & Järvinen, A. (2011). *Building customer relationship through game mechanics in social games*.
Hamari, J., & Lehdonvirta, V. (2010). *Game design as marketing: How game mechanics create demand for virtual goods*.
Hamari, Koivisto, & Sarsa. (2014). Does gamification work?--a literature review of empirical studies on gamification. *System Sciences (HICSS), 2014 47th Hawaii International Conference On*, 3025–3034.
Hanus, M. D., & Fox, J. (2015). Assessing the effects of gamification in the classroom: A longitudinal study on intrinsic motivation, social comparison, satisfaction, effort, and academic performance. *Computers and Education*, *80*. https://doi.org/10.1016/j.compedu.2014.08.019
Hartshorne, R., & Ajjan, H. (2009). Examining student decisions to adopt Web 2.0 technologies: theory and empirical tests. *Journal of Computing in Higher Education*, *21*(3), 183.
Hennig-Thurau, Gwinner, Walsh, & Gremler. (2004). Electronic word-of-mouth via consumer-opinion platforms: what motivates consumers to articulate themselves on the internet? *Journal of Interactive Marketing*, *18*(1), 38–52.
Hernandez, B., Montaner, T., Sese, F. J., & Urquizu, P. (2011). The role of social motivations in e-learning: How do they affect usage and success of ICT interactive tools? *Computers in Human Behavior*, *27*(6), 2224–2232.
Hernandez, Morris, & Picard. (2011). Call center stress recognition with person-specific models. *International Conference on Affective Computing and Intelligent Interaction*, 125–134.
Hew, & Kadir, S. A. (2016). Behavioural intention in cloud-based VLE: An extension to Channel Expansion Theory. *Computers in Human Behavior*, *64*. https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.05.075
Hogg, M. A., & Abrams, D. (1988). *Social identifications*.
Hsu, C.-L., & Lin, J. C.-C. (2008). Acceptance of blog usage: The roles of technology acceptance, social influence and knowledge sharing motivation. *Information & Management*, *45*(1), 65–74.
Hsu, C.-L., & Lu, H.-P. (2004). Why do people play on-line games? An extended TAM with social influences and flow experience. *Information & Management*, *41*(7), 853–868.
Huotari, K., & Hamari, J. (2012). Defining Gamification - A Service Marketing Perspective. *Proceeding of the 16th International Academic MindTrek Conference on - MindTrek '12*. https://doi.org/10.1145/2393132.2393137
Hwang, A., Kessler, E. H., & Francesco, A. M. (2004). Student networking behavior, culture, and grade performance: an empirical study and pedagogical recommendations. *Academy of Management Learning & Education*, *3*(2), 139–150.
Kapp. (2012). Games, gamification, and the quest for learner engagement. Retrieved from T and D website: https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84862892253&partnerID=40&md5=3d5cd4a19949a11159e3e4ba67557dfe
Kebritchi, M., Hirumi, A., & Bai, H. (2010). The effects of modern mathematics computer games on mathematics achievement and class motivation. *Computers & Education*, *55*(2), 427–443.
Kim, Kim, & Shin. (2009). Modeling roles of subjective norms and eTrust in customers' acceptance of airline B2C eCommerce websites. *Tourism Management*, *30*(2), 266–277.
Kim, Lee, Sung, & Choi. (2016). Predicting selfie-posting behavior on social networking sites: An extension of theory of planned behavior. *Computers in Human Behavior*, *62*, 116–123.
Koivisto, J., & Hamari, J. (2014). Demographic differences in perceived benefits from gamification. *COMPUTERS IN HUMAN BEHAVIOR*, *35*, 179–188. https://doi.org/10.1016/j.chb.2014.03.007
Kraus, S. J. (1995). Attitudes and the prediction of behavior: A meta-analysis of the empirical literature. *Personality and Social Psychology Bulletin*, *21*(1), 58–75.
Lai, H.-M., & Chen, C.-P. (2011). Factors influencing secondary school teachers' adoption of teaching blogs. *Computers & Education*, *56*(4), 948–960.
Lee, J., & Hammer, J. (2011). Gamification in education: What, how, why bother? *Academic Exchange Quarterly*, *15*(2), 146.
Liao, C., Chen, J.-L., & Yen, D. C. (2007). Theory of planning behavior (TPB) and customer satisfaction in the continued use of e-service: An integrated model. *Computers in Human Behavior*, *23*(6), 2804–2822.
Lin, & Bhattacherjee. (2008). Elucidating individual intention to use interactive information technologies: The role of network externalities. *International Journal of Electronic Commerce*, *13*(1), 85–108.
Lin, & Bhattacherjee. (2010). Extending technology usage models to interactive hedonic technologies: a theoretical model and empirical test. *Information Systems Journal*, *20*(2), 163–181.
Lin, K.-Y., & Lu, H.-P. (2011). Why people use social networking sites: An empirical study integrating network externalities and motivation theory. *Computers in Human Behavior*, *27*(3), 1152–1161.
Lu, J., Yu, C.-S., Liu, C., & Yao, J. E. (2003). Technology acceptance model for wireless Internet. *Internet Research*, *13*(3), 206–222.
Marôco, J. (2010). *Structural equation analysis: Theoretical fundamentals, software & applications*. ReportNumber, Lda.
Ngai, E. W. T., Tao, S. S. C., & Moon, K. K. L. (2015). Social media research: Theories, constructs, and conceptual frameworks. *International Journal of Information Management*, *35*(1), 33–44.

Nysveen, H., Pedersen, P. E., & Thorbjørnsen, H. (2005). Intentions to use mobile services: Antecedents and cross-service comparisons. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *33*(3), 330.
Oinas-Kukkonen, H., & Harjumaa, M. (2009). Persuasive systems design: Key issues, process model, and system features. *Communications of the Association for Information Systems*, *24*(1), 28.
Pedersen, P. E. (2005). Adoption of mobile Internet services: An exploratory study of mobile commerce early adopters. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, *15*(3), 203–222.
Preece, J. (2001). Sociability and usability in online communities: Determining and measuring success. *Behaviour & Information Technology*, *20*(5), 347–356.
Raines, C. (2013). In-app mobile advertising: Investigating consumer attitudes towards pull-based mobile advertising amongst young adults in the UK. *Journal of Promotional Communications*, *1*(1).
Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J.-M. (2015). SmartPLS 3. *Boenningstedt: SmartPLS GmbH, Http://Www. Smartpls. Com*.
Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). *Intrinsic and Extrinsic Motivations : Classic Definitions and New Directions*. *67*, 54–67. https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020
Saeri, Ogilvie, Macchia, Smith, & Louis. (2014). Predicting Facebook users' online privacy protection: Risk, trust, norm focus theory, and the theory of planned behavior. *The Journal of Social Psychology*, *154*(4), 352–369.
Smith, A., Graetz, B., & Westerbeek, H. (2008). Sport sponsorship, team support and purchase intentions. *Journal of Marketing Communications*, *14*(5), 387–404.
Stott, A., & Neustaedter, C. (2013). Analysis of gamification in education. *Surrey, BC, Canada*, *8*.
Sundaram, D. S., Mitra, K., & Webster, C. (1998). Word-of-mouth communications: A motivational analysis. *ACR North American Advances*.
Taylor, S., & Todd, P. A. (1995). Understanding information technology usage: A test of competing models. *Information Systems Research*, *6*(2), 144–176.
Terry, D. J., Hogg, M. A., & White, K. M. (1999). The theory of planned behaviour: self-identity, social identity and group norms. *British Journal of Social Psychology*, *38*(3), 225–244.
Venkatesh, V. (2000). Determinants of perceived ease of use: Integrating control, intrinsic motivation, and emotion into the technology acceptance model. *Information Systems Research*, *11*(4), 342–365.
Venkatesh, V., & Davis, F. D. (2000). A theoretical extension of the technology acceptance model: Four longitudinal field studies. *Management Science*, *46*(2), 186–204.
Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS Quarterly*, 425–478.
Wang, Z., & Scheepers, H. (2012). Understanding the Intrinsic motivations of user acceptance of hedonic information systems: Towards a unified research model. *CAIS*, *30*, 17.
Wellman, B., & Wortley, S. (1990). Different strokes from different folks: Community ties and social support. *American Journal of Sociology*, *96*(3), 558–588.
Werbach, K., & Hunter, D. (2012). *For the win: How game thinking can revolutionize your business*. Wharton Digital Press.
Williams, D. (2005). A Brief Social History of Game Play. *DiGRA Conference*.
Wu, M. G. (2012). *101: The Psychology of Motivation, Science of Social Blog. Lithium, 2012.*

ANEXO 1

Atitude			
ATT1	Usar o jogo foi importante.	**Atitude**	(Ajzen, 1991)
ATT2	Usar o jogo foi uma boa ideia.		
ATT3	Usar o jogo foi positivo.		
RCG1	Eu sinto-me bem quando as minhas conquistas no jogo são valorizadas.	**Reconhecimento**	(Hamari & Eranti, 2011; Hernandez, Morris, et al., 2011; Lin & Bhattacherjee, 2010; Smith et al., 2008)
RCG2	Eu gosto quando os meus colegas percebem a minha evolução ao longo do jogo.		
RCG3	É bom notar que outros utilizadores seguem as minhas atividades no jogo.		
SIN1	As pessoas que influenciam as minhas atitudes recomendariam a utilização deste jogo.	**Influência Social**	(Ajzen, 1991; Fishbein & Ajzen, 1975b; Hernandez, Montaner, et al., 2011; Hsu & Lin, 2008)
SIN2	As pessoas que eu gosto encorajar-me-iam a utilizar o jogo.		
SIN3	Os meus amigos acham que é uma boa ideia utilizar o jogo.		
RCB1	Eu acho o jogo muito útil para aprender.	**Reciprocos**	(Davis, 1989; Venkatesh, 2000; Venkatesh & Davis, 2000)
RCB2	É mais fácil começar a estudar usando o jogo.		
RCB3	Usando o jogo eu sinto que aprendo de forma mais eficaz.		

AUDITORIA INDEPENDENTE NO SETOR PUBLICO LOCAL – O CASO DAS COMUNIDADES INTERMUNICIPAIS PORTUGUESAS

Isabel Alexandra Neves Maldonado, ianm@uportu.pt, REMIT – Research on Economics, Management and Information Technologies e GOVCOPP – Research Unit on Governance, Competitiveness and Public Policies, Universidade Portucalense
Catarina Bastos Rocha, catarinabtsr@gmail.com, ISCAP-IPP
Joaquim Carlos da Costa Pinho, cpinho@ua.pt, GOVCOPP – Research Unit on Governance, Competitiveness and Public Policies, Universidade de Aveiro

RESUMO: Este estudo tem como objetivos avaliar em que medida as comunidades intermunicipais portuguesas estão a cumprir as suas obrigações quanto à divulgação dos documentos de prestação de contas (incluindo CLC) e identificar os fatores que determinam a modificação de opinião dos auditores nas comunidades intermunicipais. Para o efeito foram analisados relatórios e contas e CLC das vinte e uma comunidades intermunicipais portuguesas, para o horizonte temporal de 2014 a 2018. Relativamente ao primeiro objetivo, as observações realizadas permitem-nos constatar que a maioria das comunidades intermunicipais, relativamente às quais obtivemos informação e que estavam obrigadas a disponibilizar as suas certificações legais de contas, cumpriu efetivamente essa obrigação. Quanto ao segundo objetivo, a análise dos relatórios disponíveis com opinião modificada permitiu-nos os identificar fatores determinantes na modificação de opinião, relacionados com a validação dos saldos iniciais, contabilização de subsídios ao investimento, mensuração de ativos fixos e não cumprimento de leis e regulamentos.

PALAVRAS CHAVE: Auditoria, Accountability, Comunidades Intermunicipais.

ABSTRACT: This study aims to assess the extent to which Portuguese inter-municipal communities are meeting their obligations regarding the disclosure of accountability documents and to identify the determinant factors of the auditors' modified opinions in inter-municipal communities. To this end, we analysed reports and legal certifications of accounts of the twenty-one Portuguese inter-municipal communities, for the 2014-2018 timeframe. With regard to the first objective, our observations allow us to conclude that most of the inter-municipal communities which were required to grant access to their legal certifications of accounts, effectively fulfilled this obligation. As for the second objective, the analysis of the available reports with modified opinions allowed us to identify three determining factors in the modification of the external auditor's opinion and related to the validation of the opening balances, accounting of subsidies for investments, measurement of fixed assets and non-compliance with laws and regulations.

KEYWORDS: Auditing, Accountability, Inter-municipal communities.

1. INTRODUÇÃO

A auditoria do sector público proporciona transparência, responsabilização e otimização dos recursos, resultando em boa governação (Curtin & Dekker, 2005). Na Administração Local existem várias áreas que devem ser objeto de auditoria externa devido ao especial interesse dos beneficiários e utilizadores dos relatórios de auditoria. Avaliando os esforços empreendidos para obter uma gestão pública mais rigorosa e transparente, vários estudos focam a sua atenção nas práticas de prestação de contas, transparência e fiabilidade da informação produzida e divulgada pelos municípios. No entanto, em Portugal, a auditoria externa ao sector público local é relativamente recente e só foi introduzida em 2007 para alguns municípios, tendo o seu âmbito sido alargado a todas as autarquias locais e entidades intermunicipais em 2013 com o novo Regime Financeiro da Administração Local e das Entidades Intermunicipais.

Em Portugal, a execução da revisão legal de contas, seja no setor público seja no setor privado, é uma competência exclusiva dos Revisores Oficiais de Contas (ROC), atribuída pelo Estatuto da Ordem dos Revisores Oficiais de Contas (EOROC), aprovado pela Lei nº. 140/2015 de 7 de setembro. O revisor oficial de contas tem como objetivo formar uma opinião sobre as demonstrações financeiras, baseada numa avaliação das conclusões extraídas da prova de auditoria obtida e expressar claramente essa opinião através de um relatório escrito, relatório esse que consiste na certificação legal de contas (Abrantes, 2018).

Temáticas como as responsabilidades do auditor no sentido de formar uma opinião sobre as demonstrações financeiras, a forma e o conteúdo do relatório do auditor, e a expressão da sua opinião, se expressa uma opinião modificada e/ou inclui um paragrafo de ênfase ou um paragrafo de outras matérias, são abordadas na Norma Internacional de Auditoria (ISA) 700 (Revista) – Formar uma Opinião e Relatar sobre demonstrações financeiras (IFAC, 2018). Essa opinião é não modificada quando o auditor conclui que, com base nas evidências de auditoria obtidas, as demonstrações financeiras como um todo estão isentas de distorção relevante. Nos termos da ISA 705 (Revista) – Modificações à Opinião no Relatório do Auditor Independente (IFAC, 2018), o auditor expressará uma opinião modificada se concluir, baseado na prova de auditoria obtida, que as demonstrações financeiras como um todo não estão isentas de distorção material ou não for capaz de obter prova de auditoria suficiente e apropriada para concluir que as demonstrações financeiras como um todo estão isentas de distorção material.

Vários estudos foram realizados para o setor privado, procurando analisar o conteúdo da Certificação Legal de Contas (CLC) disponibilizada por empresas privadas e tentando identificar os fatores que conduzem o ROC à emissão de uma opinião modificada (Costa *et al.*, 2013; Carson *et al.*, 2013; Habib, 2013; Silva & Dantas, 2018). No entanto, no que diz respeito às entidades locais, poucos estudos têm sido elaborados, sendo encontrados estudos de Paananen (2016) para entidades intermunicipais finlandesas, de Pamungkas *et al.* (2018) para municípios indonésios e Maldonado *et al.* (2019) para municípios portugueses integrantes das áreas metropolitanas de Lisboa e Porto.

Dada a necessidade de cada vez mais garantir a transparência, responsabilização e otimização dos recursos por parte das entidades públicas e face ao olhar cada vez mais atento sobre as práticas de *accountability*, transparência e fiabilidade das demostrações financeiras, o objetivo deste estudo é analisar em que medida as comunidades intermunicipais portuguesas estão a cumprir as suas obrigações quanto à divulgação dos documentos de prestação de contas (incluindo a CLC) e identificar os fatores que determinam a modificação de opinião dos auditores nas comunidade intermunicipais.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Segundo Pearson (2014), o papel da auditoria no setor publico tende a acompanhar as mudanças nas exigências do setor público, exigências essas que são determinadas por mudanças regulatórias e que implicam um ajustamento do papel da auditoria às mudanças na gestão pública. A auditoria do setor público fornece transparência, responsabilidade e resulta em boa governança. De acordo com Rosa e Morote (2016), os relatórios de auditoria são um elemento essencial para os auditores promoverem a *accountability* e a adoção critérios claros, contribuindo para a produção de relatórios confiáveis sobre o desempenho dos governos locais.

Até 2007, em Portugal, a auditoria às autarquias locais era realizada pelo Tribunal de Contas, pela Inspeção-geral das Finanças e pela Inspeção-geral da Administração Local. No âmbito dos objetivos da "nova gestão pública" e de maior transparência, o Governo português reforçou o papel da revisão de contas com a aprovação da Lei das Finanças Locais (Lei n.º 2/2007, de 15 de janeiro). De acordo com a anterior Lei das Finanças Locais de 2007, apenas os municípios com participações no capital de fundações ou entidades do sector empresarial local estavam obrigados a ter as suas contas auditadas e à emissão da respetiva CLC por um auditor independente. Em 2013, a nova Lei das Finanças Locais (Lei n.º 73/2013, de 3 de setembro – Regime Financeiro das Autarquias Locais e Entidades Intermunicipais) revogou a Lei n.º 2/2007 e alargou o âmbito de aplicação da auditoria independente nas autarquias locais a todos os municípios com um regime completo de organização contabilística.

De acordo com o nº1 do artigo 80º do Regime Jurídico das Autarquias Locais (Lei 75/2013, de 12 de setembro) a "constituição das comunidades intermunicipais compete às câmaras municipais, ficando a eficácia do acordo constitutivo, que define os seus estatutos, dependente da aprovação pelas assembleias municipais". As comunidades intermunicipais constituem associações públicas de autarquias locais para a

prossecução conjunta das respetivas atribuições. Complementarmente, o nº1 do artigo 81º estabelece que as comunidades intermunicipais destinam–se à prossecução dos seguintes fins públicos:

"a) Promoção do planeamento e da gestão da estratégia de desenvolvimento económico, social e ambiental do território abrangido;
b) Articulação dos investimentos municipais de interesse intermunicipal;
c) Participação na gestão de programas de apoio ao desenvolvimento regional, designadamente no âmbito do Quadro de Referência Estratégica Nacional (QREN);
d) Planeamento das atuações de entidades públicas, de caráter supramunicipal."

Para a prossecução dos fins públicos atribuídos, as entidades intermunicipais dispõem de património e finanças próprio, sendo o seu património constituído pelos bens e direitos para ela transferidos ou adquiridos a qualquer título (Lei n.º 73/2013, de 3 de setembro). As despesas da entidade intermunicipal respeitam aos encargos decorrentes da prossecução das suas atribuições. No que respeita aos recursos financeiros, nos termos do n.2 do artigo 68º da Lei n.º 73/2013, estes compreendem:

"a) O produto das contribuições e transferências dos municípios que a integram, incluindo as decorrentes da delegação de competências;
b) As transferências decorrentes da delegação de competências do Estado ou de qualquer outra entidade pública;
c) As transferências decorrentes de contratualização com quaisquer entidades públicas ou privadas;
d) Os montantes de cofinanciamentos europeus;
e) As dotações, subsídios ou comparticipações;
f) As taxas devidas à entidade intermunicipal;
g) Os preços relativos aos serviços prestados e aos bens fornecidos;
h) O rendimento de bens próprios, o produto da sua alienação ou da atribuição de direitos sobre eles;
i) Quaisquer acréscimos patrimoniais, fixos ou periódicos, que, a título gratuito ou oneroso, lhes sejam atribuídos por lei, contrato ou outro ato jurídico;
j) As transferências do Orçamento do Estado, nos termos do artigo seguinte;
k) Quaisquer outras receitas permitidas por lei."

Para além das receitas anteriormente referidas, as entidades intermunicipais ainda recebem transferências do Orçamento do Estado no montante equivalente a 1% do Fundo de Equilíbrio Financeiro (FEF) dos municípios que integram a respetiva área metropolitana e 0,5% do FEF dos que integram a respetiva comunidade intermunicipal.

Em termos contabilísticos, nos termos do artigo 2º do Decreto–Lei n. º 54–A 99, de 22 de fevereiro, que aprova o Plano Oficial de Contabilidade das Autarquias Locais (POCAL), o POCAL é de aplicação obrigatória a todas as autarquias locais e entidades equiparadas, entendendo-se por entidades equiparadas a autarquias locais:" as áreas metropolitanas, as assembleias distritais, as associações de freguesias e de municípios de direito público, bem como as entidades que, por lei, estão sujeitas ao regime de contabilidade das autarquias locais, as quais, na economia do diploma, passam a ser designadas por autarquias locais". As associações de autarquias locais integram então as associações de freguesias e de municípios de fins específicos, as áreas metropolitanas e as comunidades intermunicipais, objeto do nosso estudo.

O POCAL define dois regimes de organização contabilística: um regime completo e um regime simplificado. O regime completo aplica–se a todas as autarquias locais (e entidades equiparadas para efeitos do POCAL), cuja receita é igual ou superior a 5.000 vezes o índice 100 da escala indiciária das carreiras do regime geral da função pública que, desde 2009, corresponde a 343,28€. Deste modo, as entidades com valor de receitas iguais ou superiores a 1.716.400€ estão sujeitas a este tipo de regime e as restantes enquadram-se no regime simplificado.

A aplicação de um ou outro regime de organização contabilística e obrigatoriedade de CLC nas entidades intermunicipais levantou, contudo, algumas dúvidas. O esclarecimento foi obtido através da nota informativa 10/2014 da CCDRN, de acordo com a qual "a grande diferença entre os dois regimes advém do tipo de organização contabilística a que estão obrigados. na medida em que as autarquias locais e entidades equiparadas sujeitas ao regime simplificado aplicam unicamente a contabilidade orçamental, enquanto as sujeitas ao regime completo utilizam, de uma forma articulada, a contabilidade orçamental, a patrimonial e a de custos. Tendo, pois, presente, o que se alude acima, é aplicável o regime completo às associações de municípios e às comunidades intermunicipais que movimentam receitas iguais, ou superiores a €1.716.400.

Tal desiderato tem como consequência que essas entidades estão vinculadas à certificação legal de contas por auditor externo, bem como à intervenção de revisor oficial de contas para efeitos de emissão de parecer sobre as mesmas".

A aplicação do POCAL obriga as autarquias locais a remeterem ao Tribunal de Contas os seguintes documentos de prestação de contas: Balanço, Demonstração de resultados, Mapas de execução orçamental, Anexos às demonstrações financeiras e Relatório de gestão. É ainda obrigatório a envio da informação para a Direção-Geral das Autarquias Locais (DGAL).

Na prossecução da transparência e *accountability*, o nº 2 do artigo 79º do Regime Financeiro das Autarquias Locais e Entidades Intermunicipais (Lei n.º 73/2013, de 3 de setembro), estabelece que as autarquias locais, as entidades intermunicipais, as entidades associativas municipais e as entidades do setor empresarial local são obrigadas a disponibilizar na respetiva página de internet os documentos previsionais e de prestação de contas dos últimos dois anos, nomeadamente:

"a) A proposta de orçamento apresentada pelo órgão executivo ao órgão deliberativo;
b) Os planos de atividades e os relatórios de atividades dos últimos dois anos;
c) Os planos plurianuais de investimentos e os orçamentos, os quadros plurianuais de programação orçamental, bem como os relatórios de gestão, os balanços e a demonstração de resultados, inclusivamente os consolidados, os mapas de execução orçamental e os anexos às demonstrações financeiras, dos últimos dois anos;
d) Os dados relativos à execução anual dos planos plurianuais".
Complementarmente, as entidades sujeitas ao regime completo de organização contabilística estão obrigadas à emissão da CLC por um auditor externo. Segundo o nº 2 do artigo 77º da Lei n.º 73/2013, de 3 de setembro, "Compete ao auditor externo que procede anualmente à revisão legal das contas:
a) Verificar a regularidade dos livros, registos contabilísticos e documentos que lhes servem de suporte;
b) Participar aos órgãos municipais competentes as irregularidades, bem como os factos que considere reveladores de graves dificuldades na prossecução do plano plurianual de investimentos do município;
c) Proceder à verificação dos valores patrimoniais do município, ou por ele recebidos em garantia, depósito ou outro título;
d) Remeter semestralmente aos órgãos executivo e deliberativo da entidade informação sobre a respetiva situação económica e financeira;
e) Emitir parecer sobre os documentos de prestação de contas do exercício, nomeadamente sobre a execução orçamental, o balanço e a demonstração de resultados individuais e consolidados e anexos às demonstrações financeiras exigidas por lei ou determinados pela assembleia municipal."

Sendo objetivo de uma auditoria aumentar o grau de confiança dos destinatários das demonstrações financeiras, é expectável que o auditor independente ele obtenha uma garantia razoável de fiabilidade sobre se as demonstrações financeiras como um todo estão isentas de distorções materiais, quer devido a fraude quer a erro (IFAC, 2018). Nesse sentido, nos termos da ISA 200 – Objetivos Gerais do Auditor Independente e Condução de uma Auditoria de Acordo com as Normas Internacionais de Auditoria, este deve identificar e avaliar os riscos de distorção material, obter prova de auditoria suficiente e apropriada sobre se existem distorções materiais e uma formar opinião sobre as demonstrações financeiras (IFAC, 2018).

Decorrente do trabalho realizado e das conclusões obtidas, o tipo de opinião a emitir pelo auditor externo poderá assumir a forma de opinião não modificada ou opinião modificada com ou sem ênfases e parágrafos de outras matérias:

a) Opinião não modificada

Uma opinião não modificada é expressa quando o auditor concluir que as demonstrações financeiras estão preparadas, em todos os aspetos materiais, de acordo com o referencial de relato financeiro aplicável e que obteve garantia razoável de que as demonstrações financeiras como um todo estão isentas de distorção material devido a fraude ou a erro.

b) Opinião modificada

Uma opinião modificada é expressa quando o auditor concluir, baseado na prova de auditoria obtida, que as demonstrações financeiras como um todo não estão isentas de distorção material ou não for capaz de obter prova de auditoria suficiente e apropriada para concluir que as demonstrações financeiras como um todo estão isentas de distorção material. De acordo com a ISA 705 Revista – Modificações à Opinião no Relatório do Auditor Independente (IFAC, 2018), esta modificação de opinião dará origem a uma opinião com

reservas, uma opinião adversa ou uma escusa de opinião, dependendo da natureza da matéria que dá origem às modificações e da profundidade dos seus efeitos ou possíveis efeitos sobre as demonstrações financeiras.

c) Ênfase e parágrafos de outras matérias

Podem existir circunstâncias em que a estrutura e o conteúdo da Opinião sejam alterados, não sendo, contudo, modificada a opinião do auditor relativamente a essa matéria. Esta alteração ocorrerá devido à necessidade de o auditor incluir um parágrafo de Ênfase ou parágrafo de Outras matérias na certificação legal das contas/relatório de auditoria. De acordo com a ISA 706 Revista – Parágrafos de Ênfase e Parágrafos de Outras Matérias no Relatório do Auditor Independente (IFAC, 2018), o auditor deve incluir um parágrafo de Ênfase quando pretender referir–se a uma matéria apropriadamente apresentada ou divulgada nas demonstrações financeiras que, no seu julgamento, é de importância tal que é fundamental para a compreensão das demonstrações financeiras por parte dos utilizadores. Um parágrafo de Outras Matérias deve ser incluído no relatório do auditor que se refere a uma matéria que não as matérias apresentadas ou divulgadas nas demonstrações financeiras que, no seu julgamento, é relevante para a compreensão da auditoria, das responsabilidades do auditor ou do seu relatório por parte dos utilizadores.

A analise dos determinantes da modificação de opinião do auditor tem sido alvo de diversos estudos, na sua maioria focados no setor privado, procurando analisar o conteúdo da CLC disponibilizada por empresas privadas e tentando identificar os fatores que conduzem o ROC à emissão de uma opinião modificada estabelecendo sua relação com as asserções associadas a classes de transações, saldos de contas e divulgações e afirmações relacionadas com a outras divulgações (por exemplo: Costa *et al.*, 2013; Carson *et al.*, 2013; Habib, 2013; Silva & Dantas, 2018).

Costa et al. (2013) recolheram as CLC relativas a 2011 de 50 empresas registadas na Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (CMVM) a fim de analisar a influência na opinião do auditor de fatores como: tipo de SROC a que o auditor pertence, sexo, experiência profissional, honorários recebidos, quer referentes à revisão oficial de contas quer relativos a outros serviços. Os autores concluem que os fatores estudados não afetam de forma significativa a opinião do auditor, o que pode ser um indício da independência do auditor. É, no entanto, de salientar que os sinais positivos e negativos das relações testadas pelos autores também identificam que as variáveis associadas ao tipo de SROC, sexo do auditor e experiência profissional estão positivamente relacionadas com a opinião emitida pelo auditor, enquanto que as variáveis relacionadas com honorários referentes à revisão oficial de contas e honorários relativos a outros serviços apresentam um sinal negativo.

Focando a sua atenção na modificação de opinião associada à continuidade operacional, em Carson *et al.* (2013) os autores realizam uma revisão teórica sobre razões apontadas pelos auditores tendo identificado três áreas de investigação principais: determinantes das modificações de opinião (incluem fatores associados ao cliente, fatores associados ao auditor, o relacionamento auditor-cliente e outros fatores ambientais), precisão modificação de opinião associada à continuidade operacional e consequências decorrentes da modificação de opinião associada à continuidade operacional.

Habib (2013) realiza uma meta-análise para o período de 1982 a 2011 que englobou 73 estudos empíricos sobre os determinantes das modificações de opinião dos auditores em que foram utilizadas 70 variáveis explicativas, agrupadas em duas categorias associadas com as características do auditor e com as caraterísticas do cliente. Os resultados revelam que o efeito das variáveis não é conclusivo. Variáveis associadas com as caraterísticas do auditor, especialização no setor, honorários e importância do cliente não estão relacionadas com a decisão do auditor em emitir uma opinião modificada. Destaca-se a relação com a dimensão da firma de auditoria e o atraso na emissão do relatório de auditoria, dado estarem positivamente associados com a emissão de opiniões modificadas, assim como o efeito dimensão do cliente da empresa, lucratividade, probabilidade de falência.

Silva e Dantas (2018) desenvolvem um estudo similar para o mercado brasileiro. A amostra analisada pelos autores corresponde a empresas não financeiras cotadas na BM & FBOVESPA. O estudo foi efetuado com base em 2.243 relatórios de 338 empresas emitidos no período de 2009 a 2015, tendo os autores identificado 192 relatórios de auditoria com opinião modificada. Os resultados obtidos permitiram concluir que as asserções relativas à Avaliação e à Integridade são as mais frequentes na justificação para a modificação de opinião do auditor. Procurando também relacionar as asserções com rubricas contabilísticas, os resultados obtidos apontam no sentido de que as asserções Existência/Ocorrência estão geralmente associadas a contas de ativos e receitas, enquanto que a asserção associada à Integridade está relacionada com a passivos e despesas. Silva & Dantas (2018) evidenciam ainda a existência de um número relevante de modificações de opinião associadas à continuidade operacional.

As pesquisas no setor privado abordadas anteriormente, revelaram vários determinantes, incluindo atraso no relatório de auditoria, dimensão do cliente, honorários de auditoria, independência do auditor, posse do auditor e tamanho da empresa de auditoria, mas a questão permanece negligenciada no caso municípios e outras organizações municipais (Maldonado *et al.*, 2019).

No que respeita aos fatores determinantes da modificação de opinião do auditor em entidades públicas locais, são encontrados alguns estudos realizados para os municípios e entidades intermunicipais (Paananen, 2016; Pamungkas *et al.*, 2018; Maldonado *et al.*, 2019).

Paananen (2016) analisa os determinantes da modificação de opinião nos relatórios de auditoria de 137 entidades intermunicipais finlandesas em 2011, procurando aferir se alguns dos determinantes tradicionalmente encontrados entre as empresas privadas também se encontram nestas entidades. Os resultados obtidos indicam que um longo atraso no relatório de auditoria, grande dimensão da empresa de auditoria e grande dimensão da entidade intermunicipal aumentam a probabilidade de emissão de uma opinião de auditoria modificada. A baixa alavancagem, o tamanho organizacional e o facto de o auditor principal ser do sexo masculino aumentam também a probabilidade de relatórios de auditoria modificados.

Pamungkas et al. (2018) desenvolveram o estudo na Indonésia com uma amostra de 182 municípios, com um período temporal compreendido entre 2015 e 2016. Os resultados do estudo indicaram que os principais fatores que influenciam a mudança de opinião dos auditores estão associados a deficiências do controlo interno, nomeadamente aos pontos fracos na estrutura de controlo interno, à deficiência no sistema de controlo orçamental e ao fraco sistema de controlo contabilístico; à não conformidade com regulamentos e leis aferido através do número de constatações administrativas e da relação entre o valor das constatações e o valor total das despesas; e à não conformidade com as *Government Accounting Standards* (GAS) avaliado com base no número de demonstrações financeiras que não foram apresentadas de acordo com as GAS.

Para o caso português, no estudo efetuado aos municípios portugueses, realizado entre 2013 e 2017, por Maldonado *et al.* (2019), Os autores apontam como principais determinantes da modificação de opinião reservas relacionadas com o não cumprimento das normas contabilísticas, nomeadamente no que se refere à mensuração e divulgação de ativos não correntes, depreciações/amortizações, subsídios a investimentos, dívidas a receber, investimentos em partes de capital.

Com base revisão de literatura efetuada, e tendo em foco a transparência e *accountability*, o nosso primeiro objetivo será averiguar se as comunidades intermunicipais portuguesas cumprem a obrigação de disponibilizar documentos previsionais e de prestação de contas dos últimos dois anos nas respetivas páginas de internet, fornecendo assim informação sobre o seu desempenho económico e financeiro. De seguida, com base na análise nas CLC emitidas por auditores externos, o nosso segundo objetivo será identificar se existem modificações à opinião do ROC das entidades intermunicipais portuguesas e quais os fatores que determinam essa modificação de opinião. Serão analisadas as razões apresentadas pelos auditores para a opinião modificada, procurando identificar os fatores que justificam a existência de distorções nos relatórios e contas disponíveis.

3. DADOS E METODOLOGIA

A metodologia utilizada consistiu na observação documental dos relatórios e contas e das CLC recolhidos nas páginas de internet das vinte e uma comunidades intermunicipais portuguesas. O horizonte temporal definido foi de 2014, um ano após a introdução da Lei n.º 73/2013, a 2018, último ano disponível.

O relatório e contas contem informação sobre quais dos dois regimes de organização contabilística comunidade intermunicipal está sujeita, se é o regime completo ou o regime simplificado. Para além disso, também permite obter informação sobre contas do balanço, das demonstrações de resultados, os mapas de execução orçamental, os anexos às demonstrações financeiras, como por exemplo modificações orçamentais da despesa e da receita, assim como subsídios obtidos e concedidos. Para este estudo é relevante a análise dos mapas orçamentais dado que nos permite conhecer o montante das receitas anuais e por conseguinte verificar se a comunidade intermunicipal está obrigada a revisão oficial de contas por parte de um auditor independente e à emissão da respetiva CLC.

Segundo a DGAL, em Portugal, existem 21 comunidades intermunicipais, nomeadamente: a CIM do Alentejo Central, do Alentejo Litoral , do Algarve, do Alto Alentejo, do Alto Minho, do Alto Tâmega, do

Ave, do Baixo Alentejo, da Beira Baixa, das Beiras e Serra da Estrela, do Cávado, do Douro, do Lezíria do Tejo, do Médio Tejo, do Oeste, da Região Coimbra, da Região de Aveiro, da Região de Leiria, do Tâmega e Sousa, das Terras de Trás–os–Montes e de Viseu Dão Lafões. Os municípios que constituem as comunidades intermunicipais são apresentados no Anexo I.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Face ao disposto no nº 2 do artigo 79º da Lei 73/2013, de 3 de setembro), as comunidades intermunicipais são obrigadas a disponibilizar na respetiva página de internet os documentos previsionais e de prestação de contas dos últimos dois anos. Está condição fundamental para atingir o objetivo de uma gestão pública mais rigorosa e transparente é cumprida pela maioria das comunidades intermunicipais portuguesas.

Da recolha dos relatórios e contas efetuada nas páginas de internet das vinte e uma comunidades intermunicipais portuguesas, foi possível obter 81 relatórios: 11 comunidades intermunicipais possuíam informações para todo o período de análise, 3 para apenas quatro anos económicos, 3 para três, 2 para dois e apenas 1 para um ano (Tabela 1). É de salientar que a CIM da Região de Leira, não tem nenhum relatório e contas disponível, apenas tem o plano de atividades e orçamento para os anos de 2016 a 2018. Em termos de estrutura, os relatórios e contas recolhidos apresentam, em geral, uma breve introdução à comunidade intermunicipal, onde estão descritos os objetivos e os seus serviços, o balanço, a demonstração de resultados, os fluxos de caixa e operações de tesouraria, o relatório de gestão, o mapa de execução orçamental da despesa e da receita e a CLC, existindo contudo algumas falhas nomeadamente quanto à disponibilização da CLC.

Tabela 1: Comunidades intermunicipais portuguesas com relatório e contas disponíveis na página de Internet

Comunidade Intermunicipal	2014	2015	2016	2017	2018
Alentejo Central	S	S	S	N	N
Alentejo Litoral	S	S	S	S	S
Algarve	S	S	S	S	S
Alto Alentejo	S	S	S	S	N
Alto Minho	S	S	S	S	S
Alto Tâmega	S	S	S	S	N
Ave	S	N	N	N	N
Baixo Alentejo	S	S	S	S	S
Beira Baixa	S	S	S	S	S
Beiras e Serra da Estrela	S	S	S	S	S
Cávado	S	S	S	N	N
Douro	S	S	N	N	N
Lezíria do Tejo	S	S	S	S	S
Médio Tejo	S	S	S	S	S
Oeste	S	S	S	N	N
Região Coimbra	S	S	S	S	N
Região de Aveiro	S	S	S	S	S
Região de Leiria	N	N	N	N	N
Tâmega e Sousa	S	S	S	S	S
Terras de Trás–os–Montes	N	N	N	S	S
Viseu Dão Lafões	S	S	S	S	S

Nota: A tabela apresenta a informação relativa aos relatórios e contas recolhidos nas páginas de internet das vinte e uma comunidades intermunicipais portuguesas. "S" corresponde á disponibilidade de Relatório e contas para o ano em análise e "N" corresponde á não disponibilidade de Relatório e contas para o ano em análise.

Fonte: Elaboração própria

Da observação da Tabela 1 podemos concluir que cerca de 71% das comunidades intermunicipais disponibilizam na sua página de internet os relatórios e contas dos últimos dois anos, cumprindo o disposto

no nº 2 do artigo 79º da Lei 73/2013, sendo que aproximadamente 52% das comunidades intermunicipais disponibilizam relatórios e contas para todo o período em análise. De notar, contudo, que 29% das comunidades intermunicipais não cumpre a exigência imposta na Lei 73/2013, 14 % não cumpre apenas relativamente ao ano de 2018 e que a CIM da Região de Leiria não disponibiliza qualquer informação para os 5 anos.

Decorre do Decreto–Lei n. º 54–A 99, que as comunidades intermunicipais cujas receitas são iguais ou superiores a 1.716.400 € estão sujeitas a CLC. A análise dos mapas de execução orçamental permite-nos obter informação sobre as receitas obtidas (receitas correntes, nomeadamente, os impostos, juros de mora, taxas e outras contribuições e receitas patrimoniais que consistem nas entradas de dinheiro relativas à exploração, arrendamento ou alienação de bens imóveis) (Anexo 2). Apresentamos na Tabela 2 a informação sobre as comunidades intermunicipais com receitas inferiores ou iguais/superiores a 1.716.400 €, determinada com base na informação disponibilizada na página de internet de cada comunidade intermunicipal.

A análise da informação apresentada na Tabela 2 permite-nos concluir que face à informação disponibilizada para o período mínimo obrigatório previsto na Lei 73/2013, aproximadamente 24% das comunidades intermunicipais ultrapassam o nível de receitas de 1.716.400 € nos últimos dois anos, estando obrigadas a CLC: Alto Minho, Lezíria do Tejo, Médio Tejo, Região de Aveiro, Tâmega e Sousa. Aproximadamente 29% das comunidades intermunicipais não apresenta informação que nos permita concluir acerca desta obrigatoriedade.

Tabela 2: Obrigatoriedade de CLC das comunidades intermunicipais face ao nível de receitas

Comunidade Intermunicipal	2014	2015	2016	2017	2018
Alentejo Central	S	S	S	X	X
Alentejo Litoral	S	S	N	N	N
Algarve	N	N	N	N	N
Alto Alentejo	S	S	N	N	X
Alto Minho	S	S	S	S	S
Alto Tâmega	N	N	N	N	X
Ave	N	X	X	X	X
Baixo Alentejo	N	N	N	N	N
Beira Baixa	N	N	N	N	N
Beiras e Serra da Estrela	N	N	N	N	N
Cávado	N	S	N	X	X
Douro	N	N	X	X	X
Lezíria do Tejo	S	S	S	S	S
Médio Tejo	S	S	S	S	S
Oeste	S	S	S	X	X
Região Coimbra	N	S	N	N	X
Região de Aveiro	N	N	N	S	S
Região de Leiria	X	X	X	X	X
Tâmega e Sousa	S	S	S	S	S
Terras de Trás–os–Montes	X	X	X	N	N
Viseu Dão Lafões	N	S	N	S	N

Nota: A tabela apresenta a informação relativa à relação entre as receitas das comunidades intermunicipais e a obrigatoriedade de CLC. "S" corresponde a um nível de receitas igual ou superior a 1.716.400€ e "N" corresponde a um nível de receitas inferior a 1.716.400€ para o ano em análise. "X" corresponde à indisponibilidade do valor das receitas para o ano em análise dado a informação não ter sido disponibilizada na página de internet.

Fonte: Elaboração própria

O facto de uma comunidade intermunicipal estar sujeita a um regime de organização contabilística completo, à obrigatoriedade de revisão legal das contas anual por parte de um auditor externo e à disponibilização na respetiva página de internet os documentos previsionais e de prestação de contas dos últimos dois anos, não é condição suficiente para garantir que o façam.
Das comunidades intermunicipais analisadas e que disponibilizam informações relativas à prestação de contas nas páginas de internet, nem todas apresentam a documentação completa, faltando frequentemente a CLC. Nesta fase do estudo, é importante detetar quais as comunidades intermunicipais que estavam obrigadas a disponibilizar as suas certificações legais de contas e se o fizeram. Tendo em conta os dados apresentados na Tabela 3 para as catorze comunidades intermunicipais que estiveram sujeitas a CLC em qualquer momento ao longo de todo o período da amostra, podemos concluir que não foi possível analisar o conteúdo de cerca de 23% das CLC obrigatórias, por não estarem disponíveis nas páginas de internet das respetivas comunidades intermunicipais.

A análise da Tabela 3 permite-nos constatar que a maioria das comunidades intermunicipais relativamente às quais tínhamos informação, e que estavam obrigadas a disponibilizar as suas certificações legais de contas, cumpriu efetivamente essa obrigação. Das doze comunidades intermunicipais que tinham esta obrigação, apenas 5 nunca cumpriram a obrigação legal de disponibilizar a CLC, nomeadamente a Alentejo Litoral, Alto Alentejo, Cávado, Coimbra e Viseu Dão Lafões. A Região de Aveiro apenas disponibilizou a CLC de 2018.

Tabela 3: Comunidades intermunicipais com CLC disponível na respetiva página de internet

Comunidade Intermunicipal	2014	2015	2016	2017	2018
Alentejo Central	S	S	S		
Alentejo Litoral	N	N			
Alto Alentejo	N	N			
Alto Minho	S	S	S	S	S
Algarve	S	S	S		
Beiras e Serra da Estrela					S
Cávado		N			
Lezíria do Tejo	S	S	S	S	
Médio Tejo	S	S	S	S	S
Oeste	S	S	S		
Região Coimbra		N			
Região de Aveiro				N	S
Tâmega e Sousa	S	S	S	S	S
Viseu Dão Lafões		N		N	
Total CLC disponibilizadas	7	7	7	4	5

Nota: A tabela apresenta a informação relativa as comunidades intermunicipais obrigadas a disponibilizar as respetivas CLC na página de internet. "S" corresponde ao cumprimento da obrigação de disponibilização da respetiva CLC no período a que eram obrigadas e "N" corresponde ao não cumprimento dessa obrigação.

Fonte: Elaboração própria

Para além das doze comunidades intermunicipais obrigadas a disponibilizar as suas certificações legais de contas, incluímos na Tabela 3 e na nossa análise as comunidades intermunicipais do Algarve e das Beiras e Serra da Estrela. Embora não atinjam o nível de receita máxima em nenhum dos anos deste estudo, as comunidades do Algarve e das Beiras e Serra da Estrela apresentam as respetivas CLC nas páginas de internet.

Deste modo, e com vista a atingir o segundo objetivo deste trabalho de analisar os fatores determinantes da modificação de opinião dos auditores relativamente às CLC das comunidades intermunicipais, a nossa amostra deveria incluir as comunidades do Algarve e das Beiras e Serra da Estrela, totalizando 14 comunidades intermunicipais (Alentejo Central, Alentejo Litoral, Alto Alentejo, Alto Minho, Algarve, Beiras e Serra da Estrela, Cávado, Lezíria do Tejo, Médio Tejo, Oeste, Região Coimbra, Região de Aveiro, Tâmega e Sousa, Viseu Dão Lafões, Algarve e Beiras e Serra da Estrela).

Contudo, as comunidades intermunicipais do Alentejo Litoral, Alto Alentejo, Cávado, Coimbra e Viseu Dão Lafões nunca cumpriram a obrigação legal de disponibilizar a CLC, pelo que apresentaremos resultados apenas para as nove comunidades que cumpriram a esta obrigação, englobando um total de 30 CLC.

Da observação dos conteúdos das 30 CLC das comunidades intermunicipais portugueses entre os anos de 2014 a 2018 podemos classificar as opiniões emitidas pelo ROC por tipos de opinião: não modificada ou modificada com ou sem ênfases e parágrafos de outras matérias, de modo a determinar o número de CLC com modificação de opinião dos revisores e a frequências das reservas mais comuns.

Seguindo a metodologia de análise de conteúdo, realizamos a analise de conteúdo dos relatórios de auditoria recolhidos, tendo identificado 17 relatórios com uma opinião não modificada (S), 3 relatórios com opinião modificada (M) e 10 relatórios com ênfase e parágrafos de outras matérias (E) (Tabela 4).

A análise dos três relatórios disponíveis com modificações de opinião permitiu-nos identificar quatro fatores indutores da modificação de opinião do auditor externo, relacionados com a validação dos saldos iniciais, contabilização de subsídios ao investimento, registo de ativos fixos tangíveis e o não cumprimento leis e regulamentos.

A CI-AMAL – Comunidade Intermunicipal do Algarve apresenta uma reserva na sua CLC relativa a 2014 relativa ao facto de ser este o primeiro ano a que está sujeita a CLC e correspondente à validação dos saldos de abertura. De acordo com o auditor externo, a atividade do revisor oficial de contas foi iniciada em 2014 e dado que a comunidade intermunicipal não esteve sujeita em 2013 a revisão legal de contas, apesar da extensão dos procedimentos de revisão efetuados, outros ajustamentos às contas poderiam revelar-se como necessários caso não existisse esta limitação.

Tabela 4: Modificações de opinião nas CLC das comunidades intermunicipais portuguesas

Comunidade Intermunicipal	2014	2015	2016	2017	2018
Alentejo Central	S	S	S		
Alto Minho	E	S	S	S	S
Algarve	**M**	E	E		
Beiras e Serra da Estrela					S
Lezíria do Tejo	E	E	E	E	
Médio Tejo	E	S	S	S	S
Oeste	E	S	S		
Região de Aveiro					**M**
Tâmega e Sousa	**M**	E	S	S	S

Nota: A tabela apresenta informação relativa às modificações de opinião nas CLC das comunidades intermunicipais portugueses. "S" corresponde à emissão de uma opinião não modificada, "M" corresponde à emissão de uma opinião modificada e "E" corresponde existência de relatórios com ênfase e parágrafos de outras matérias.

Fonte: Elaboração própria

Relativamente à Comunidade Intermunicipal do Tâmega e Sousa, a modificação de opinião deve-se forma adotada para contabilização de subsídios ao investimento e não aplicação do princípio da especialização (ou do acréscimo) segundo o qual os proveitos e os custos são reconhecidos quando obtidos ou incorridos, independentemente do seu recebimento ou pagamento, devendo incluir-se nas demonstrações financeiras dos períodos a que respeitem. Na contabilização dos subsídios ao investimento obtidos em períodos anteriores foi adotado o lançamento direto em proveitos do exercício em vez da adequada aplicação do princípio da especialização: lançamento em proveitos diferidos, sendo transferidos numa base sistemática para proveitos e ganhos extraordinários à medida que forem contabilizadas as amortizações do imobilizado a que respeitem. Tal conduziu a uma sobrevalorização dos fundos próprios comparativos e a uma sobrevalorização do passivo e dos resultados do período.

No caso da Comunidade Intermunicipal da Região de Aveiro, são encontradas três reservas na CLC de 2018. Tal como no caso da Comunidade Intermunicipal do Algarve em 2014, existe uma reserva relativa ao facto de ser este o primeiro ano a que a Comunidade Intermunicipal da Região de Aveiro está sujeita a revisão legal de contas, não sendo possível emitir opinião sobre os comparativos de saldos de abertura. A segunda

reserva está relacionada com o facto de ainda se encontrar em curso o levantamento e registo das áreas referentes a um imóvel, pelo que não é possível determinar com fiabilidade os montantes pelos quais este será relevado contabilisticamente. Consequentemente, não foi possível emitir uma opinião sobre os saldos das rubricas de terrenos e edifícios e imobilizações em curso. De notar que esta situação é recorrente nas autarquias locais, tendo sido um dos fatores apontados em Moura (2011) e Maldonado *et al.* (2019). A terceira reserva apresentada na CLC de 2018 está associada ao não cumprimento de um procedimento obrigatório: um acionista decidiu unilateralmente executar um ajustamento na parte de capital social que lhe respeita sem que tivesse ocorrido a respetiva deliberação em assembleia geral, pelo que a decisão carece de suporte legal estando o ativo e o fundo patrimonial subavaliados.

Alguns destes determinantes de opinião já tinha sido identificados em Moura (2011) como áreas de alto risco de distorção do material no caso dos municípios, nomeadamente: os ativos fixos, a depreciação e subsídios ao investimento, principalmente devido à existência de ativos não identificados e/ou não registados, valores incorretos em saldos iniciais de ativos, transferências incorretas ou falta de transferência para ativo fixo de ativos em curso, impactos nas amortizações/depreciações de ativos e problemas em relação à titularidade/propriedade de ativos. Também para os municípios portugueses, Maldonado *et al.* (2019) apontam como principais determinantes da modificação de opinião reservas relacionadas com o não cumprimento das normas contabilísticas, nomeadamente no que se refere à mensuração e divulgação de ativos não correntes, depreciações/amortizações, subsídios a investimentos, dívidas a receber, investimentos em partes de capital. Pamungkas et al. (2018) também identificam entre os principais fatores determinantes da modificação de opinião do auditor externo problemas relacionados pontos fracos na estrutura de controlo interno e fraco sistema de controlo contabilístico e não conformidade com o normativo contabilístico aplicável.

5. CONCLUSÃO

Procurando atingir uma gestão pública mais rigorosa e transparente, diversos tem sido os esforços efetuados em termos regulamentares e normativos no sentido de reforçar as práticas de *accountability*, transparência e fiabilidade das demostrações financeiras. Este estudo teve como o objetivo avaliar em que medida as comunidades intermunicipais portuguesas estão a cumprir as suas obrigações quanto à divulgação dos documentos de prestação de contas (incluindo a CLC) e identificar os fatores que determinam a modificação de opinião dos auditores nas comunidades intermunicipais. O âmbito da revisão de contas nas comunidades intermunicipais é alagado dado que "A questão da legalidade das operações e a verificação do cumprimento de procedimentos instituídos por diversa legislação que lhe é aplicável é muito importante nestas entidades" (Moura, 2011, pp 34).

Para o efeito foram analisados os relatórios e contas e as CLC disponíveis nas páginas de internet das vinte e uma comunidades intermunicipais portuguesas, para o horizonte temporal de 2014, um ano após a introdução da Lei n.º 73/2013, a 2018, último ano disponível.

Relativamente ao primeiro objetivo de avaliar em que medida as comunidades intermunicipais portuguesas estão a cumprir as suas obrigações quanto à divulgação dos documentos de prestação de contas, podemos concluir que cerca de 71% das vinte e uma comunidades intermunicipais disponibilizam na sua página de internet os relatórios e contas dos últimos dois anos, cumprindo o disposto no nº 2 do artigo 79º da Lei 73/2013. Destas vinte e uma comunidades intermunicipais, e face ao volume de receitas apresentado por cada uma, aproximadamente 24% das comunidades intermunicipais ultrapassam o nível de receitas de 1.716.400 € nos últimos dois anos, estando obrigadas a CLC. As observações realizadas permitem-nos constatar que a maioria das comunidades intermunicipais relativamente às quais tínhamos informação e que estavam obrigadas a disponibilizar as suas certificações legais de contas, cumpriu efetivamente essa obrigação.

Para cumprimento do segundo objetivo deste estudo, identificar os fatores que determinam a modificação de opinião dos auditores nas comunidades intermunicipais, foi efetuada a análise de conteúdo das CLC da doze comunidades intermunicipais obrigadas a disponibilizar as suas certificações legais de contas assim como de mais duas entidades que embora não atingindo o nível de receita máxima em nenhum dos anos deste estudo, apresentam as respetivas CLC nas páginas de internet, englobando um total de 30 CLC. Foram identificados 17 relatórios com uma opinião não modificada, 3 relatórios com opinião modificada e 10 relatórios com ênfase e parágrafos de outras matérias.

A análise dos três relatórios disponíveis com modificações de opinião permitiu-nos identificar como fatores determinantes na modificação de opinião do auditor externo: com a validação dos saldos iniciais, contabilização de subsídios ao investimento, mensuração de ativos fixos e não cumprimento de leis e regulamentos, em linha com as conclusões de Moura (2011), Pamungkas et al. (2018) e Maldonado *et al.* (2019).

Por fim, não podemos deixar de realçar que, apesar do elevado grau de cumprimento do normativo aplicável, aproximadamente 29% das comunidades intermunicipais não cumprem os procedimentos básicos da transparência contabilística não disponibilizando a informação nas respetivas páginas de internet e mesmo relativamente às que cumprem essas obrigações relativamente aos documentos de prestação de contas, nem sempre a CLC se encontra disponível.

REFERÊNCIAS

Abrantes, S. (2018). Novo Normativo de Auditoria. *Revisores & Auditores*, 22–39, (jan-mar).

Carson, E., Fargher, N. L., Geiger, M. A. & Lennox, C. S. (2013). Audit reporting for going-concern uncertainty: a research synthesis. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 32, Supplement 1, 353–84.

CCDRN (2014). *Entidades intermunicipais - Certificação legal de contas*. Nota Informativa 10/2014 da Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte, maio, DSAJAL/DAAL.

Costa, M.R. da S., Serra, S., & Gomes, P. (2013). *Fatores determinantes da opinião do auditor: Estudo empírico das empresas portuguesas*. XIV Congresso Internacional de Contabilidade e Auditoria, 1–23.

Curtin D. & Dekker I. (2005). Good governance: The concept and its application by the European Union. In: Curtin D. & Wessel R (eds) *Good Governance and the European Union: Reflections on Concepts, Institutions and Substance*. New York: Intersentia.

Decreto–Lei n. º 54–A 99. Diário da República n.º 43/1999, Série I-A de 1999-02-20. Ministério do Ambiente.

Habib, A. (2013). A meta-analysis of the determinants of modified audit opinion decisions. *Managerial Auditing Journal*, 28(3), 184–216.

IFAC (2018). *Handbook of International Quality Control, Auditing, Review, Other Assurance, and Related Services Pronouncements*. 2018 edition. The International Federation of Accountants (IFAC)

Lei n.º 73/2013 de 3 de setembro. Diário da República n.º 169/2013, Série I de 2013-09-03. Assembleia da República

Lei n.º 75/2013 de 12 de setembro. Diário da República, 1.ª série — N.º 176 — 12 de setembro de 2013. Assembleia da República

Maldonado, I., Pinho, C. & Lobo, C.A. (2019). *Determinant Factors of External Audit Opinion Modification in Portuguese Municipalities*. 2019 14th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI), (June), 1–6. https://doi.org/10.23919/cisti.2019.8760694

Moura, N.J. (2011). Procedimentos de Auditoria a Adotar na Revisão das Contas dos Municípios: Enquadramento teórico e aplicação prática. *Revisores & Auditores*, 52, 22–34.

Paananen, M. (2016). Modified Audit Reports in the Case of Joint Municipal Authorities: Empirical Evidence from Finland. *International Journal of Auditing*. https://doi.org/10.1111/ijau.12062

Pamungkas, B., Ibtida, R. & Avrian, C. (2018). Factors influencing audit opinion of the Indonesian municipal governments' financial statements. *Cogent Business and Management*, 5(1), 1–18. https://doi.org/10.1080/23311975.2018.1540256

Pearson, D. (2014). Significant reforms in public sector audit – Staying relevant in times of change and challenge. *Journal of Accounting and Organizational Change*, 10(1), 150–161.

Rosa C.P. & Morote R.P. (2016). The audit report as an instrument for accountability in local governments: A proposal for Spanish municipalities. *International Review of Administrative Sciences*, 82(3).

Silva, T.C. & Dantas, J.A. (2018). Audit Assertions e a Modificação de Opinião dos Auditores no Mercado Brasileiro. *Revista de Educação e Pesquisa Em Contabilidade*, 12(1), 83–97. https://doi.org/10.1021/bm049748q

ANEXOS

Anexo I: Comunidades Intermunicipais portuguesas e respetivos municípios

CIM	Municípios
CIM do Alto Minho	Arcos de Valdevez, Caminha, Melgaço, Monção, Paredes de Coura , Ponte da Barca , Ponte de Lima , Valença, Viana do Castelo , Vila Nova de Cerveira
CIM Ave	Cabeceiras de Basto, Fafe, Guimarães , Mondim de Basto , Póvoa de Lanhoso , Vieira do Minho , Vila Nova de Famalicão , Vizela
CIM do Cávado	Amares, Barcelos , Braga , Esposende , Terras de Bouro , Vila Verde
CIM do Tâmega e Sousa	Amarante, Baião, Castelo de Paiva, Celorico de Basto, Cinfães , Felgueiras , Lousada , Marco de Canaveses , Paços de Ferreira , Penafiel , Resende
CIM do Douro	Alijó, Armamar, Carrazeda de Ansiães, Freixo de Espada à Cinta , Lamego , Mesão Frio , Moimenta da Beira , Murça , Penedono , Peso da Régua , Sabrosa , Santa Marta de Penaguião , São João da Pesqueira , Sernancelhe , Tabuaço , Tarouca , Torre de Moncorvo , Vila Nova de Foz Côa , Vila Real
CIM Alto Tâmega	Boticas, Chaves, Montalegre, Ribeira de Pena , Valpaços , Vila Pouca de Aguiar
CIM da Beira Baixa	Castelo Branco, Idanha–a–Nova , Oleiros , Penamacor , Proença–a–Nova , Vila Velha de Ródão
CIM da Região de Coimbra	Arganil , Cantanhede , Coimbra , Condeixa–a–Nova , Figueira da Foz , Góis , Lousã , Mealhada , Mira , Miranda do Corvo , Montemor–o–Velho , Mortágua , Oliveira do Hospital , Pampilhosa da Serra , Penacova , Penela , Soure , Tábua , Vila Nova de Poiares
CIM das Beiras e Serra da Estrela	Almeida , Belmonte , Celorico da Beira , Covilhã , Figueira de Castelo Rodrigo , Fornos de Algodres , Fundão , Gouveia , Guarda , Manteigas , Mêda , Pinhel , Sabugal , Seia , Trancoso
CIM da Região de Leiria	Alvaiázere , Ansião , Batalha , Castanheira de Pera , Figueiró dos Vinhos , Leiria , Marinha Grande , Pedrógão Grande , Pombal , Porto de Mós
CIM das Terras de Trás–os–Montes	Alfândega da Fé , Bragança , Macedo de Cavaleiros , Miranda do Douro , Mirandela , Mogadouro , Vila Flor , Vimioso , Vinhais
CIM Viseu Dão Lafões	Aguiar da Beira , Carregal do Sal , Castro Daire , Mangualde , Nelas , Oliveira de Frades , Penalva do Castelo , Santa Comba Dão , São Pedro do Sul , Sátão , Tondela , Vila Nova de Paiva , Viseu , Vouzela
CIM da Região de Aveiro	Águeda , Albergaria–a–Velha , Anadia , Aveiro , Estarreja , Ílhavo , Murtosa , Oliveira do Bairro , Ovar , Sever do Vouga , Vagos
CIM do Médio Tejo	Abrantes , Alcanena , Constância , Entroncamento , Ferreira do Zêzere , Mação , Ourém , Sardoal , Sertã , Tomar , Torres Novas , Vila de Rei , Vila Nova da Barquinha
CIM da Lezíria do Tejo	Almeirim , Alpiarça , Azambuja , Benavente , Cartaxo , Chamusca , Coruche , Golegã , Rio Maior , Salvaterra de Magos , Santarém
CIM do Oeste	Alcobaça , Alenquer , Arruda dos Vinhos , Bombarral , Cadaval , Caldas da Rainha , Lourinhã , Nazaré , Óbidos , Peniche , Sobral de Monte Agraço , Torres Vedras
CIM do Alto Alentejo	Alter do Chão , Arronches , Avis , Campo Maior , Castelo de Vide , Crato , Elvas , Fronteira , Gavião , Marvão , Monforte , Nisa , Ponte de Sor , Portalegre , Sousel
CIM do Alentejo Central	Alandroal , Arraiolos , Borba , Estremoz , Évora , Montemor–o–Novo , Mora , Mourão , Portel , Redondo , Reguengos de Monsaraz , Vendas Novas , Viana do Alentejo , Vila Viçosa
CIM do Alentejo Litoral	Alcácer do Sal , Grândola , Odemira , Santiago do Cacém , Sines
CIM do Baixo Alentejo	Aljustrel , Almodôvar , Alvito , Barrancos , Beja , Castro Verde , Cuba , Ferreira do Alentejo , Mértola , Moura , Ourique , Serpa , Vidigueira
CIM do Algarve	Albufeira , Alcoutim , Aljezur , Castro Marim , Faro , Lagoa (Algarve) , Lagos , Loulé , Monchique , Olhão , Portimão , São Brás de Alportel , Silves , Tavira , Vila do Bispo , Vila Real de Santo António

Fonte: Elaboração própria

Anexo II: Receitas das comunidades intermunicipais

Comunidade Intermunicipal	2014	2015	2016	2017	2018
Alentejo Central	3.305.902,40€	3.493.608,25€	3.091.140,31€		
Alentejo Litoral	2.158.085,00€	2.695.719,41€	1.502.175,00€	1.174.064,24	1.104.306,70€
Algarve	987.267€	1.080.177€	1.055.189€	1.194.870,95€	1.693.402,36€
Alto Alentejo	1.790.696,15€	3.528.687,01	1.514.165,63€	1.485.283,04	
Alto Minho	2.039.819,36€	2.938.191,46€	1.796.570,17€	2.300.114,65€	2.506.118,88€
Alto Tâmega	344.756,12€	962.494,01€	284.963,08€	348.381,99€	
Ave	1.530.332,27€				
Baixo Alentejo	1.395.667,65€	924.299,71€	1.381.469,71€	1.455.351,03€	1.611.125,71€
Beira Baixa	1.046.116,62€	1.101.362,24€	1.046.116,62€	820.668,34€	1.702.934,95€
Beiras e Serra da Estrela	396.675,47€	993.997,85	1.204.509,19	1.160.524,46	1.702.934,95
Cávado	1.691.273,75€	1.779.912,86€	1.494.047,72€		
Douro	717.838,91€	1.231.087,51€			
Lezíria do Tejo	2.163.260,00€	1.787.674,67€	1.740.397,45€	1.849.971,03€	
Médio Tejo	1.761.491,69€	3.439.321,39€	3.113.114,62€	2.025.735,81€	2.787.251,15€
Oeste	2.835.401,29€	3.254.681,16€	2.865.924,52€		
Região Coimbra	1.232.074,35€	1.868.886,70€	1.358.117,40€	1.420.366,88€	
Região de Aveiro	1.315.508,79€	1.314.898,67€	1.067.839,02€	4.499.406,44€	2.541.701,25€
Tâmega e Sousa	1.246.466,79€	2.877.086,06€	1.396.787,82€	1.555.944,19€	2.637.316,04€
Terras de Trás–os–Montes				684.485,19€	1.530.831,26€
Viseu Dão Lafões	1.261.800,88€	2.025.273,14€	1.238.384,58€	2.220.256,37€	1.603.308,39€

Fonte: Elaboração própria

Mariana Santos Ramos, iscac14093@alumni.iscac.pt, Instituto Politécnico de Coimbra, Coimbra Business School, ISCAC
Cristina Maria Gabriel Gonçalves Góis, cgois@iscac.pt, Instituto Politécnico de Coimbra, Coimbra Business School, ISCAC
Clara Margarida Pisco Viseu, cviseu@iscac.pt, Instituto Politécnico de Coimbra, Coimbra Business School, ISCAC

RESUMO: Diversificação e inovação são conceitos cada vez mais na moda, que aliados à competitividade, levam à necessidade de elaborar relatórios mais pormenorizados, onde a informação divulgada é cada vez mais importante para aliciar os investidores. Este trabalho analisa os desenvolvimentos e conceitos do Relatório Empresarial Aprimorado e investiga a relevância das divulgações voluntárias. Tem como objetivo identificar os fatores determinantes para a criação de valor, a ligação das divulgações voluntárias com a criação de valor e avaliar se as mesmas são relevantes para a avaliação das empresas. O estudo realizado teve por base as empresas no mercado *Euronext Lisbon*. Os resultados obtidos mostram que a qualidade dos lucros e o tamanho das empresas são os determinantes mais significativos e que as divulgações voluntárias, para além de fazerem diferença para a criação de valor, são relevantes para a avaliação do mercado e fornecem valor adicional através do seu poder explicativo.

PALAVRAS-CHAVE: Determinantes, Divulgação, Informação, Relatórios, Valor.

ABSTRACT: Diversification and innovation are concepts increasingly in vogue, which combined with the competitiveness, lead to the need to produce more detailed reports, where disclosed information is increasingly important to attract investors. This work analyzes the developments and concepts of the Enhanced Business Report and investigates the relevance of voluntary disclosures. It aims to identify the determining factors for value creation, linking voluntary disclosures to value creation and assessing whether they are relevant to the valuation of companies. The study was based on companies in the Euronext Lisbon market. The obtained results show that the quality of profits and the size of companies are the most significant determinants and that voluntary disclosures, other than making a difference to value creation, are relevant to market valuation and provide additional value through their explanatory power.

KEYWORDS: Determinants, Disclosure, Information, Reports, Value.

1. INTRODUÇÃO

O relato tradicional, normalmente designado por Relatórios e Contas, avalia e justifica a rotina de uma empresa nas suas distintas componentes e dimensões, comprova se foram atingidos os objetivos a que a entidade se propôs, bem como a forma de chegar até eles e incorpora a divulgação da informação financeira, através da apresentação das Demonstrações Financeiras. O problema é que esta forma de relato tem tendência para se focar, principalmente, no reconhecimento e na mensuração de ativos e passivos e no desempenho financeiro a curto prazo, através do tratamento periódico da informação para os acionistas. Além disso, cada vez mais, existe a preocupação com a Responsabilidade Social e Ambiental, o que leva a que seja necessário elaborar relatórios mais pormenorizados e pertinentes nestes aspetos, o que se traduz em Relatórios de Sustentabilidade. Por conseguinte, num contexto paralelo, existe também uma preocupação no que respeita à forma de divulgação, porque, atualmente, o foco recai na divulgação para com os *stakeholders*.

As limitações identificadas na informação financeira e a reduzida literatura que trata do tema que identifica quais os fatores que mais contribuem para a perceção da criação de valor por parte das empresas e a sua importância para a tomada de decisão dos investidores foi a principal motivação para a realização deste trabalho. Também a análise do trabalho de investigação desenvolvido por Reitmaier e Schultze (2017), em que estes fizeram uma análise da relevância das divulgações e dos determinantes para a avaliação do mercado, para as empresas alemãs com valores cotados na bolsa de valores de Frankfurt, suscitou a necessidade de investigar quais seriam os resultados obtidos para a realidade das empresas portuguesas. Apesar do tecido empresarial português ser composto na sua maioria por Pequenas e Médias Empresas,

existe um número significativo de empresas com valores cotados e é nesse grupo que esta investigação vai incidir, mais especificamente no grupo de empresas com valores cotados na *Euronext Lisbon*. Esta escolha justifica-se por o modelo de investigação utilizado exigir uma grande quantidade de informação que, em Portugal, apenas está disponível para as empresas com valores cotados na Bolsa de Valores de Lisboa.

Este estudo tem como principais objetivos identificar quais são os fatores determinantes para a criação de valor nos relatórios empresariais e perceber a ligação das divulgações voluntárias com a criação de valor e verificar se são relevantes para a avaliação das empresas no mercado. Esta investigação está sobretudo focada na avaliação dos determinantes, mas também são abordados alguns aspetos fundamentais para o modelo de Relatório Empresarial Aprimorado e a sua importância para a avaliação dos investidores. O Relatório Empresarial Aprimorado tem com principal objetivo responder às necessidades de informação dos investidores, para que os mesmos possam fazer avaliações mais ponderadas aquando das decisões de investimento e contemplam diversas realidades como as constantes nos Relatórios de Negócios, Relatórios de Capital Intelectual, Relatórios de Valor, Relatórios de Responsabilidade Social Empresarial e Relatórios Integrados.

Com base nos objetivos definidos, o presente estudo tem como propósito responder à seguinte questão geral de investigação (1) *Quais as informações constantes nos Relatórios e Contas que são mais determinantes para a avaliação da criação de valor das empresas?* Para além desta questão, existem outras perguntas para as quais se espera conseguir obter respostas, tais como: (2) *As divulgações voluntárias fazem diferença na avaliação da criação de valor?* (3) *Serão estas divulgações voluntárias relevantes para a avaliação das empresas pelo mercado?* Outro dos objetivos deste estudo será identificar quais os fatores que levam à decisão de investir por parte dos investidores e o que os leva à escolha de uma empresa em detrimento de outra quando tomam essa decisão. Pretende-se averiguar se essa decisão está relacionada, de modo positivo ou negativo, com a complexidade dos Relatórios e Contas publicados e/ou com a sua extensão. Inclusive, um dos objetivos do estudo proposto será verificar o nível de divulgações voluntárias efetuadas pelas empresas que contemplam a amostra.

Para cumprir os objetivos definidos será efetuada uma investigação sobre esta temática, mais concretamente, uma revisão da literatura. Na segunda etapa de investigação é obtida a amostra, através da identificação das empresas com valores cotados na bolsa portuguesa que melhor se enquadram, recorrendo à análise qualitativa comparativa para a recolha da informação e dos dados necessários. Para a obtenção dos dados, utilizaremos uma pontuação (*score*) abrangente, desenvolvida a partir de um modelo de avaliação, para identificar um conjunto de itens de informação que permitirá conseguir obter resultados para perceber quais são os fatores determinantes para a criação de valor, quer para a empresa, quer para o investidor. De seguida é desenvolvido o estudo empírico, começando pela definição das hipóteses de trabalho e das variáveis, recorrendo à aplicação dos testes estatísticos necessários para a obtenção dos resultados. Por último, é apresentada a discussão dos resultados obtidos, que é uma parte fundamental juntamente com a análise de sensibilidade e provas de robustez, e, por fim, os ajustes necessários para a sua conclusão.

Este trabalho encontra-se estruturado e dividido em seis partes. Inicia-se através de uma breve introdução, seguida da revisão da literatura, onde são explicitados alguns conceitos essenciais para que o leitor compreenda a sua leitura. A terceira parte é dedicada à explicação da metodologia, que contempla o processo de seleção da amostra, a recolha dos dados e a descrição da análise e das técnicas estatísticas utilizadas. Na quarta parte encontra-se desenvolvido o estudo empírico, que incorpora as hipóteses de estudo e a definição das variáveis. De seguida apresentam-se os resultados e discussão dos mesmos e finaliza-se com a apresentação de uma conclusão.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Desde sempre existiu a necessidade do registo, desde os tempos primitivos com a preocupação do Homem em contar os seus rebanhos para saber a sua riqueza, passando pelos egípcios e babilónicos que registavam as suas transações comerciais em cerâmicas, seguindo-se as fichas de barro, até que chegamos ao pai da contabilidade (Luca Pacioli) e ao método das partidas dobradas, que esteve na origem da contabilidade que é implementada nos dias de hoje. No entanto, quer os investigadores, quer os profissionais da área, concordam que as informações fornecidas pelas Demonstrações Financeiras, muitas das vezes não são suficientes para este propósito (Reitmaier & Schultze, 2017). Esta carência de informação levou também a que, ao longo do tempo, fossem desenvolvidos diferentes conceitos do Relatório Empresarial Aprimorado para atender às necessidades adicionais de informação (Boedker, Guthrie, & Binney, 2007; Boedker, Mouritsen, & Guthrie,

2008). O Relatório Empresarial Aprimorado procura atender às principais necessidades dos investidores, para que estes possam fazer avaliações mais completas e ponderadas das empresas aquando das decisões de investimento, e recebeu muita atenção quer na prática comercial quer na área científica. A finalidade do Relatório Empresarial Aprimorado visa atender às necessidades de informação que os investidores procuram para puderem avaliar de forma consciente as empresas, aquando das decisões de investimento.

Segundo Reitmaier e Schultze (2017), o principal objetivo do Relatório Empresarial Aprimorado é o de fornecer informações que diminuam a distância entre o valor de mercado intrínseco potencial e o valor de mercado atual (Kristandl & Bontis, 2007; Ruhwedel & Schultze, 2002). No entanto, ainda não é possível identificar com clareza quais são os itens de informação que são relevantes para auxiliar os investidores no processo de avaliação das empresas. São vários os conceitos do Relatório Empresarial Aprimorado que têm vindo a ser desenvolvidos (Boedker *et al.*, 2007; Boedker *et al.*, 2008). Conceitos como Relatório de Negócios, Relatório de Capital Intelectual, Relatório de Valor, Relatório de Responsabilidade Social Corporativa e Relatório Integrado visam a extensão do Relatório Financeiro tendo em conta as informações adicionais e tem como finalidade atender às necessidades de informação dos investidores (Abeysekera, 2013; Reitmaier & Schultze, 2017; Zhou, Simnett, & Green, 2017). A ideia dos diferentes conceitos é de que a informação adicional divulgada pelas empresas possa diminuir as assimetrias de informação e, simultaneamente, melhorar as suas avaliações (Boedker *et al.*, 2008; Reitmaier & Schultze, 2017).

2.1 DIVULGAÇÕES VOLUNTÁRIAS

A divulgação da informação por parte das empresas deve ser o mais transparente e clara possível, em especial quando se trata de empresas com valores cotados e com capital disperso (Calvo, 2004; Lopes, 2015). Segundo Hassan e Marston (2010) e Lopes (2015), a divulgação da informação pode ser dividida em duas grandes categorias, obrigatória e voluntária. A divulgação obrigatória é a informação revelada pelas empresas em cumprimento dos requisitos e dos estatutos, respeitando as leis e regulamentos sob a forma de normas e regras. A divulgação voluntária é qualquer outra informação revelada para além da obrigatória. Segundo Reitmaier e Schultze (2017), a relevância da divulgação voluntária das informações adicionais tem sido sujeita a inúmeros estudos. No entanto, a questão de quais são os itens de informação que são úteis para a avaliação e para o processo da tomada de decisões dos investidores e, portanto, que deve ser divulgada, ainda é uma questão não resolvida e por isso existiu a necessidade de avaliar as divulgações voluntárias das empresas.

Branco e Rodrigues (2008) e Reis (2012), partem do pressuposto de que a divulgação voluntária da informação serve para que as empresas possam justificar os seus comportamentos perante os *stakeholders* e para influenciar a sua perceção externa de reputação. Segundo Melloni (2015), as divulgações voluntárias servem como instrumento de sinalização e ferramenta de comunicação para a gestão de impressões. Segundo Reitmaier e Schultze (2017), as empresas só optarão por divulgar informações de forma voluntária quando os benefícios marginais da divulgação superem os seus custos marginais. Segundo Lopes (2015), as vantagens da divulgação voluntária das informações podem ter limites. Para Verrechia (1983), as divulgações voluntárias também podem ter efeitos negativos para as empresas que as divulgam, porque estas correm o risco de divulgar informações para a concorrência, o que pode prejudicar a sua posição competitiva no mercado (Lopes, 2015).

2.2 ENQUADRAMENTO TEÓRICO DAS DIVULGAÇÕES VOLUNTÁRIAS

Segundo Lopes (2015), a Teoria da Agência, desenvolvida por Jensen e Meckling (1976), é uma das mais importantes na área da Contabilidade, em virtude dos possíveis conflitos de interesses entre agentes e principais. Jensen e Meckling (1976) definem a relação de agência como um contrato sob o qual uma ou mais pessoas (o principal) incubem a outra pessoa (o agente) de realizarem algum tipo de serviços em seu favor, envolvendo a delegação ao agente de alguma autoridade para tomar decisões. Esta teoria é fundamental no relato financeiro e na sua perceção, devido ao problema da assimetria de informação existente entre quem divulga a informação e os *stakeholders* (Lopes, 2015). Watson, Shrives, e Marston (2002), sugerem que uma monitorização externa eficaz reduz os conflitos de agência e fornece às empresas incentivos para usar divulgações voluntárias para comunicarem que estão a agir de forma apropriada (Reitmaier & Schultze, 2017).
A Teoria dos *Shareholders*, segundo Pereira (2016), garante que o objetivo de uma empresa é a maximização dos lucros. Segundo Faria (2015), esta teoria baseia-se no princípio de que o desempenho económico é mais

importante que tudo o resto. Smith (2003), refere que esta teoria se baseia no facto dos *shareholders* adiantarem capital para que os gestores o utilizem, logo tem em consideração a maximização da riqueza para os acionistas.

Pereira (2016), refere que a Teoria dos *Stakeholders* é a chave do relacionamento positivo entre as estruturas e as dimensões na ligação entre a empresa e a sociedade. Para Costa (2018), esta teoria resulta essencialmente da ética empresarial e defende que o comportamento organizacional e a política de interesses devem satisfazer todos os que têm interesse na atividade da empresa. Faria (2015) e Smith (2003) referem que esta teoria se baseia no facto de os gestores terem obrigações para com os *shareholders* e *stakeholders*, devendo a ambos realizar uma gestão que gere benefícios. Pesquex e Damak-Ayadi (2005) referem que esta teoria tem um carácter relacional, na medida em que, fomenta a ligação entre indivíduos, grupos, comunidade, empresa, instituições e o Estado.

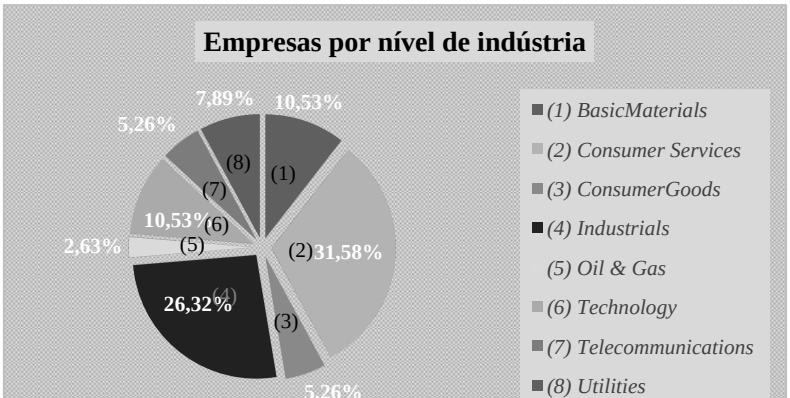
Segundo Lopes (2015), a Teoria da Sinalização foi desenvolvida por Spence (1973), e baseia-se nos sinais que as organizações transmitem para o mercado, como forma de divulgação da informação importante sobre a empresa. Esta teoria parte do pressuposto de que o mercado distingue as empresas em dois tipos, as boas e as más (Ferreira, 2008; Reis, 2012). A Teoria da Sinalização é aplicada com o objetivo de diminuir a assimetria de informação, objetivo esse que será alcançado se a parte que possui mais informação enviar sinais (transmitir informações) de interesse para a parte com menos informação. De acordo com Spence (1973), a Teoria da Sinalização possibilita compreender algumas das motivações inerentes à divulgação voluntária de informação.

3. METODOLOGIA

A amostra selecionada para a realização deste estudo é constituída pelas empresas com valores admitidos à cotação na *Euronext Lisbon*, para o período 2013-2017. A escolha da amostra justifica-se não só por este se tratar de um conjunto de empresas de referência nacional, representativas do tecido empresarial português, mas também por pertencer a um dos principais índices bolsistas da Europa. Apesar deste índice ser composto por 57 empresas, a amostra é composta somente por 38 (ver Anexo 1), porque foi excluído o mercado *Euronext Access Lisbon* (11 empresas), o mercado *Euronext Growth* (3 empresas) e a indústria financeira (4 empresas) devido às suas especificidades. Foi ainda excluída a INAPA-PREF S/ VOTO.

De forma a garantir a comparabilidade dos resultados, no caso dos clubes de futebol, foi adotado o pressuposto de que o relatório 2012-2013 corresponde ao ano 2013, sendo assim perpetuado para os períodos seguintes, isto porque, o ano económico é diferente das demais empresas (não começa em janeiro e termina em dezembro), estes elaboram as suas Demonstrações Financeiras com início a 01 de julho e com término a 30 de junho. Para garantir a homogeneidade dos resultados e por forma a facilitar a interpretação e recolha dos dados partiu-se do pressuposto de que durante o período em análise, este índice manteve-se intacto, ou seja, que não existiu nenhuma alteração, pondo de parte a possibilidade de ter existido uma nova entrada ou saída de empresa.

Após os devidos ajustes, a amostra final compreende assim 38 empresas, o que representa 66,67% da população e contempla 190 observações (38 empresas durante o período de cinco anos). O Gráfico 1 evidencia as empresas por nível de indústria de acordo com o *Industry Classification Benchmark* (ICB) que, segundo Galvão (2017), é um sistema de classificação das atividades económicas globalmente reconhecido. Através da observação do Gráfico 1 é possível concluir que a maior parte das empresas que contemplam a amostra (31,58%) pertence à indústria dos "Consumer Services" (em português, serviços do consumidor), logo seguida das "Industrials" (em português, industriais) com 26,32%. A fatia menor pertence à indústria "Oil & Gas" (em português, óleo & gás) que representa 2,63% da amostra, na verdade, desta indústria somente faz parte uma empresa, a GALP ENERGIA.



Fonte: Elaboração própria

Os dados necessários foram recolhidos através da análise de conteúdo efetuada maioritariamente aos Relatórios e Contas anuais consolidados das empresas, não obstante, foi também necessário proceder à recolha de alguns dados que se encontravam em outros relatórios, nomeadamente nos Relatórios de Sustentabilidade, nos Relatórios de Governo Societário, e, quando disponíveis, nos Relatórios Integrados. Tendo por base o cumprimento dos objetivos de investigação, recorremos ao software de análise estatística *EViews* 7, para a análise dos dados. Utilizaram-se as seguintes técnicas de análise estatística: estatística descritiva, matriz de correlação de *Pearson*, regressão OLS e a regressão 2SLS. Procedeu-se à análise univariada para tratar cada variável isoladamente e à análise multivariada para abordar a complexidade resultante da multiplicidade das variáveis, isto é, para estabelecer as relações entre duas ou mais variáveis.

4. ESTUDO EMPÍRICO

Esta investigação tem como objetivo responder às questões de investigação enumeradas, isto é, conseguir perceber quais as informações constantes nos Relatórios e Contas que são mais determinantes para a avaliação da criação de valor das empresas, se as divulgações voluntárias fazem diferença na avaliação da criação de valor e se serão estas divulgações voluntárias relevantes para a avaliação das empresas pelo mercado. Outro dos objetivos deste estudo, é procurar compreender quais os principais fatores que levam os investidores à decisão de investir numa empresa em deterioramento de outra.

4.1 HIPÓTESE DE ESTUDO

O ambiente de informação de uma empresa desenvolve-se endogenamente dependendo de vários fatores (Beyer, Cohen, Lys, & Walther, 2010; Reitmaier & Schultze, 2017), o que implica que o nível de divulgação observável seja impulsionado por fatores que afetem os custos e os benefícios (privados) da divulgação. Com base na revisão da literatura foram identificados os seguintes determinantes do nível de divulgação voluntária.

Idade das empresas – As empresas mais jovens estão sujeitas a uma maior incerteza e têm incentivos para divulgar mais para limitar essa incerteza. No entanto, as empresas mais antigas, segundo Alsaeed (2006), Camfferman e Cooke (2002) e Reitmaier e Schultze (2017), podem ter mais experiência o que poderá reduzir os seus custos e, consequentemente, aumentar o seu nível de divulgações. Como o relacionamento esperado entre idade e nível de divulgação é ambíguo, não se consegue especificar a direção esperada. A hipótese de investigação proposta é:

$H1_a$: A idade das empresas está relacionada com o nível de divulgações.

Tamanho da empresa de auditoria – As auditoras classificadas como *Big Four* auditam as empresas que promoveram consideravelmente a ideia da orientação do investidor e as divulgações. De acordo com a Teoria de Sinalização, uma empresa ser auditada por uma das grandes empresas de auditoria pode sinalizar o compromisso de maior transparência e orientação do investidor, porque essas empresas de auditoria operam internacionalmente (Alsaeed, 2006; Reitmaier & Schultze, 2017). Logo, espera-se que o nível de divulgações esteja positivamente relacionado com o tamanho da empresa de auditoria:
$H1_b$: O tamanho da empresa de auditoria está positivamente relacionado com o nível de divulgações.
Remuneração baseada em ações – Os administradores cuja remuneração tem por base incentivos podem usar oportunisticamente as suas decisões de divulgação para se empenharem na gestão de impressões (Melloni, 2015; Reitmaier & Schultze, 2017) ou para influenciar os preços das ações quando a sua compensação se basear em ações da empresa (Aboody & Kasznik, 2000; Cormier, Ledoux, & Magnan, 2009; Reitmaier & Schultze, 2017). Posto isto, uma relação positiva é esperada entre as ações de compensação e o nível de divulgações:

$H1_c$: A remuneração baseada em ações está positivamente relacionada com o nível de divulgações.

Qualidade dos ganhos – A qualidade dos lucros pode ser interpretada como um *proxy* para a qualidade da informação. Um modelo a ter em atenção será o da qualidade dos *accruals*, baseado no modelo de Dechow e Dichev (2002), modificado por McNichols (2002). Os resultados da aplicação deste modelo podem ser considerados tendenciosos e perigosos, porque têm uma interpretação inversa, uma vez que valores negativos indicam uma maior qualidade dos lucros. Os resultados obtidos por Francis, Nanda e Olsson (2008) encontraram uma relação positiva, então espera-se um relacionamento positivo, o que implica um coeficiente negativo, entre a qualidade dos lucros e o nível de divulgações:

$H1_d$: A qualidade dos lucros está positivamente relacionada com o nível de divulgações.

Necessidade de financiamento – Segundo Healy e Palepu (2001) e Reitmaier e Schultze (2017), as empresas que precisam de fundos para financiar as suas oportunidades de investimento são incentivadas a divulgar mais para assim reduzir os custos de financiamento externo. Portanto, uma relação positiva é esperada entre as necessidades de financiamento e o nível de divulgações:

$H1_e$: As necessidades de financiamento estão positivamente relacionadas com o nível de divulgações.

Internacionalização – Maiores participações em atividades internacionais podem resultar num maior escrutínio público e, portanto, induzir uma maior procura de informações (Depoers, 2000; Hail, 2003; Raffournier, 1995; Reitmaier & Schultze, 2017). As empresas podem satisfazer essa procura através da divulgação voluntária de informações adicionais. Uma relação positiva é esperada entre a internacionalização e o nível de divulgações:
$H1_f$: A internacionalização está positivamente relacionada com o nível de divulgações.

Problemas de Capital – As empresas que dependem dos mercados de capitais para novos financiamentos e que acedem a esses mercados de capital continuadamente, precisam de comunicar de forma aberta e direta para assim conseguirem evitar surpresas e altos custos de agência (Cormier *et al.*, 2009; Reitmaier & Schultze, 2017). As empresas que pretendem emitir novo capital tendem a aumentar significativamente as suas divulgações (Cormier *et al.*, 2009; Lang & Lundholm, 2000; Reitmaier & Schultze, 2017. Por isso, uma relação positiva é esperada entre as novas emissões de Capital e o nível de divulgações:

$H1_g$: As novas emissões de Capital estão positivamente relacionadas com o nível de divulgações.

Alavancagem – Segundo Blanco, Lara, e Tribo (2015) e Jensen e Meckling (1976), empresas com maiores níveis de alavancagem incorrem em maiores custos de manutenção, portanto é esperado que essas empresas divulguem mais para diminuir esses custos. Segundo Brown e Hillegeist (2007), Orens, Aerts, e Lybaert (2009) e Reitmaier e Schultze (2017), um elevado nível de alavancagem pode estar relacionado com os incentivos para os gestores e pode ter um efeito quer positivo, quer negativo sobre a divulgação. Contudo, a alavancagem pode apresentar uma associação negativa com a divulgação, porque as empresas em más condições financeiras podem não ser capazes de obter benefícios através das divulgações ou podem não ter recursos financeiros suficientes para cobrir os custos dos relatórios (Cormier, Ledoux, Magnan, & Aerts, 2010; Cormier & Magnan, 2003; Orens *et al.*, 2009; Reitmaier & Schultze, 2017). Portanto, sem especificar a direção esperada, apresenta-se como hipótese:

$H1_h$: A alavancagem está relacionada com o nível de divulgações.

Market-to-Book ratio – Este rácio representa a diferença relativa entre o valor contabilístico e o valor de mercado do património para uma determinada empresa. As empresas que apresentam uma maior relação mercado-contabilidade estão sob uma enorme pressão para atender às expectativas do mercado de capitais. O que pode levar a um aumento das divulgações voluntárias, porque criam-se incentivos para justificar a alta avaliação de mercado (Kang & Gray, 2011; Reitmaier & Schultze, 2017). Esta relação entre o mercado e o valor da empresa na contabilidade também pode capturar oportunidades de crescimento, porque as empresas em crescimento divulgam mais para poderem informar sobre o seu potencial (Easton & Monahan, 2005; Kang & Gray, 2011; Reitmaier & Schultze, 2017). Ao mesmo tempo, as aquisições hostis são mais prováveis para empresas subvalorizadas (Serafeim, 2011). Assim, as empresas com índices *Market-to-Book* relativamente baixos também têm incentivos para aumentar as divulgações voluntárias, a fim de aumentar a sua avaliação. A relação deste rácio com o nível de divulgações é, portanto, ambígua, assim:

$H1_i$: O *Market-to-Book ratio* está relacionado com o nível de divulgações.

Rentabilidade - Segundo Blanco *et al.* (2015), espera-se que a rentabilidade afete a política de divulgações das empresas. As divulgações das empresas com elevados níveis de rentabilidade podem ser consideradas como um sinal de bom desempenho e da qualidade do investimento (Alsaeed, 2006; Cerbioni & Parbonetti, 2007; Orens *et al.*, 2009; Reitmaier & Schultze, 2017; Wang, O, & Claiborne, 2008; Watson *et al.*, 2002). Segundo Reitmaier e Schultze (2017), as empresas menos rentáveis têm tendência para divulgar menos, para assim conseguirem obscurecer os seus resultados (Alsaeed, 2006; Barako, Hancock, & Izan, 2006; Raffournier, 1995; Wang *et al.*, 2008). No entanto, os gestores têm incentivos para divulgar as más notícias, incluindo a baixa rentabilidade, de forma voluntária, para assim conseguirem evitar os custos de reputação ou de contencioso (Reitmaier & Schultze, 2017; Skinner, 1994). Tendo em conta o grau de ambiguidade, supõe-se, sem especificar a direção esperada, que:

$H1_j$: A rentabilidade está relacionada com o nível de divulgações.

Tamanho da empresa – Segundo Cormier *et al.* (2009), o tamanho de uma empresa está negativamente relacionado com o custo da divulgação e com a divulgação do risco. Uma vez que as empresas maiores são tipicamente caracterizadas por terem um elevado número de atividades e unidades de negócio, o que leva à necessidade de divulgarem mais informações para que possam fornecer uma visão completa dos seus fatores de sucesso e do seu potencial de criação de valor (Bozzolan, Favotto, & Ricceri, 2003; Depoers, 2000; Reitmaier & Schultze, 2017). Estas entidades enfrentam também maiores benefícios e menores custos para divulgar voluntariamente a informação adicional (Brown & Hillegeist, 2007). Portanto, espera-se uma relação positiva entre o tamanho das empresas e o nível de divulgações:

$H1_k$: O tamanho da empresa está positivamente relacionado com o nível de divulgações.

Volatilidade das ações – A volatilidade das ações reflete a incerteza do negócio (Alford & Berger, 1999; Reitmaier & Schultze, 2017). Indica assimetrias de informação entre os gestores e os investidores e aumenta a dificuldade dos investidores para conseguirem avaliar com precisão o valor da empresa (Cormier *et al.*, 2009). Segundo Reitmaier e Schultze (2017), as empresas altamente voláteis são menos estáveis e os negócios que são lucrativos podem reter as divulgações devido à potencial concorrência e às desvantagens pelas quais são particularmente vulneráveis. Segundo Neves e Quelhas (2013), quanto maior for a volatilidade maior será o risco. Por isso, como a relação entre a volatilidade das ações e o nível de divulgações torna-se ambígua, não se define à priori uma direção específica, supõe-se que:

$H1_l$: A volatilidade das ações está relacionada com o nível de divulgações.

É esperado que os investidores utilizem as divulgações das empresas para ajudar a facilitar o processo da tomada de decisão, ou seja, que ao avaliarem as decisões das empresas, estas divulgações possam gerar avaliações justificadas como base para a tomada de decisão. Com base no nível de divulgações, os investidores podem analisar e interpretar melhor as informações fornecidas nos relatórios anuais, de forma a reduzirem a incerteza em torno desses números (Reitmaier & Schultze, 2017). Cria-se então a seguinte hipótese de investigação para tentar perceber se a extensão do nível de divulgações está positivamente relacionada com os valores de mercado:

$H2_a$: A extensão do nível de divulgações está positivamente relacionada com os valores atuais de mercado do Capital Próprio.

Se as informações contidas nas Demonstrações Financeiras forem insuficientes para fins de avaliação, as informações adicionais sobre o nível de divulgações que foram divulgadas devem conseguir auxiliar os investidores na sua tomada de decisão e devem melhorar a avaliação da empresa (Reitmaier & Schultze, 2017). A expectativa é que, as divulgações voluntárias adicionais relacionadas com o valor, melhorem o poder explicativo dos valores contabilísticos e dos lucros para os valores de mercado, de forma a que lacuna de informações entre a empresa e os investidores diminua. Para que se verifique esta expectativa, desenvolve-se a seguinte hipótese:

$H2_b$: Adicionar as divulgações voluntárias aumenta o poder explicativo do valor de mercado.

4.2 DEFINIÇÃO DAS VARIÁVEIS

Para quantificar a extensão do nível de divulgações nos relatórios anuais das empresas, é utilizada como métrica o modelo de Lopes (2015), que é composto por 31 itens que se agregam por 6 categorias. Este modelo vai então servir de base para a determinação do nível de divulgações, porque vai fornecer o sistema de pontuação para as divulgações voluntárias. Escolheu-se adotar este modelo porque se considera que o mesmo é um instrumento de medida adequado ao contexto atual, por contemplar diversos aspetos e porque serve, simultaneamente, para avaliar a qualidade da informação voluntária divulgada (Lopes, 2015). De salientar que os componentes identificados são validados com base em investigações anteriormente desenvolvidas sobre as necessidades de informação dos investidores, bem como por algumas das recomendações da *Association of International Certified Professional Accountants* (AICPA) e do *Financial Accounting Standards Board* (FASB) (FASB, 2001; Lopes, 2015; Reitmaier & Schultze, 2017; Ruhwedel & Schultze, 2002). A pontuação é então atribuída individualmente a cada item, de acordo com o tipo de informação divulgada (Lopes, 2015): 0 – Não divulga; 1 – Divulga e 2 – Divulga com detalhe. De acordo com o número de itens, cada empresa, por ano, poderá obter no máximo 62 pontos, como se pode observar através da leitura da Tabela 1.

Tabela 1: Lista das divulgações voluntárias e pontuação máxima possível de alcançar

Divulgações Voluntárias (Máximo 62 pontos)	
Ambiente (Máximo 8 pontos)	Energias renováveis (2 pontos)
	Prevenção da poluição (2 pontos)
	Reciclagem (2 pontos)
	Outras práticas ambientais (2 pontos)
Áreas de negócio (Máximo 14 pontos)	Principais áreas de negócio (2 pontos)
	Principais mercados (2 pontos)
	Qualidade do produto/serviço (2 pontos)
	Quota de mercado (2 pontos)
	Volume de negócios dos últimos anos (2 pontos)
	Inovação do produto/serviço (2 pontos)
	Outras informações acerca do produto/serviço (2 pontos)
Comunidade (Máximo 10 pontos)	Apoio à educação (2 pontos)
	Apoio à habitação (2 pontos)
	Donativos (2 pontos)
	Programas de voluntariado (2 pontos)
	Outros apoios à comunidade (2 pontos)
Empregados (Máximo 14 pontos)	Acidentes de trabalho (2 pontos)
	Benefícios dos trabalhadores (2 pontos)
	Emprego de pessoas com deficiência (2 pontos)
	Faixa etária dos empregados (2 pontos)
	Número de empregados (2 pontos)
	Promoções (2 pontos)
	Relações sindicais (2 pontos)
Previsões (Máximo 10 pontos)	Previsão do volume de negócios (2 pontos)
	Previsão do resultado líquido (2 pontos)
	Previsão dos investimentos (2 pontos)
	Previsão do comportamento das ações (2 pontos)
	Outras previsões (2 pontos)
Riscos (Máximo 6 pontos)	Riscos inerentes à atividade desenvolvida (2 pontos)
	Instrumentos de cobertura utilizados para mitigar o risco (2 pontos)
	Outras informações acerca do risco (2 pontos)

Fonte: Lopes (2015)

De modo a identificar os determinantes que conduzem à escolha de uma empresa para fornecer informação sobre o nível de divulgação, isto é, para testar as hipóteses $H1_a$ a $H1_l$, é utilizado o modelo de regressão de Reitmaier e Schultze (2017), adaptado, e que designamos por modelo 1 (Eq. 1).

$$VBRSCORE_{it} = \beta_0 + \beta_1 AGE_{it} + \beta_2 BIG4_{it} + \beta_3 COMP_{it} + \beta_4 EQUAL_{it} + \beta_5 FNEED_{it} + \beta_6 INT_{it} + \beta_7 ISSUE_{it} + \beta \quad [1]$$

Em que:

- O VBRSCORE (variável dependente) é a pontuação obtida através das divulgações voluntárias.

- AGE é a idade das empresas, medida através do número de anos em que a empresa tem valores cotados na bolsa de valores (*Euronext Lisbon*).

- BIG4 representa o tamanho da empresa de auditoria, sendo que é uma variável binária que é igual a 1 se a empresa é auditada por uma empresa de auditoria da *Big Four* (Deloitte, EY, KPMG ou PwC) e 0 caso contrário.

- COMP é uma variável binária que indica o uso de compensação baseada em ações, em que é igual a 1 se existir compensação e igual a 0 caso contrário.

- EQUAL é a qualidade dos lucros, medida através do desvio padrão dos resíduos, com base na modificação de McNichols (2002), do modelo de Dechow e Dichev (2002), segundo Francis *et al.* (2008). Note-se que, a interpretação destes valores tem de ser muito cuidada, porque quanto maior for o valor do desvio padrão menor é a qualidade dos lucros [1]

- O FNEED é a necessidade de financiamento, medida através da razão entre o Fluxo de Caixa das Atividades de Investimento e o Fluxo de Caixa das Atividades Operacionais;

- INT é a internacionalização, representada pelo Volume de Negócios externo a dividir pelo Volume de Negócios total;

- O ISSUE é uma variável fictícia que indica se houve novas emissões de Capital ou não, em que é igual a 1 se existir nova emissão e igual a 0 caso contrário;

- O LEV é a alavancagem (*leverage*), medida como a razão entre a dívida total (Passivo Total) e o Ativo Total;

- MB é a relação entre o valor de mercado e o valor contabilístico, representa a razão entre o valor de mercado e o valor contabilístico;

- O PROF é a rentabilidade (*profitability*), medida através do retorno sobre as vendas, ou margem líquida operacional, ou rendibilidade operacional das vendas;

- O SIZE é o tamanho da empresa, medido através do logaritmo natural (função LN) do Ativo total;

- VOLA é a volatilidade das ações (*share volatility*), medida através do desvio padrão da ação numa base diária durante um período.

De salientar que o modelo 1 controla os efeitos fixos do ano (YEAR) e empresa (IND).

Para testar as hipóteses $H2_a$ e $H2_b$ foram então elaborados dois modelos (modelo 2 e 3, respetivamente), com base no trabalho de Reitmaier e Schultze (2017), onde a associação entre os valores de mercado e os valores contabilísticos, os lucros e as divulgações voluntárias é examinada (Collins, Pincus, & Xie, 1999; Ohlson, 1995). A Equação 2 (Eq. 2) evidencia o modelo 2.

$$MV_{it+3meses}=\beta_0+\beta_1 BV_{it-1}+\beta_2 E_{it}+\varepsilon_{it} \quad [2]$$

Em que:

- MV (variável dependente) é o valor de mercado do património três meses após o final do ano económico, que é quando, supostamente, os Relatórios e Contas anuais se tornam disponíveis.

[1] Apesar do período em análise ser compreendido entre 2013 e 2017, para a construção deste modelo foi necessária a análise dos relatórios de 2012 e de 2018, das empresas em estudo (o que no caso dos clubes de futebol corresponde aos relatórios de 2011-2012 (para 2012) e 2017-2018 (para 2018).

- BV (*Book Value*) é o valor contabilístico do Capital Próprio no início do ano económico, deflacionado pelo número de ações, ou seja, o BV é igual ao Capital Próprio total a dividir pelo número de ações;
- E é o lucro no final do ano económico, deflacionado pelo número de ações, ou seja, é o Resultado por Ação (em inglês: *Earnings per Share* "EPS").

O modelo 2 descreve a regressão do valor de mercado sem incluir o VBRSCORE, que é a pontuação alcançada pelas empresas através da análise das divulgações fornecidas pelas empresas. Portanto, no modelo 3, o VBRSCORE é incluído, e espera-se que o mesmo capture a extensão das divulgações relacionadas com a avaliação nos relatórios anuais das empresas. A Equação 3 (Eq. 3) evidencia o modelo 3.

$$MV_{it+3meses} = \beta_0 + \beta_1 BV_{it-1} + \beta_2 E_{it} + \beta_3 VBRSCORE_{it} + \varepsilon_{it} \quad [3]$$

A expectativa seguindo a hipótese $H2_a$ é de um coeficiente positivo e significativo para o VBRSCORE, que confirme assim uma relação significativa com a avaliação de mercado. Como há na literatura quem enfatize a possível endogeneidade das divulgações voluntárias (por exemplo, Healy & Palepu, 2001; Larcker & Rusticus, 2010; Reitmaier & Schultze, 2017) empregamos várias técnicas estatísticas para tentar mitigar esta questão. Através da hipótese $H2_b$, esperamos que o poder explicativo do valor de mercado da regressão aumente quando as divulgações voluntárias (VBRSCORE) forem incluídas. O poder explicativo é medido por vários critérios de informação como, por exemplo, o coeficiente de determinação (R^2). Esperamos obter melhores critérios de informação resultantes do modelo (3) em comparação aos do modelo (2) (Reitmaier & Schultze, 2017). Segundo Reitmaier e Schultze (2017), as empresas que fornecem melhores informações relacionadas com a avaliação, ou seja, que divulgam mais informações de forma voluntária (maior VBRSCORE), devem poder exibir um maior poder explicativo para os valores de mercado, sobre as informações contabilísticas (sobre o seu valor contabilístico e os seus lucros) porque a diferença de informações entre a empresa e os investidores é menor. Para conseguirmos perceber se para as empresas com valores mais altos para o VBRSCORE, há de facto melhores critérios de informação, no modelo (2) foi aplicada uma divisão pela mediana, para verificar então se para os valores maiores há efetivamente melhores informações.

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Dada à dimensão da nossa amostra, para a correta recolha e tratamento dos dados, foram analisados um total de 190 Relatórios e Contas anuais, 31 Relatórios de Governo Societário e 11 Relatórios de Sustentabilidade. Note-se que para a determinação da variável EQUAL, como anteriormente evidenciado, foi necessário recorrer à análise dos relatórios para os períodos de 2012 e 2018, o que perfaz um total extra de 76 relatórios.

A pontuação média por categoria, atribuída às divulgações voluntárias das empresas, encontra-se evidenciada na Tabela 2, com evidência da pontuação máxima.

Tabela 2: Pontuação média por categoria de divulgação voluntária e evidência da pontuação máxima possível

Pontuação Média por Categoria com evidência da Pontuação Máxima Possível						
Categorias	**Pontuação Máxima Possível**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**
Ambiente	**8**	2,8421	2,8158	2,7368	2,5526	3,4474
Áreas de Negócio	**14**	9,5789	9,2895	9,6579	9,6053	9,7105
Comunidade	**10**	4,2368	4,1579	4,4737	4,0789	4,9474
Empregados	**14**	6,2895	6,1842	6,5000	5,8421	7,2895
Previsões	**10**	3,2632	3,1053	3,1316	2,8684	2,6842
Riscos	**6**	5,3421	5,3421	5,3421	5,3158	5,3421

Fonte: Elaboração própria

Como se pode observar quer através da leitura da Tabela 2 é bastante claro que os níveis médios são muito inferiores quando comparados com os níveis máximos possíveis, à exceção da categoria "Riscos" em que o nível médio e o máximo apresentam grande semelhança. Pode-se concluir que as empresas demonstram grande preocupação na divulgação da informação sobre os riscos a que estão sujeitas, como os inerentes à sua atividade e os instrumentos de cobertura que utilizam para os tentar mitigar. Verifica-se também que relativamente à categoria "Áreas de Negócio" o valor médio é relativamente alto, o que evidencia que existe uma preocupação, por parte das empresas, com a divulgação das informações sobre os seus produtos/serviços

e sobre o seu negócio. Pelo contrário, as categorias "Ambiente" e "Previsões", apresentam os valores mais baixos, onde se pode concluir que as empresas não têm muita tendência para divulgar as práticas ambientais por elas realizadas, assim como também não apresentam grande preocupação com as previsões futuras.

A Tabela 3 evidencia a média, mediana, máximo e mínimo obtidos através da classificação dada às informações divulgadas pelas empresas (VBRSCORE). Relativamente ao valor do VBRSCORE, conseguimos verificar que a maioria das empresas já desenvolve alguma preocupação com este tipo de divulgação, pois a média da pontuação obtida pelas empresas é ligeiramente superior, em termos percentuais, a 50% (50,959%, mais precisamente). Os valores médios da pontuação, comparados com os valores de Lopes (2015), são favoravelmente superiores, tendo em conta que os valores de Lopes (2015) compreendiam o período entre 2004-2013, pode-se considerar que as empresas têm vindo a aumentar este tipo de divulgações, já que este estudo compreende o período entre 2013-2017. Não obstante, há que ter em atenção que a amostra de ambos os estudos não é a mesma, porque Lopes (2015) estuda as empresas do índice PSI-20, e este estudo abrange uma amostra, consideravelmente superior, que são as empresas da *Euronext Lisbon*.

Tabela 3: Evolução das estatísticas média, mediana, máximo e mínimo

Estatísticas	2013	2014	2015	2016	2017
Média	31,553	30,895	31,842	30,263	33,421
Mediana	30,5	29,5	30,5	29,5	35,5
Máximo	51	51	50	47	51
Mínimo	14	13	13	13	11

Fonte: elaboração própria

O ano de 2017 não deixa de ser curioso, quanto aos valores das pontuações, porque consegue simultaneamente apresentar o valor máximo mais alto (51 pontos) e o valor mínimo mais baixo (11 pontos). Ao contrário do que se sucede com os valores mínimos, onde a Imobiliária Construtora Grão Pará é a empresa que apresenta pontuações mais baixas, não há uma empresa que consiga obter a pontuação máxima em todos os períodos, o que se entende, porque os relatórios apresentados pelas empresas ao longo do período em análise foram sempre sofrendo alterações, o que leva a que em alguns anos a informação seja divulgada e noutros já não.

5.1 ESTATÍSTICA DESCRITIVA

Neste subcapítulo são apresentadas as estatísticas descritivas das variáveis que incorporam os modelos de regressão analisados.

A Tabela 4 evidencia a estatística descritiva das variáveis do modelo 1, à exceção das variáveis binárias BIG4, COMP e ISSUE. Em relação às variáveis binárias, consegue perceber-se que, a maior parte das empresas em análise (cerca de 81,58%) são auditadas por empresas de auditoria pertencentes à *Big Four*, valor superior comparado com o de Reitmaier e Schultze (2017) (78,2%). Para a compensação baseada em ações (COMP) o cenário é inverso, o valor de Reitmaier e Schultze (2017), é de 61%, e neste caso é somente de 17,37%. E, para a variável ISSUE, o valor é cerca de 3,16%, semelhante ao de Reitmaier e Schultze (2017), que é de 7,13%. As variáveis BIG4, INT, ISSUE, LEV, PROF, SIZE e VOLA apresentam valores muito semelhantes em comparação com os de Reitmaier e Schultze (2017).

Na Tabela 5 constam os valores das estatísticas descritivas das variáveis usadas nos modelos 2 e 3. A diferença entre o modelo 2 e o modelo 3 é a adição da variável VBRSCORE (já interpretada) no modelo 3, sendo MV a variável dependente em ambos os modelos. Em relação aos valores médios, pode-se concluir que os valores de mercado, três meses após o final do ano económico (MV), são superiores aos valores contabilísticos (BV) e ainda que o resultado por ação, em média, é positivo (E). De salientar que a Imobiliária Construtora Grão Pará não evidencia o resultado por ação nos seus relatórios, apesar da IAS 33 referir que o mesmo deve ser divulgado pelas empresas com valores cotados. Os valores obtidos da estatística descritiva referentes às variáveis dos modelos 2 e 3 não apresentam semelhanças com os valores de Reitmaier e Schultze (2017).

Tabela 4: Estatística descritiva - Variáveis do Modelo 1

Variáveis	N	Média	Mediana	Máximo	Mínimo	Desvio Padrão	*Skewness*	*Kurtosis*
VBRSCORE	190	31,59474	31	51	11	9,451014	0,227741	2,276314
AGE	190	18,39474	17	45	0	9,621238	0,731489	3,374794
EQUAL	190	0,152692	0,109946	0,849687	0,014561	0,147328	2,998379	13,88895
FNEED	190	1,814760	0,348049	129,9268	0	10,16159	11,24360	137,3153
INT	190	0,317487	0,112898	0,956	0	0,344289	0,497925	1,598716
LEV	190	0,722057	0,699576	2,139522	0,027336	0,298750	1,235239	8,370842
MB	190	4,572833	0,913641	393,6459	-3,011546	30,74582	11,37362	139,4030
PROF	190	0,031178	0,080371	0,771541	-6,539368	0,614970	-7,932651	77,97523
SIZE	190	20,32787	19,94277	24,50936	16,62511	1,743883	0,284809	2,642674
VOLA	190	0,048988	0,026984	0,346195	0,009855	0,056327	2,818868	11,48836

Fonte: elaboração própria

Tabela 5: Estatística Descritiva - Variáveis do Modelo 2

Variáveis	N	Média	Mediana	Máximo	Mínimo	Desvio Padrão	Skewness	Kurtosis
MV	190	3,192807	1,723	18,40	0,0087	3,968698	1,706460	5,263925
BV	190	2,504428	1,866792	15,09886	-3,061769	2,902545	1,718161	6,921461
E	190	0,148476	0,15	2,34	-2,95	0,551592	-1,158435	13,08876
VBRSCORE	190	31,59474	31	51	11	9,451014	0,227741	2,276314

Fonte: elaboração própria

5.2 CORRELAÇÕES

A matriz de correlação de *Pearson* foi a medida utilizada para analisar a correlação entre as variáveis. Para identificar a associação linear é adotada a classificação sugerida por Galvão (2017) e Pestana e Gageiro (2005) e partiu-se do princípio que o coeficiente de correlação de *Pearson* era instrumento de medida suficiente para avaliar a correlação entre as variáveis.

As variáveis apresentam um misto entre correlações positivas e negativas e entre correlações significativas e não significativas (a um nível de 5%) e a maior parte das correlações entre as variáveis do modelo 1 são classificadas como muito fracas ou fracas, no entanto, existem algumas correlações classificadas como moderadas e uma como elevada, entre o VBRSCORE e o SIZE. Esta última correlação, entre o VBRSCORE e o SIZE, é positiva, elevada (coeficiente de 0,769179) e altamente significativa, o que nos conduz na direção esperada pela hipótese $H1_k$. Também a correlação entre o VBRSCORE e o INT é positiva, apesar de classificada como fraca (0,358098), e como apresenta um elevado nível de significância a 5% encaminha-nos também na direção esperada pela hipótese $H1_f$. AGE, EQUAL, PROF e VOLA ($H1_a$, $H1_d$, $H1_j$ e $H1_l$, respetivamente) apresentam correlações significativas a um nível de 5% com o VBRSCORE. Era somente esperada uma direção positiva entre o VBRSCORE e o EQUAL, o que não se verificou, para as restantes era ambígua a direção esperada, no entanto AGE e VOLA apresentam correlações negativas com o VBRSCORE e PROF apresenta uma correlação positiva. As variáveis FNEED, LEV e MB não estão significativamente correlacionadas com o VBRSCORE e apresentam ainda correlações classificadas como fracas. Sendo negativa a correlação do FNEED e do LEV com o VBRSCORE e positiva a correlação entre o MB e o VBRSCORE. Mas, note-se que, estas conclusões podem ser devidas ao facto do teste de correlação paramétrico de *Pearson* assumir distribuição normal.

Quanto à interpretação das correlações entre as variáveis dos modelos 2 e 3, existe uma correlação positiva entre todas as variáveis, apresentado somente uma correlação muito fraca entre o VBRSCORE e o BV e uma correlação fraca entre o VBRSCORE e o E, sendo as restantes classificadas como moderadas. Não obstante, todas as correlações presentes nestes modelos são altamente significativas para um nível de significância de 5%. Consegue-se ainda concluir que a correlação entre o VBRSCORE e o MV é positiva e moderada, apresentando um coeficiente de correlação de aproximadamente 0,5 (0,462891), e como esta correlação apresenta um nível alto de significância pode-se concluir que estas informações vão ao encontro do esperado com a hipótese $H2_a$.

Em suma, no panorama geral, os resultados suportam a maioria das associações previstas e quando comparados com os resultados obtidos por Reitmaier e Schultze (2017), encontram-se algumas semelhanças, mais até nas conclusões para as variáveis dos modelos 2 e 3 do que para as do modelo 1.

5.3 ANÁLISE DOS DETERMINANTES DO NÍVEL DE DIVULGAÇÕES

Após a interpretação da análise univariada dos determinantes, isto é, das doze regressões individuais (uma para cada um dos determinantes), é possível concluir que AGE, BIG4, EQUAL, INT, PROF, SIZE e VOLA estão significativamente relacionados com o VBRSCORE a um nível de 5% ($p<0,05$). O que representa a confirmação univariada das hipóteses $H1_a$, $H1_b$, $H1_d$, $H1_f$, $H1_j$, $H1_k$ e $H1_l$. BIG4, INT e SIZE apresentam coeficientes positivos, conforme o esperado. Para AGE, PROF e VOLA as expectativas eram ambíguas, no entanto, verifica-se que PROF apresenta um coeficiente positivo enquanto que AGE e VOLA apresentam coeficientes negativos. Quanto ao EQUAL a questão é controversa, pois o esperado seria um coeficiente positivo e na verdade ele é negativo, no entanto, valores negativos para este coeficiente implicam maior qualidade dos lucros, logo o valor do coeficiente pode-se considerar como sendo o expectável.

Um coeficiente negativo para AGE indica que a idade das empresas, isto é, o número de anos que a empresa tem valores cotados na bolsa de valores *Euronext Lisbon*, está negativamente relacionado com o nível de divulgações, o que nos leva a conclusão de que as empresas mais jovens divulgam mais. O coeficiente positivo para BIG4 confirma que o tamanho da empresa de auditoria está positivamente relacionado com o nível de divulgações, o que significa que as empresas que são auditadas pelas empresas de auditoria da *Big Four* tem tendência para divulgar mais informação de forma voluntária. A questão do EQUAL, como já referido, é controversa, isto porque um coeficiente negativo implica maior qualidade dos lucros. Assim, a partir desta análise, concluiu-se que quanto maior é a qualidade dos lucros de uma empresa, maior é o seu nível de divulgações voluntárias. Quanto ao INT, que representa a internacionalização, como o mesmo apresenta um coeficiente positivo, este indica-nos que a internacionalização está positivamente relacionada com o nível de divulgações. O que nos leva à conclusão de que as empresas com maiores participações em atividades internacionais têm tendência para divulgar mais informação de forma voluntária. PROF apresenta um coeficiente positivo o que indica que as empresas altamente lucrativas, que querem assegurar um desempenho superior contínuo e manter a regulação externa num nível baixo, tendem a divulgar mais informações de forma voluntária (Inchausti, 1997; Reitmaier & Schultze, 2017; Watson *et al.*, 2002). Um coeficiente positivo para SIZE significa que as empresas maiores divulgam mais. Segundo Brown e Hillegeist (2007) e Reitmaier e Schultze (2017), estas empresas enfrentam maiores benefícios e menores custos com a divulgação voluntária das informações adicionais. Por último, para VOLA, os resultados mostram uma relação negativa, o que indica que as empresas que enfrentam maior volatilidade retêm divulgações.

As variáveis COMP, FNEED, ISSUE, LEV e MB não estão significativamente relacionados com o VBRSCORE nas regressões individuais. Apesar da variável LEV estar significativamente relacionada com o VBRSCORE a um nível de 10% ($p<0,10$), esta análise baseia-se num nível de significância (*p-value*) de 0,05. Não obstante, os resultados obtidos com esta análise, quando comparados com os resultados de Reitmaier e Schultze (2017), são ligeiramente diferentes, mas sem grande disparidade. A maior diferença recai nos sinais dos coeficientes, uma vez que, dos doze determinantes em análise, apenas seis apresentam sinal igual.

A análise multivariada mostra que o modelo de regressão 1 é altamente significativo com uma estatística F de 28,17 (aproximadamente). A interpretação do valor do R-Quadrado diz-nos que as variáveis independentes, ou seja, os determinantes, explicam 66% (aproximadamente) da variação da variável dependente, isto é, do VBRSCORE. As variáveis COMP, EQUAL, LEV e SIZE são hipóteses confirmatórias altamente significativas ($H1_c$, $H1_d$, $H1_h$ e $H1_k$), sendo que, EQUAL e SIZE, estão de acordo com os resultados obtidos na análise univariada. O sinal negativo para COMP evidencia uma direção contrária à esperada e indica que, o facto de existirem remunerações baseadas em ações, as mesmas não estão diretamente relacionadas com o nível de divulgações, aliás o sinal que transmite o coeficiente implica a relação inversa, ou seja, pode-se concluir que as empresas que aplicam este tipo de remuneração tendem a divulgar menos informação de forma voluntária. A existência de um sinal positivo para LEV significa a existência de uma relação positiva entre a alavancagem e o nível de divulgações, apesar de anteriormente não se ter previsto qualquer direção, derivado ao elevado nível de ambiguidade, este sinal indica que as empresas com maiores níveis de alavancagem divulgam mais. Segundo Reitmaier e Schultze (2017), os gestores tendem a usar as divulgações voluntárias para tentar reduzir os significativos custos de agência.

Os valores das variáveis AGE, BIG4, FNEED, INT, ISSUE, MB, PROF e VOLA não são significativos para esta análise. Embora AGE, FNEED, MB e PROF apresentem significância a um nível de 10% ($p<0,10$), como esta análise é baseada num nível de significância (*p-value*) de 0,05, conclui-se que estes não são significativos. Em suma, pode-se concluir que a análise multivariada dos determinantes implica que as

grandes empresas, com elevada qualidade nos seus lucros, maiores níveis de alavancagem e que não optam pela remuneração baseada em ações tendem a divulgar voluntariamente mais informações. Não existe grande disparidade entre os resultados desta análise e os obtidos por Reitmaier e Schultze (2017), aliás ambas as conclusões apresentam quatro determinantes altamente significativos e desses quatro dois são comuns em ambos os trabalhos, COMP e SIZE, embora a variável COMP apresente sinal inverso.

Sintetizando, através do nível de significância da relação entre os determinantes e o VBRSCORE é possível concluir que EQUAL e SIZE são os únicos determinantes significativos comuns aos três métodos (quer pela análise univariada, quer pela multivariada, quer pela matriz de correlação de *Pearson*). Os determinantes AGE, INT, PROF e VOLA são significativos apenas na classificação do coeficiente de correlação de *Pearson* e na análise univariada. BIG4 é somente significativo na análise univariada, assim como COMP e LEV, que apenas são significativos na análise multivariada. Em relação ao FNEED, ISSUE e MB (hipóteses $H1_e$, $H1_g$ e $H1_i$, respetivamente) não são encontrados resultados significativos. Para FNEED e ISSUE as conclusões são idênticas às obtidas por Reitmaier e Schultze (2017). Para os restantes determinantes as conclusões apresentam algumas diferenças, mas acabam por ser semelhantes.

5.4 ANÁLISE DA RELEVÂNCIA DO VALOR DO NÍVEL DE DIVULGAÇÕES

Para averiguar a relevância do valor foi necessário o cumprimento de alguns passos. Primeiramente, tal como no trabalho de Reitmaier e Schultze (2017), foi efetuado o teste de *Durbin-Wu-Hausman* e os resultados, neste caso, sugerem que não há endogeneidade, ou seja, o VBRSCORE não está correlacionado com o termo erro. O resultado obtido é contrário ao obtido no modelo de referência, por aqueles autores, uma vez que no caso deles sugere endogeneidade. Estimámos então um modelo cuja a variável dependente é o VBRSCORE e onde se obteve os resíduos de estimação, que foram posteriormente considerados como variável independente noutro modelo. Aplicou-se o teste de *Wald* para averiguar se esta variável residual tinha impacto significativo sobre a variável dependente. Se houvesse evidência de impacto, isso significaria problemas de endogeneidade. Neste caso, como o valor de prova é superior a 5%, há evidência de não endogeneidade.

Estimámos o modelo 3 via OLS e via 2SLS e, na verdade, os resultados são idênticos, o que significa que não há diferenças que possam ser classificadas como significativas. Para ambos os métodos, 2SLS e OLS, os coeficientes BV e E são positivos e significativos como esperado. O coeficiente positivo e significativo do VBRSCORE confirma a hipótese $H2_a$, pois este indica que as divulgações voluntárias são relevantes para os investidores no processo de avaliação. Em suma, pode-se concluir que o modelo 3 é altamente significativo com valores de estatística F de aproximadamente 84,40 para o método 2SLS e de 88,15 para o método OLS e que os valores do R-Quadrado revelam de forma aproximada que 58,4% via 2SLS, ou 58,7% via OLS, da variação da variável dependente (MV) é explicada pelas variáveis independentes (BV, E e VBRSCORE).

Para investigar a hipótese $H2_b$, comparamos o poder explicativo do modelo 2 e do modelo 3, ou seja, comparamos o poder explicativo do modelo sem e com o VBRSCORE, respetivamente. O esperado é que os critérios de informação para o modelo 3 sejam melhores do que os do modelo 2. No entanto, quer o R-Quadrado, quer o R-Quadrado ajustado, do modelo 3 (via OLS) são inferiores aos do modelo 2, o que sugere que o modelo 3 evidencia menor poder explicativo do valor de mercado em comparação com o modelo 2, ou de outra forma, o modelo 2 apresenta um melhor poder explicativo. Apesar do valor da estatística F ser superior no modelo 3, no geral, os critérios de informação seguem no sentido inverso ao da direção esperada pela hipótese $H2_b$, o que significa que adicionar as divulgações voluntárias não aumenta o poder explicativo do valor de mercado, pelo contrário, diminui.

Para Reitmaier e Schultze (2017), as conclusões são ligeiramente diferentes, a hipótese $H2_a$ verifica-se em ambas as análises, ao contrário da hipótese $H2_b$ que aqui não se verifica e no modelo de referência é validada.

Segundo Reitmaier e Schultze (2017), as empresas que divulgam mais informação devem ter maior poder explicativo para os valores de mercado. Logo, o esperado é que exista maior poder explicativo para as empresas com maiores níveis de divulgações. Para conseguirmos verificar se de facto para as empresas com valores mais altos para o VBRSCORE, há evidência de melhores critérios de informação, foi aplicado ao modelo 2 uma divisão pela mediana, isto é, pelo valor mais alto e mais baixo do VBRSCORE. Através da análise das duas subamostras, verifica-se que a subamostra com valores superiores (>=31) apresenta valores maiores nos parâmetros mais relevantes, desde os valores dos coeficientes assim como os da estatística F e do R-Quadrado. Aliás os coeficientes BV e E são significantes na subamostra superior, enquanto que, para a subamostra inferior não são. O tamanho das subamostras pode-se considerar como semelhante, isto é, a

diferença da dimensão das subamostras não é muito relevante, uma vez que a subamostra superior é composta por 99 observações e a inferior por 91. Já quanto à análise dos valores do R-Quadrado e do R-Quadrado ajustado, os mesmos são maiores na subamostra superior, o que significa que as variáveis BV e E apresentam um poder explicativo maior do valor de mercado na subamostra superior quando comparado com a subamostra inferior. Logo, é possível concluir que o nível de divulgações ajuda os investidores a analisar e a interpretar as informações e confirma a expectativa de que tais divulgações diminuem o hiato de informações entre a empresa e os investidores. Os resultados obtidos para as empresas portuguesas estão em linha com as conclusões obtidas para as empresas alemãs no estudo desenvolvido por Reitmaier e Schultze (2017).

Não obstante, quanto à pontuação relativa ao nível de divulgação, isto é, a pontuação atribuída às informações divulgadas pelas empresas de forma voluntária, a mesma encontra-se dividida em seis categorias (ou partes) e através da interpretação da matriz de correlação de *Pearson*, os resultados evidenciam que as seis partes: ambiente, áreas de negócio, comunidade, empregados, previsões e riscos, são altamente significativas, para o VBRSCORE total, a um nível de significância de 5% ($p<0,05$) e a maioria das partes também apresenta correlação significativa entre si. Os resultados mostram ainda que a maioria das correlações apresentam coeficientes positivos e que as partes do ambiente, áreas de negócio, comunidade e empregados apresentam uma correlação elevada para com o VBRSCORE total. Quanto à análise das correlações das distintas partes com o VBRSCORE total, verificou-se que a parte 3, que se refere à comunidade, é a que apresenta um coeficiente de correlação maior (0,8947, aproximadamente) e a parte 5, que são as previsões, é a que apresenta o menor (0,3020, aproximadamente). Em suma, atendendo ao nível de significância e à correlação das seis partes para com o VBRSCORE total, é possível concluir que todas as partes contribuem significativamente para o poder explicativo da pontuação.

Para verificar a robustez do modelo utilizado, isto é, numa tentativa para detetarmos a sensibilidade dos resultados às especificações dos modelos e os potenciais erros, foram realizadas várias regressões 2SLS, excluindo uma variável de cada vez, para conseguirmos perceber as possíveis associações entre as variáveis incluídas no primeiro estágio. Os resultados obtidos com a análise de sensibilidade apresentam resultados idênticos aos inicialmente obtidos, o que sinaliza o modelo utilizado como robusto. Indica robustez.

6. CONCLUSÃO

São vários os conceitos do Relatório Empresarial Aprimorado que foram desenvolvidos para alinhar os relatórios das empresas com as necessidades de informação por parte dos investidores. Com base no pressuposto de que essas necessidades compreendem informações para fins de avaliação da empresa e devido à identificação da criação de valor como objetivo final, esta investigação analisou não só as divulgações voluntárias da informação, disponibilizadas pelas empresas, bem como as variáveis dos modelos de regressão adotados, para conseguir responder às três perguntas de investigação colocadas no início. Assim, o objetivo principal deste estudo visa identificar quais os fatores determinantes para a criação de valor de uma empresa e perceber também a ligação do nível de divulgações com a criação de valor e a sua relevância para a avaliação que o mercado apresenta para essa empresa.

Os resultados obtidos com o estudo desenvolvido possibilitaram encontrar respostas para as três perguntas de investigação, uma vez que, a análise efetuada identifica a qualidade dos lucros (EQUAL) e o tamanho das empresas (SIZE) como sendo os determinantes mais significativos para a criação de valor nos relatórios empresariais. Estes resultados revelam ainda que as divulgações voluntárias para além de fazerem diferença na criação de valor, são ainda relevantes para a avaliação do mercado, para além do facto de fornecerem um valor adicional através do seu poder explicativo.

Relativamente às hipóteses em estudo, foi possível concluir que, quanto às hipóteses que relacionavam os determinantes e o nível de divulgações, verificou-se a larga maioria (9 hipóteses em 12), uma vez que somente para três das hipóteses ($H1_e$, $H1_g$ e $H1_i$), é que não foram encontrados resultados significativos. Já quanto às hipóteses que evidenciavam a relação entre a relevância do valor e o nível de divulgações, o facto de a hipótese $H2_a$ ter seguido a direção esperada, comprovando assim que a extensão do nível de divulgações (isto é, das divulgações voluntárias) está positivamente relacionada com os valores atuais de mercado do Capital Próprio, era esperado, com base na investigação efetuada. Este resultado não surpreende, uma vez que seria esperado que as divulgações diminuíssem o hiato da informação entre a empresa e os investidores. Já o facto da hipótese $H2_b$ não se ter verificado foi contrária ao previsto, uma vez que se acreditava que ao

adicionar as divulgações voluntárias, estas aumentassem o poder explicativo do valor de mercado e os resultados obtidos na investigação não comprovaram essa hipótese.

Os resultados indicam ainda que a informação capturada pela pontuação atribuída às divulgações voluntárias é relevante para os investidores no processo de avaliação e de tomada de decisão. Em particular, o facto de todas as seis partes em que se subdivide o VBRSCORE serem altamente significativas e correlacionadas com a pontuação total indica que todas elas contribuem para a explicação do poder explicativo das divulgações voluntárias. Os resultados obtidos permitem ainda concluir que o modelo de investigação desenvolvido é robusto e que as divulgações voluntárias complementam as métricas da contabilidade tradicional, isto é, do valor contabilístico e dos ganhos.

Em linha com os resultados de Reitmaier e Schultze (2017), foi encontrada grande heterogeneidade no nível e na qualidade das informações. Tendo por base os resultados obtidos no referido estudo, pode concluir-se que os resultados obtidos no estudo da realidade portuguesa não divergiram do expectável. Aliás, os resultados do estudo desenvolvido são positivos porque comprovam, cientificamente, que as empresas que mais divulgam são melhor percecionadas pelos investidores nas suas tomadas de decisões de investimento.

Uma das limitações desta investigação advém do processo para a obtenção dos dados, uma vez que as variáveis em análise eram muito extensas. Esta análise implicou a recolha de dados muito específicos e detalhados, quer para a construção da pontuação atribuída às divulgações voluntárias, quer para obtenção das variáveis para os três modelos de regressão adotados. Também o foco apenas nos relatórios anuais, poderá ter negligenciado outros canais de informação, como os comunicados das empresas, as informações presentes nos seus *websites* oficiais ou as *conference calls*. Como linha de investigação futura, seria interessante, na parte das divulgações voluntárias, proceder a uma investigação que vá para além dos relatórios, numa tentativa de melhorar a compreensão das necessidades dos utentes da informação financeira, quer seja através de questionários, ou de outras vias. Na parte do Relatório Empresarial Aprimorado, tentar perceber melhor a sua aplicabilidade na sociedade, verificar se realmente a relação de custo-benefício gera sinergias positivas. Outra linha de investigação será a avaliação da aplicabilidade desta análise a empresas para além das que possuem valores cotados.

REFERÊNCIAS

Abeysekera, I. (2013). A template for integrated reporting. *Journal of Intellectual Capital*, 14(2), 227-245. DOI: https://doi.org/10.1108/14691931311323869

Aboody, D., & Kasznik, R. (2000). CEO stock option awards and the timing of corporate voluntary disclosures. *Journal of Accounting and Economics*, 29(1), 73-100. DOI: https://doi.org/10.1016/S0165-4101(00)00014-8

Alford, A. W., & Berger, P. G. (1999). A Simultaneous Equations Analysis of Forecast Accuracy, Analyst Following, and Trading Volume. *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, 14(3), 219-240. DOI: https://doi.org/10.1177/0148558X9901400303

Alsaeed, K. (2006). The association between firm-specific characteristics and disclosure. Managerial Auditing Journal, 21(5), 476-496. DOI: https://doi.org/10.1108/02686900610667256

Barako, D. G., Hancock, P., & Izan, H. Y. (2006). Factors Influencing Voluntary Corporate Disclosure by Kenyan Companies. *Corporate Governance: An International Review*, 14(2), March, 107-125. DOI: https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2006.00491.x

Beyer, A., Cohen, D. A., Lys, T. Z., & Walther, B. R. (2010). The financial reporting environment: Review of the recent literature. *Journal of Accounting and Economics*, 50(2-3), 296-343. DOI: 10.1016/j.jacceco.2010.10.003

Blanco, B., Lara, J. M. G., & Tribo, J. A. (2015). Segment Disclousure and Cost of Capital. *Journal of Business Finance & Accounting*, 42(3-4), 367-411. DOI: 10.1111/jbfa.12106

Boedker, C., Guthrie, J., & Binney, D. (2007). Intangible Drivers of Organisational Productivity and Prosperity – International Trends and Developments in Extended Performance Management, Measurement and Reporting. Department of Finance. Canberra, Australia: Society for Knowledge Economics.

Boedker, C., Mouritsen, J., & Guthrie, J. (2008). Enhanced business reporting: international trends and possible policy directions. Journal of Human Resource Costing & Accounting, 12(1), 14-25. DOI: 10.1108/14013380810872734

Bozzolan, S., Favotto, F., & Ricceri, F. (2003). Italian annual intellectual capital disclosure: An empirical analysis. *Journal of Intellectual Capital*, 4(4), 543-558. Disponível em https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/14691930310504554/full/html.

Branco, M. C., & Rodrigues, L. L. (2008). Factors Influencing Social Responsability Disclosure by Portuguese Companies. *Journal of Business Ethics*, 83(4), 685-701. Disponível em https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-007-9658-z.

Brown, S., & Hillegeist, S. A. (2007). How disclosure quality affects the level of information asymmetry. *Review of Accounting Studies*, 12(2-3), September, 443-477. Disponível em https://link.springer.com/article/10.1007/s11142-007-9032-5.

Calvo, L. C. (2004). Información Financiera Y Gobierno De La Empresa. *Revista de Contabilidad – Spanish Accounting Review*, 7(13), julio-diciembre, 19-74. Disponível em https://revistas.um.es/rcsar/article/view/387261.

Camfferman, K. & Cooke, T. E. (2002). An Analysis of Disclosure in the Annual Reports of U.K. and Dutch Companies. *Journal of International Accounting Research*, 1(1), 3-30. DOI: https://doi.org/10.2308/jiar.2002.1.1.3

Cerbioni, F., & Parbonetti, A. (2007). Exploring the Effects of Corporate Governance on Intellectual Capital Disclosure: An Analysis of European Biotechnology Companies. *European Accounting Review*, 16(4), 791-826. DOI: https://doi.org/10.1080/09638180701707011

Collins, D. W., Pincus, M., & Xie, H. (1999). Equity Valuation and Negative Earnings: The Role of Book Value of Equity. *The Accounting Review*, 74(1), 29-61. DOI: https://doi.org/10.2308/accr.1999.74.1.29

Cormier, D., Ledoux, MJ., & Magnan, M. (2009). The use of Web sites as a disclosure platform for corporate performance. *International Journal of Accounting Information Systems*, 10(1), 1-24. DOI: https://doi.org/10.1016/j.accinf.2008.04.002

Cormier, D., Ledoux, MJ., Magnan, M., & Aerts, W. (2010). Corporate governance and information asymmetry between managers and investors. *Corporate Governance*, 10(5), 574-589. DOI: https://doi.org/10.1108/14720701011085553

Cormier, D., & Magnan, M. (2003). Environmental reporting management: a continental European perspective. *Journal of Accounting and Public Policy*, 22(1), January-February, 43-62. DOI: https://doi.org/10.1016/S0278-4254(02)00085-6

Costa, A. S. A. (2018). O Impacto do Governo das Sociedades na Manipulação de Resultados em Portugal. Dissertação Mestrado em Controlo de Gestão. Escola Superior de Tecnologia e Gestão. Instituto Politécnico de Leiria. Leiria. Disponível em https://iconline.ipleiria.pt/bitstream/10400.8/3664/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o_Alexandra%20Costa_2160050.pdf.

Dechow, P. M., & Dichev, I. D. (2002). The Quality of Accruals and Earnings: The Role of Accrual Estimation Errors. *The Accounting Review*: Supplement 2002, 77(s-1), 35-59. DOI: https://doi.org/10.2308/accr.2002.77.s-1.35

Depoers, F. (2000). A cost-benefit study of voluntary disclosure: some empirical evidence from French listed companies. *European Accounting Review*, 9(2), 245-263. DOI: 10.1080/09638180050129891

Easton, P. D., & Monahan, S. J. (2005). An Evaluation of Accounting-Based Measures of Expected Returns. *The Accounting Review*, 80(2), April, 501-538. DOI: https://doi.org/10.2308/accr.2005.80.2.501

Faria, M. J. (2015). Perspetivas sobre o Relato Integrado. *Revista TOC* N.º 182, Ano XV, maio 2015, 66-70. Disponível em https://pt.calameo.com/read/0003249819b1d7fc8448b.

FASB (2001). Improving Business Reporting: Insights into Enhancing Voluntary Disclosures, Steering Committee Report. *Business Reporting Research Project*, January, Norwalk. Disponível em https://www.fasb.org/brrp/brrp1.pdf.

Ferreira, A. L. P. (2008). A Divulgação de Informação sobre Capital Intelectual em Portugal – Uma análise exploratória. Tese de Mestrado em Contabilidade. Faculdade de Economia da Universidade do Porto. Porto. Disponível em https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/7481/2/A%20divulgao%20de%20Informao%20sobre%20Capital%20Intelectual%20em%20Portugal%20%20Uma%20anlise%20exploratria.pdf.

Francis, J., Nanda, D., & Olsson, P. (2008). Voluntary Disclosure, Earnings Quality, and Cost of Capital. *Journal of Accounting Research*, 46(1), March, 53-99. DOI: 10.1111/j.1475-679X.2008.00267.x.

Galvão, R. M. M. (2017). Avaliação de Desempenho com Base na Criação de Valor: Value Drivers do EVA® – Estudo com Empresas Cotadas na Euronext Lisbon. Dissertação Mestrado em Contabilidade e Finanças. Escola Superior de Ciências Empresariais. Instituto Politécnico de Setúbal. Setúbal. Disponível em https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/19644/1/Disserta%c3%a7%c3%a3o-150312007-RGalv%c3%a3o.pdf.

Hail, L. (2003). The Relationship between Voluntary Annual Report Disclosures and Firm Characteristics in Switzerland. Die Unternehmung, 57(4), 273-290. Disponível em https://www.jstor.org/stable/24185037?seq=1#page_scan_tab_contents.

Hassan, O., & Marston, C. (2010). Disclosure Measurement in the Empirical Accounting Literature: A Review Article. Economics and Finance Working Paper Series, Working Paper N.º 10-18. Brunel University West London – Department of Economics and Finance. Disponível em https://bura.brunel.ac.uk/bitstream/2438/5047/1/1018%5b1%5d.pdf.

Healy, P. M., & Palepu, K. G. (2001). Information asymmetry, corporate disclosure, and the capital markets: A review of the empirical disclosure literature. *Journal of Accounting and Economics*, 31(1-3), September, 405-440. DOI: https://doi.org/10.1016/S0165-4101(01)00018-0

Inchausti, B. G. (1997). The influence of company characteristics and accounting regulation on information disclosed by Spanish firms. *European Accounting Review*, 6(1), 45-68. DOI: 10.1080/096381897336863

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), October, 305-360. DOI: https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X

Kang, H. H., & Gray, S. J. (2011). Reporting intangible assets: Voluntary disclosure practices of top emerging market companies. *The International Journal of Accounting*, 46(4), December, 402-423. DOI: https://doi.org/10.1016/j.intacc.2011.09.007

Kristandl, G., & Bontis, N. (2007). The impact of voluntary disclosure on cost of equity capital estimates in a temporal setting. *Journal of Intellectual Capital*, 8(4), 577-594. DOI: https://doi.org/10.1108/14691930710830765

Lang, M. H., & Lundholm, R. J. (2000). Voluntary Disclosure and Equity Offerings: Reducing Information Asymmetry or Hyping the Stock?. *Contemporary Accounting Research*, 17(4), 623-662. DOI: https://doi.org/10.1506/9N45-F0JX-AXVW-LBWJ

Larcker, D. F., & Rusticus, T. O. (2010). On the use of instrumental variables in accounting research. *Journal of Accounting and Economics*, 49(3), April, 186-205. DOI: 10.1016/j.jacceco.2009.11.004

Lopes, I. C. R. (2015). Divulgação de Informação Voluntária: Análise Empírica às Empresas do PSI-20. Dissertação Mestrado em Contabilidade e Análise Financeira. Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa. Instituto Politécnico de Lisboa. Lisboa. Disponível em https://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/4552/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Definitica%20-%20Isabel%20Lopes.pdf.

McNichols, M. F. (2002). Discussion of the Quality of Accruals and Earnings: The Role of Accrual Estimation Errors. *The Accounting Review*: Supplement 2002, 77(s-1), 61-69. DOI: https://doi.org/10.2308/accr.2002.77.s-1.61

Melloni, G. (2015). Intellectual capital disclosure in integrated reporting: an impression management analysis. *Journal of Intellectual Capital*, 16(3), 661-680. DOI: https://doi.org/10.1108/JIC-11-2014-0121

Neves, M. E. & Quelhas, A. P. (2013). Carteiras de Investimento – Gestão e Avaliação do Desempenho. Coimbra: Almedina.

Ohlson, J. A. (1995). Earnings, Book Values, and Dividends in Equity Valuation. *Contemporary Accounting Research*, 11(2), 661-687. DOI: https://doi.org/10.1111/j.1911-3846.1995.tb00461.x

Orens, R., Aerts, W., & Lybaert, N. (2009). Intellectual capital disclosure, cost of finance and firm value. *Management Decision*, 47(10), 1536-1554. DOI: https://doi.org/10.1108/00251740911004673

Pereira, D. A. C. (2016). Relato Integrado: Utopia ou Realidade. Dissertação Mestrado em Contabilidade e Finanças. Escola Superior de Ciências Empresariais. Instituto Politécnico de Setúbal. Setúbal. Disponível em https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/14349/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20de%20Mestrado-%20Daniela%20Pereira.pdf.

Pesquex, Y., & Damak-Ayadi, S. (2005). Stakeholder theory in perspective. *Corporate Governance*, 5(2), 5-21. DOI: https://doi.org/10.1108/14720700510562622

Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2005). Descobrindo A Regressão Com a Complementaridade do SPSS. 1.ª Edição. Edições Sílabo.

Raffournier, B. (1995). The determinants of voluntary financial disclosure by Swiss listed companies. *European Accounting Review*, 4(2), 261-280. DOI: https://doi.org/10.1080/09638189500000016

Reis, S. A. V. R. (2012). Divulgação Voluntária de Informações pelas Empresas Cotadas na Euronext Lisboa: Uma Comparação Face à Proposta do FASB. Dissertação Mestrado em Contabilidade. ISCTE Business School. Instituto Universitário de Lisboa. Lisboa. Disponível em https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/5470/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20v13.pdf.

Reitmaier, C. & Schultze, W. (2017). Enhanced Business Reporting: Value Relevance and Determinants of Valuation-Related Disclosures. University of Augsburg. Journal of Intellectual Capital, Forthcoming. 65 Páginas. Disponível em https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2966075.

Ruhwedel, F., & Schultze, W. (2002). Value Reporting: Theoretische Konzeption und Umsetzung bei den DAX100-Unternehmen. Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 54(7), 602-632. Disponível em https://link.springer.com/article/10.1007/BF03372689.

Serafeim, G. (2011). Consequences and Institutional Determinants of Unregulated Corporate Financial Statements: Evidence from Embedded Value Reporting. *Journal of Accounting Research*, 49(2), May, 529-571. DOI: 10.1111/j.1475-679X.2011.00401.x

Skinner, D. J. (1994). Why Firms Voluntarily Disclose Bad News. *Journal of Accounting Research*, 32(1), Spring, 38-60. DOI: 10.2307/2491386

Smith, H. J. (2003). The Shareholders vs. Stakeholders Debate. *MIT Sloan Management Review*, 44(4), 85-90. Disponível em https://sloanreview.mit.edu/content/uploads/2003/07/b966946aae.pdf.

Spence, M. (1973). Job Market Signaling. *The Quarterly Journal of Economics*, 87(3), August, 355-374. DOI: https://doi.org/10.2307/1882010

Verrecchia, R. E. (1983). Discretionary disclosure. *Journal of Accounting and Economics*, 5, 179-194. DOI: https://doi.org/10.1016/0165-4101(83)90011-3

Wang, K., O, S., & Claiborne, M. C. (2008). Determinants and consequences of voluntary disclosure in an emerging market: Evidence from China. *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, 17(1), 14-30. DOI: https://doi.org/10.1016/j.intaccaudtax.2008.01.001

Watson, A., Shrives, P., & Marston, C. (2002). Voluntary Disclosure of Accounting Ratios In The Uk. *The British Accounting Review*, 34(4), December, 289-313. DOI: https://doi.org/10.1006/bare.2002.0213

Zhou, S., Simnett, R., & Green, W. (2017). Does Integrated Reporting Matter to the Capital Market?. *Abacus*, 53(1), March, 94-132. DOI: 10.1111/abac.12104

ANEXOS

ANEXO 1

Altri, SGPS; Benfica; Cofina, SGPS; Compta; Corticeira Amorim; CTT Correios Port; EDP; EDP Renováveis; Estoril Sol N; Fut.Clube Porto; GALP Energia-NOM; Glintt; Ibersol, SGPS; Imob.C Grao Para; Impresa, SGPS; Inapa-Inv.P.Gestao; J.Martins, SGPS; Lisgrafica; Martifer; Media Capital; Mota Engil; NOS, SGPS; Novabase, SGPS; Orey Antunes ESC.; Pharol; Ramada; Reditus, SGPS; REN; SAG Gest; Semapa; Sonae; Sonae IND, SGPS; Sonae COM, SGPS; Sporting; Teixeira Duarte; The Navigator Comp; Toyota Caetano e VAA Vista Alegre.

A TRANSPARÊNCIA NA GOVERNANÇA DAS EMPRESAS PUBLICAS: UMA REVISÃO DA LITERATURA.

Bruna Maria Trindade Fernandes, bruna.fernandes@ubi.pt, Departamento de Gestão e Economia da Universidade da Beira Interior
Maria do Céu Gaspar Alves, mceu@ubi.pt, NECE – UBI, DGE da Universidade da Beira Interior

RESUMO: Nas empresas de propriedade estatal (EPE), tem aumentado a pressão para uma maior exigência em termos de desempenho e transparência, em resposta aos princípios da Nova Gestão Pública. Sendo a transparência definida como o conjunto de instrumentos que promovem o acesso e exigem a divulgação de informações fiáveis e tempestivas a todos os *stakeholders*, ela tem vindo a ser apresentada como uma estratégia para a melhoria do desempenho e governança das organizações. Este artigo apresenta uma revisão sistemática da literatura acerca da transparência nas EPE, compreendendo o período de 1970 a 2019. Foram analisados 80 estudos, sendo colocadas as seguintes questões: Que formas de transparência têm sido identificada nas EPE, ao longo do tempo? E, quais os principais resultados atribuídos à transparência? Os resultados obtidos apontam para alguma incipiência e pulverização da investigação, embora apresentem indícios de que a transparência possa ser promotora de melhorias no desempenho das EPE.

PALAVRAS CHAVE: Transparência, Empresas de propriedade estatal, Parcerias público-privadas, Organizações hibridas, Governança.

ABSTRACT: In state-owned enterprises the pressure for increased performance and transparency has been increasing in response to the principles of New Public Management. Since transparency is defined as the set of instruments that promote access and require the disclosure of reliable and timely information to all stakeholders, it has been presented as a strategy for improving organizations' performance and governance. This paper presents a systematic review of the literature on transparency in state-owned enterprises, covering the period from 1970 to 2019. Eighty studies were analyzed and the following questions were asked: What forms of transparency have been identified in state-owned enterprises over time? And what are the main results attributed to transparency? The results obtained point to some incipient and scattered research, although they suggest that transparency may promote improvements in state-owned enterprises performance.

KEYWORDS: Transparency, State-owned companies, Public-private partnerships, Hybrid Organizations, Governance.

1 INTRODUÇÃO

Desde a década de 1990, o interesse pela transparência tem aumentado em todo o mundo, devido as recomendações de várias organizações internacionais para que os governos adotem práticas responsáveis e forneçam informações sobre suas atividades (Tejedo-Romero & Araujo, 2018), gerando uma expectativa de que maior transparência trará maior qualidade na gestão pública (Cucciniello, Porumbescu & Grimmelikhuijsen, 2017). A transparência pode ser definida como o conjunto de instrumentos que promovem o acesso e exigem a divulgação de informações confiáveis e tempestivas a todos os interessados (Tejedo-Romero & Araujo, 2014) e apresenta-se como ferramenta útil para avaliar o desempenho dos agentes públicos (Sol, 2013).

Uma organização que tem como princípio basilar ser transparente é capaz de implementar melhorias constantes nos seus sistemas de gestão, bem como aumentar a capacidade dos cidadãos em aceder as informações do governo (Araújo & Tejedo-Romero, 2016). Assim, a transparência torna-se uma importante fonte para os cidadãos entenderem melhor as políticas públicas, permite aumentar a confiança do público,

reduzir a corrupção e responsabilizar os funcionários por suas ações e resultados (Sol, 2013), de tal forma que uma maior transparência da informação, é considerado um fator chave na prestação de contas do setor público (Bolívar, Muñoz & Hernández, 2013).

Dessa forma, a transparência tem sido visualizada como uma estratégia governamental para o alcance de diversos objetivos, desde fomentar uma maior confiança no governo até reduzir a corrupção pública e melhorar o desempenho financeiro (Welch, Hinnant & Moon, 2004; Bertot, Jaeger & Grimes, 2010). O ser mais transparente está a ser apontado como uma solução para uma variedade de desafios enfrentados pelos governos (Cucciniello, Porumbescu & Grimmelikhuijsen, 2017).

No entanto, alguns estudiosos questionam o fato de a transparência ser realmente capaz de cumprir o leque de objetivos atribuídos e alegam que os esforços para aumentar a transparência podem trazer disfunções como a polarização e a indecisão (Etzioni, 2014; Grumet, 2014). Assim, verifica-se uma intensificação das discussões acerca do papel da transparência nas organizações governamentais e de como ela pode melhorar a governança (Cucciniello, Porumbescu & Grimmelikhuijsen, 2017).

Em paralelo, verifica-se um crescimento acentuado das empresas de propriedade estatal, empresas municipais, hibridas e parcerias público-privadas, através das quais se procura dar resposta aos princípios da Nova Gestão Pública, de modo a organizar e operacionalizar as organizações e seus agentes, de maneira a melhorar o desempenho e aumentar a sua eficiência, mediante a racionalização de despesas e a introdução de mecanismos de mercado e práticas gerenciais da iniciativa privada (Lynn, 1998; Denhart & Denhart, 2015). Essas empresas, de propriedade do Estado, surgem como alternativa ao processo de privatização; como um primeiro estágio para os governos mais conservadores (Bergh et al, 2019) e representam cerca de 10% do Produto Interno Bruto (PIB) global, correspondendo aproximadamente a 20% do valor de mercado de capitais global e a mais de 10% das maiores empresas do mundo (Bruton *et al*, 2015).

Desta maneira, o objetivo deste trabalho é apresentar uma revisão sistemática da literatura sobre transparência nas empresas de propriedade estatal compreendendo o período de 1970 a 2019. E, considerando como empresa de propriedade estatal, aquela onde o estado exerce um controlo significativo. À semelhança de trabalhos anteriores (Cucciniello, Porumbescu & Grimmelikhuijsen, 2017) esta revisão é guiada por um conjunto de questões centrais: 1) Como tem sido identificada a transparência nas empresas de propriedade estatal, ao longo do tempo? 2) E, quais os principais resultados atribuídos à transparência?

Uma revisão sistemática da literatura é capaz de fornecer uma visão geral, desenvolver ideias, reflexões críticas e auxiliar na identificação de lacunas de como a transparência vem sendo abordada no contexto das empesas de propriedade estatal e assim contribuir para o estabelecimento de uma agenda futura (Massaro, Dumay & Guthrie, 2016). Por outro lado, não foi identificada nenhuma revisão sistemática da literatura que abordasse a questão da transparência nas empresas de propriedade estatal, permitindo assim, que esta pesquisa venha promover algum desenvolvimento do conhecimento sobre as formas e efeitos da transparência, e ainda preencher uma lacuna de investigação (Cucciniello, Porumbescu & Grimmelikhuijsen, 2017; Bruton *et al.*2015).

Este estudo está estruturado em cinco secções, a contar desta introdução, passando pela revisão da literatura, seguida pela metodologia aplicada ao desenvolvimento da pesquisa, pela análise e discussão dos resultados, segregada em analise descritiva e de conteúdo até as conclusões onde são apontadas pistas de investigação futura.

2 REVISÃO DA LITERATURA

A transparência vem sendo colocada como elemento central da boa governança (Hood 2010). Para Hood e Heald (2006), ela possibilita que os governos sejam menos corruptos, mais eficientes, mais democráticos e mais legítimos. Serve ainda de suporte para a tomada de decisões, para aprimorar a prestação de contas (Pina, Torres e Royo 2007) e promover um cidadão mais informado (Cook, Jacobs e Kim 2010). Assim, uma maior transparência deve proporcionar organizações públicas mais responsaveis e confiáveis (Goetz e Jenkins 2001 ; Welch, Hinnant e Moon 2004 ; Kim e Lee 2012).

Críticos advertem que maior transparência pode fazer com que os cidadãos sintam-se sobrecarregados de informações, o que pode levar a imprecisões e por fim afasta-los das responsabilidade funcional (O'Neill 2002 ; Porumbescu e Im, 2015). Outros acreditam que um maior acesso as informações internas do governo

pode realmente reduzir as percepções dos cidadãos sobre a legitimidade e a confiabilidade do setor público (Grimmelikhuijsen et al. 2013; De Fine Licht 2014)
Suplantadas as críticas, temos que as formas de transparência podem ser categorizadas com base no objeto e/ou nas atividades desenvolvidas, tendo por base algumas estruturas já definidas na literatura (Cucciniello et al., 2014; Cucciniello & Nasi, 2014; Grimmelikhuijsen & Welch, 2012; Hood & Heald, 2006). Assim, Cucciniello et al., (2014), defendem que a transparência não está concentrada em uma única atividade, mas sim num conjunto de eventos associados a um objeto de acordo com a área de governo a que se refere.

Para analisar as formas de transparência, podem-se utilizar varias estruturas elaboradas com o intuito de oferecer uma melhor compreensão dos tipos de informações necessárias para aumentar a transparência do governo (Poruembescu, 2015).

Uma dessas estrutura divide a transparência do governo local em quatro dimensões: institucional, política, financeira e de prestação de serviços (Cucciniello e Nasi 2014). A transparência institucional concentra-se na divulgação de informações referentes às atividades de organizações públicas. A transparência política refere-se a informações pertencentes a representantes políticos, como salário ou participação em reuniões da prefeitura. A terceira dimensão refere-se à gestão financeira e descreve como os atores públicos fazem uso dos recursos financeiros alocados. A quarta transparência de prestação de serviços, descreve como o governo local atua na prestação de serviços públicos. Consequentemente, a divulgação de informações pertencentes a cada uma dessas dimensões é fundamental para proporcionar aos cidadãos uma compreensão abrangente de como cada componente de seu governo local funciona (Porumbescu, 2015).

Uma outra estrutura divide a transparência do governo em três componentes sequenciais: na tomada de decisões, na política e nos resultados das políticas (Heald, 2003 ; Grimmelikhuijsen, 2012). Na tomada de decisões, refere-se ao acesso dos cidadãos a informações sobre discussões que levaram à adoção de uma política. Na política, descreve como uma política adotada pretende abordar uma questão social específica, bem como os efeitos previstos em diferentes segmentos da população. E por último nos resultados das políticas, que aborda o fornecimento de informações ao público que detalha os efeitos reais de uma política específica (Porumbescu, 2015).

Hood e Heald (2006) foram pioneiros em analisar a transparência como uma ocorrência de eventos e processos separados de governo. Para eles a transparência pode entrar em conflito com outros valores de boa governança e defendem que as medidas para a promover podem levar a um controle mais rígido das informações. Grimmelikhuijsen e Welch (2012), adaptaram o modelo de Hood e Head (2006), e identificaram três áreas gerais que permitem ao governo determinar o nível de transparência: (1) a transparência dos processos de tomada de decisão, (2) a transparência do conteúdo das políticas e (3) a transparência dos resultados ou efeitos das políticas. Cucciniello, Porumbescu e Grimmelikhuijsen (2017), também utilizaram esta classificação que denominaram de atividades de transparência e que iremos também utilizar neste estudo.

A classificação da transparência quanto ao objeto e à atividade, oferece duas conceções alternativas sobre a forma como analisar o conceito abrangente de transparência governamental, embora estas duas conceções não sejam mutuamente exclusivas (Cucciniello, Porumbescu & Grimmelikhuijsen, 2017), acredita-se que esta classificação auxilie na identificação dos pontos que têm sido abordados na literatura sobre a transparência e por consequência dos aspetos que merecem atenção. Assim, e com o intuito de se perceber os efeitos da transparência, utiliza-se a classificação de Cucciniello, Porumbescu e Grimmelikhuijsen (2017) que analisam os efeitos sobre dois grandes grupos: efeitos sobre os cidadãos e efeitos sobre o governo. Para os autores, os efeitos sobre os cidadãos abrangem: a legitimidade; a participação da sociedade; a confiança no governo; e a satisfação. Já os efeitos sobre o governo, englobam: a prestação de contas; corrupção; desempenho; processo de tomada de decisão; gestão financeira; e a colaboração entre governos (Cucciniello, Porumbescu & Grimmelikhuijsen, 2017).

3 METODOLOGIA

Do ponto de vista metodológico, uma revisão sistemática da literatura permite fornecer uma visão estruturada e abrangente desta área de pesquisa por causa de seus procedimentos explícitos, rigorosos e transparentes (Cooper, 2015), que, por sua vez, tornam as revisões facilmente replicáveis (Tranfield, Denyer & Smart, 2003). Descrevem-se em seguida os métodos utilizados para identificar os artigos incluídos para análise nesta pesquisa.

Pesquisou-se dois bancos de dados on-line: o *ISI Web of Knowledge* e o *Scopus*. Isso foi realizado para garantir que um amplo espectro de pesquisa sobre transparência fosse incluído para consideração. Os termos de pesquisa utilizados foram: transparency and ("ppp" or "government owned" or "state owned" or "municipally owned" or "public* owned" or "hybrid organization*" or "hybrid firm*" or "hybrid compan*" or "hybrid enterprise*"). Essa pesquisa gerou 457 estudos e foi realizada em maio de 2019.

Após esta fase, determinaram-se os critérios de elegibilidade. Um passo fundamental na condução de uma revisão sistemática da literatura consiste em estabelecer critérios claros de elegibilidade (Tranfield *et al*., 2003; Cucciniello *et al.,* 2017). Os estudos foram incluídos na revisão sistemática se atendessem aos seguintes critérios de elegibilidade:

- Tópico: Os resumos ou títulos dos artigos incluíam qualquer um dos seguintes termos: “transparency” and ("ppp" or "government owned" or "state owned" or "municipally owned" or "public* owned" or "hybrid organi?ation*" or "hybrid firm*" or "hybrid compan*" or "hybrid enterprise*"). Salienta-se que foram testadas diversas denominações para empresas de propriedade estatal, tais como, empresas híbridas, empresas governamentais, empresas municipais e embora não sejam especificamente empresas estatais, foram incluídas no estudo as Parcerias Público-Privadas (PPP). Estas se caracterizam por serem acordos institucionais cooperativos entre atores do setor público e privado e uma forma de conceber à gestão pública uma nova perspetiva ao incluir procedimentos de organizações privadas na prestação dos bens e serviços públicos, e assim vêm despertando o interesse de todo o mundo (Hodge & Greeve, 2007). Por esta característica híbrida de gestão, considera-se as PPP, neste estudo, como empresa de propriedade estatal.
- Ano de publicação: Não foram utilizados critérios de refinamento temporal. Todos os estudos identificados foram incluídos, compreendendo o período de 1970 a 2019. Este amplo horizonte temporal foi mantido, na tentativa de englobar o maior numero de estudos sobre transparência. No entanto reconhece-se que o número de estudos que abordam a transparência nas empresas estatais antes de 1996 foi muito limitado, identificando-se apenas 2 trabalhos.
- Idioma: Apenas os registros escritos em inglês foram eleitos para incorporação.
- Tipo de documento: Apenas artigos de revistas internacionais, com revisão por pares, foram selecionados.
- Áreas de interesse: Foram mantidos apenas os artigos relacionados com a área de: gestão; gestão pública; negócios; contabilidade; finanças; economia; ciências sociais; e ciência política.
- Desenho do estudo: os estudos teóricos e empíricos foram incluídos na análise, uma vez que o objetivo do estudo é oferecer uma explicação global sobre como a transparência nas empresas estatais é abordada e que resultados proporciona.

Para identificar estudos relevantes, foi desenvolvido um processo de seleção baseado nas etapas descritas por Liberati *et al*. (2009). Estas etapas estão sumariadas na Figura 1.

Após a coleta de todos os estudos e triagem com base em Liberati *et al*. (2009), passou-se a seleção para identificar os registros que preenchiam os critérios de elegibilidade. Os artigos que não correspondiam aos critérios de seleção foram então removidos, assim como os estudos duplicados.

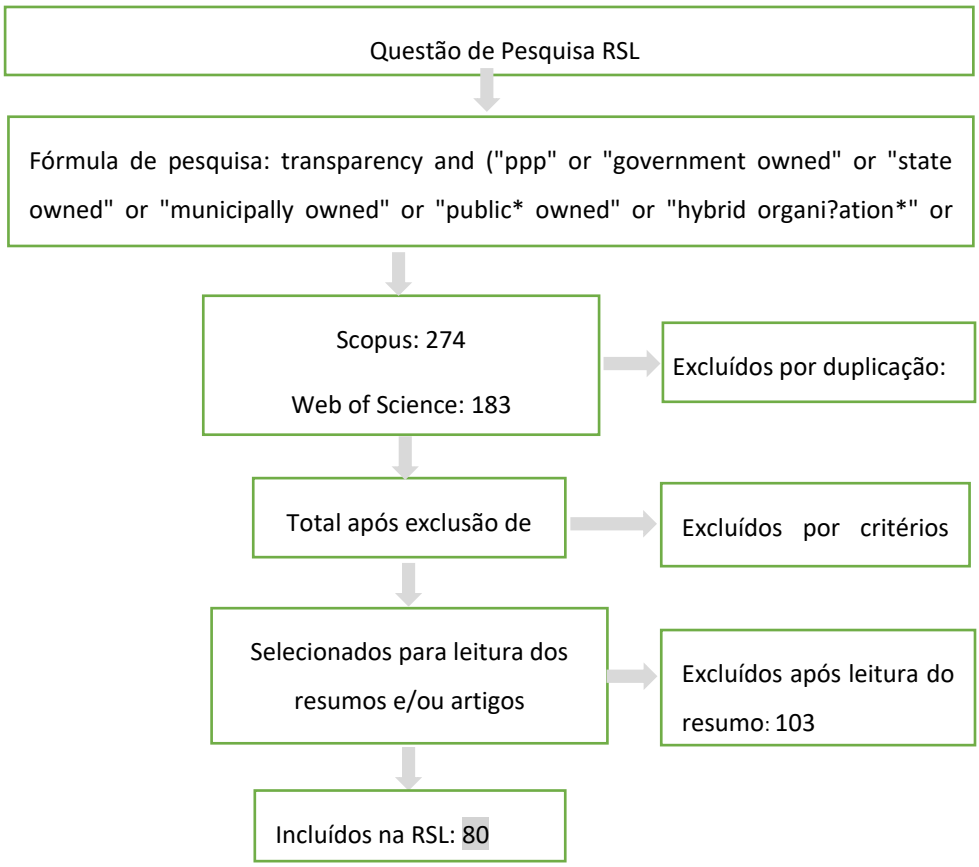


Figura 1: Prisma da RSL
Fonte: Adaptado de Liberati *et al.* (2009).

Na segunda etapa, foram lidos o resumo completo e o texto completo quando necessário. Nesta etapa, os estudos foram removidos quando considerados fora do escopo do estudo. Após esse processo de triagem, 80 estudos permaneceram e foram incluídos nesta revisão sistemática.

Com base em Cucciniello; Porumbescu & Grimmelikhuijsen (2017), elaborou-se um formulário de extração de dados na tentativa de resumir os artigos conforme os seguintes critérios: autor (es), ano de publicação, título, resumo, método analítico, tipo de empresa estatal, país de pesquisa, objeto de transparência, atividade de transparência, resultado da transparência, teoria utilizada, e paradigma de contabilidade utilizado. A ficha de extração de dados apresentada na Tabela 1 descreve os critérios com maiores detalhes.

Tabela 1: Ficha de extração de dados

Categoria	**Extração**
Autor, ano de publicação, título, resumo	Extraído da página inicial do artigo
Métodos	Utilizamos as seguintes classificações: Empírico ou Teórico Qualitativo, Quantitativo ou a sua combinação.
Tipo de empresa estatal e país de pesquisa	Extraído do texto do resumo ou completo.
Objeto de Transparência	Com base em Hood & Held (2006), Cucciniello *et al.* (2014) e Grimmelikhuijsen & Welch (2012) que classificam em: Transparência Orçamental; Política; e administrativa.
Atividade de Transparência	Com base em Hood & Held (2006), Cucciniello *et al.* (2014) e Grimmelikhuijsen & Welch (2012) que classificam em: Tomada de Decisão; Elaboração de Políticas; Resultados das Políticas.
Resultado da Transparência	Com base em Cucciniello; Porumbescu & Grimmelikhuijsen (2017) que classificam em: Efeitos sobre o Cidadão e Efeito sobre o Governo

Fonte: Adaptado de Cucciniello; Porumbescu & Grimmelikhuijsen (2017).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO

4.1 ANÁLISE DESCRITIVA

Nesta RSL foram analisados 80 estudos. Como se pode verificar no Gráfico 1, ainda que a transparência governamental seja um tema de destaque na área da Contabilidade, este campo de investigação no contexto das empresas de propriedade estatal parece ter recebido pouca atenção dos estudiosos até 2015, crescendo a partir de então, porém sem regularidade, com picos em 2015, 2017 e possivelmente em 2019. Embora o período analisado se inicie em 1970, o primeiro estudo incluído nesta RSL, após a aplicação dos critérios de seleção, data de 1996.

Analisando o gráfico 1, identificam-se 3 períodos distintos: até 2010, de 2011 a 2014 e de 2015 em diante. Verifica-se então que até 2010 apenas 13 artigos foram publicados (16,25%. De 2011 a 2014 um leve crescimento é observado, com 14 publicações nesse período (17,5%). Contudo, é a partir de 2015 que se intensificam as investigações, totalizando-se 53 publicações de 2015 até maio de 2019 (66,25%).

Como já vimos, a investigação sobre a transparência no contexto das empresas de propriedade estatal tem vindo a crescer. Iremos em seguida analisar as áreas geográficas e os tipos de empresa estatal que estão a ser mais estudadas.

A Tabela 2 retrata a distribuição da pesquisa sobre a transparência nas empesas de propriedade estatal por Países Observa-se uma grande pulverização na pesquisa, 37 Países foram alvo de estudos, apenas 6 estudos abordaram mais de um País e 13 estudos não possuem contexto geográfico identificado.

A maior concentração de artigos (14) diz respeito a investigações realizadas na China. Possivelmente por ser um país em que as empresas de propriedade estatal foram concebidas como a espinha dorsal da economia (Huang & Snell, 2003), sendo assim um campo rico para este tipo de estudo. De forma geral, verificam-se vários estudos na Ásia, Europa e África e em contrapartida, uma carência de pesquisas na América Latina, talvez por estudiosos desta área publicarem em língua não inglesa; ou até mesmo pela existência de barreiras na realização das pesquisas.

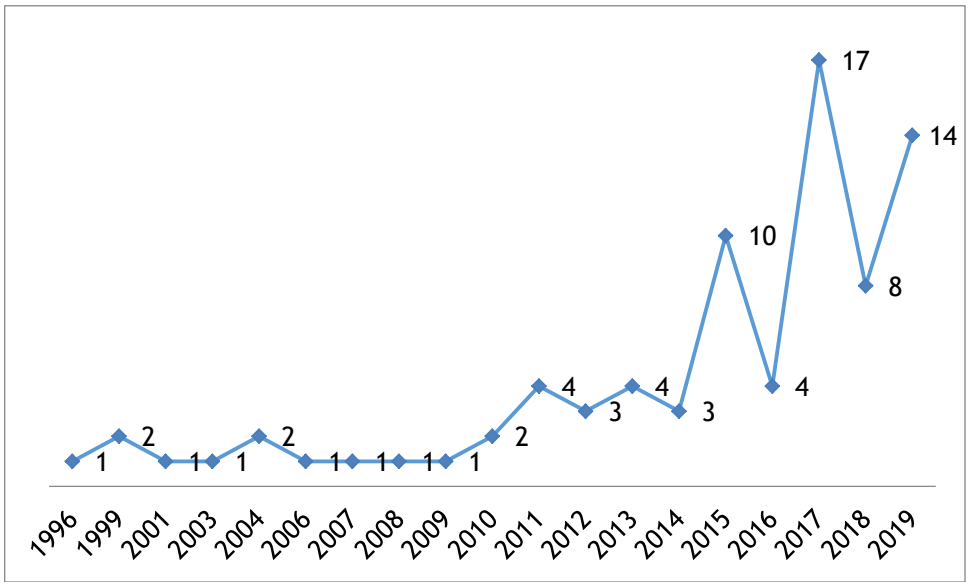


Gráfico 1: Evolução da investigação sobre transparência nas empresas estatais
Fonte: Elaboração própria

Tabela 2: Dispersão geográfica dos Estudos sobre a transparência nas empresas estatais

País onde o estudo foi realizado	**Número de artigos por País**	**Percentagem de artigos por país**
China	14	17,50%
Nigéria	3	3,75%
India; Reino Unido e Indonésia (3)	3	3,75%
Nova Zelândia; Bulgária; Portugal; Camboja(4)	2	2,50%
Malásia; Turquia; Bosnia Herzegovina; Gana; Argentina; Espanha; Ucrânia; Filipinas; Itália; República da Maurícia; EUA; Irlanda; Japão; Uganda; Camarões; Suécia; Alemanha; Africa do Sul; Holanda; Rússia; Vietnã; Austrália; Peru; Hungria; Canadá; Polônia e Barbados. (28)	1	1,25%
Multinacionais	5	6,25%
Não especificado	13	16,25%
Total	80	100%

Fonte: Elaboração própria

Quanto aos tipos de empresas de propriedade estatal analisadas, foram considerados dois grupos, empresas estatais propriamente ditas (SOE – State-owned entreprise) e parcerias público-privadas (PPP) na intenção de se verificar a relevância desse último tipo na temática em estudo. Conforme se pode verificar no Gráfico 2, as PPP totalizaram 33 estudos correspondendo a um pouco mais de 40% dos trabalhos, o que revela a atual importância deste tipo de "empresa estatal" como objeto de estudo.

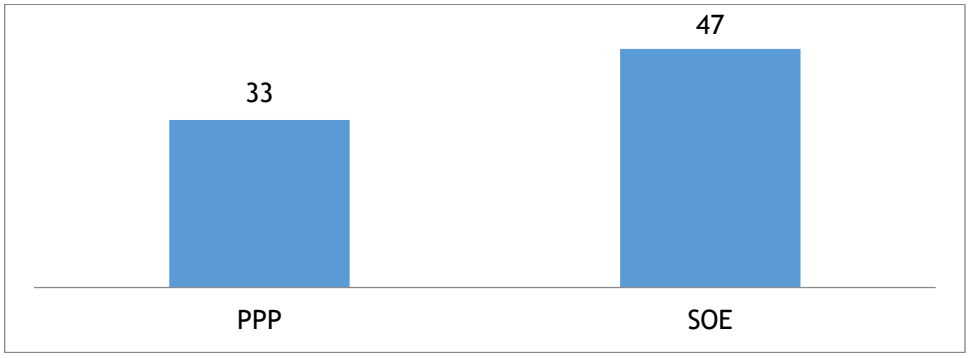


Gráfico 2: Tipos de empresa estatal incluída na RSL
Fonte: Elaboração própria

A Tabela 3 permite caracterizar os estudos incluídos na análise. Constata-se que 90% (72/80) dos estudos são trabalhos empíricos. Acredita-se que tal ênfase se deve ao facto de já ter existido muita discussão teórica em redor do conceito e caraterísticas da transparência tanto em organizações públicas como privadas. Ou seja, nos últimos anos têm crescido muito as pesquisas empíricas sobre a transparência nas organizações.

Tabela 3: Métodos de pesquisa utilizados nos estudos empíricos realizados

Método de Pesquisa					
Estudo	Número de artigos	(%)	Tipo de estudo Empírico	Número de artigos	(%)
Teóricos	8	10,00	Qualitativos	31	43,06
Empíricos	72	90,00	Quantitativo	31	43,06
			Misto	10	13,88
Total	80	100,00	Total	72	100,00

Fonte: Elaboração própria

Importa agora caracterizar e sistematizar essa pesquisa. Para isso, e dado o elevado número de estudos empíricos, torna-se relevante identificar os métodos de pesquisa utilizado. Conforme a Tabela 3 revela, há um equilíbrio entre pesquisas qualitativas e quantitativas o que parece indicar alguma disparidade sobre no foco de investigação e o real papel da transparência nas organizações estatais.

4.2 ANÁLISE DE CONTEÚDO

Partindo agora para análise de conteúdo, iremos retomar as questões de partida apresentadas na introdução. Procurando responder à primeira questão, sobre que formas de transparência têm sido identificada nas empresas de propriedade estatal, verifica-se que a transparência tem sido identificada nas empresas de propriedade estatal, conforme seu objeto e atividade, em consonância com a categorização realizada por diversos trabalhos (Cucciniello et al., 2014, Cucciniello & Nasi, 2014; Grimmelikhuijsen & Welch, 2012; Hood & Heald, 2006).

A transparência classificada em função do objeto concentra-se em explicar processos e custos administrativos (Cucciniello, Porumbescu & Grimmelikhuijsen, 2017). Como se pode verificar no Gráfico 3, nos 80 estudos incluídos nesta pesquisa, a maior atenção tem sido dada à transparência administrativa (42 estudos). Esta forma de transparência aborda as características estruturais e procedimentos das organizações pública, bem como as diferentes funções que desempenham (Cucciniello & Nasi,2014). Muitos estudos evidenciam preocupações com a estrutura de governança aplicada às empresas de propriedade estatal, logo inerentes aos procedimentos estruturais deste tipo de organização.

Por outro lado, bem menos atenção é direcionada para a transparência de orçamento (24 estudos), o que contraria os resultados de Cucciniello, Porumbescu & Grimmelikhuijsen (2017) onde esta forma de transparência predominava. Este objeto de transparência focaliza a forma como o dinheiro está sendo usado e como as informações financeiras estão sendo divulgadas (Cucciniello & Nasi, 2014).

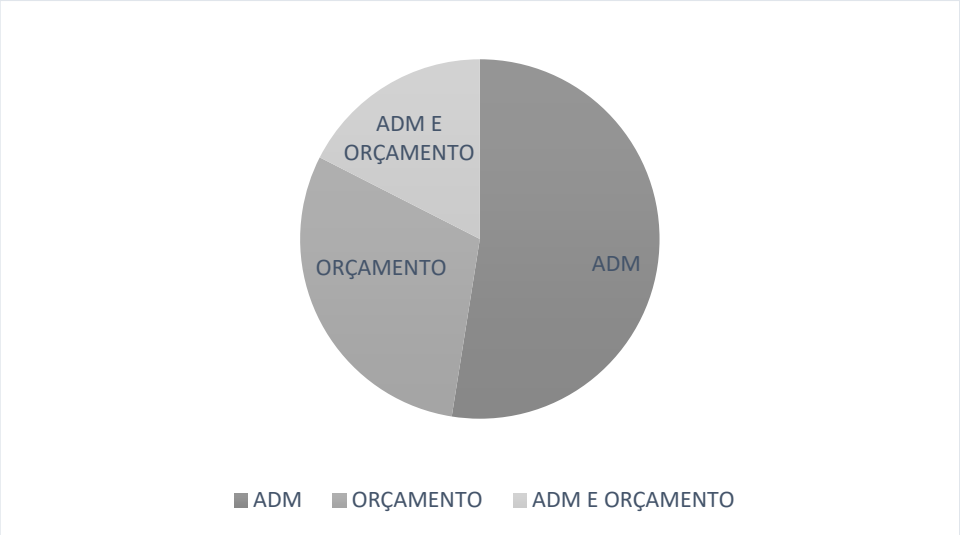


Gráfico 3: Objeto/forma de transparência
Fonte: Elaboração própria

Alguns estudos também abordaram a conjugação da transparência administrativa com a orçamental (14 estudos). Estes estudos preocuparam-se com os procedimentos administrativos e com a gestão e divulgação das demonstrações financeiras. Nenhum dos estudos analisados focou a transparência política. Esta é inerente as informações acerca dos funcionários do governo e diz respeito a divulgação de salários e processos de tomada de decisão (Cucciniello & Nasi,2014). Ainda respondendo à primeira questão, agora quanto às atividades da transparência desenvolvidas nas empresas de propriedade estatal, seguindo a classificação de Grimmelikhuijsen & Welch (2012). No Gráfico 4, retrata o nível de transparência em cada uma das dimensões contempladas. Constata-se que poucos estudos examinam a política de transparência (5 estudos). Aqui examina-se qual a origem e o objetivo da política, o que está a ser feito e com que finalidade (Cucciniello, Porumbescu & Grimmelikhuijsen, 2017).

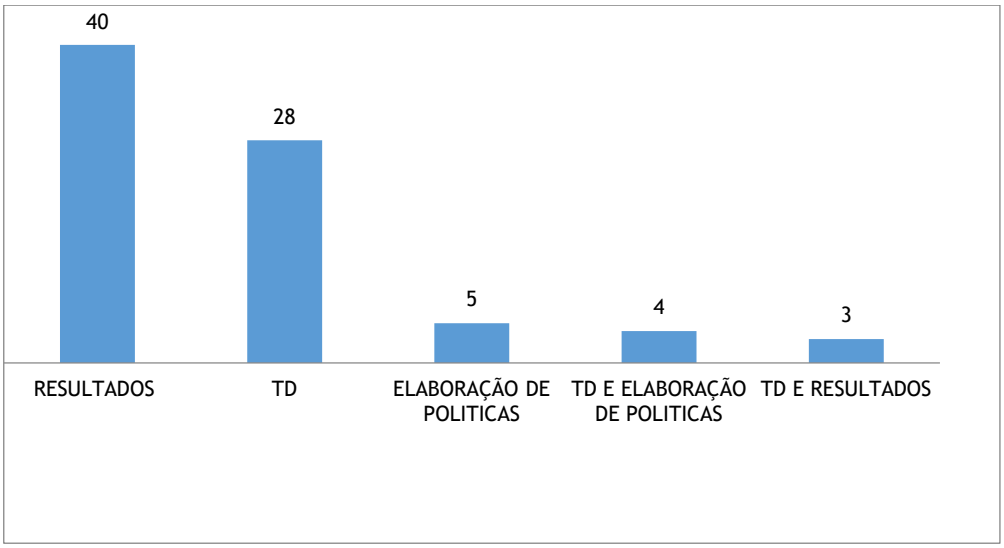


Gráfico 4: Incidência dos estudos sobre transparência por atividade
Fonte: Elaboração própria

Constata-se ainda que 8 vezes mais estudos discutem os efeitos ou resultados das políticas, nomeadamente o cumprimento dos seus objetivos (40 estudos). Ou seja, identifica-se um grande número de estudos que versam sobre o sistema de governança adotado pelas empresas estatais e os resultados das políticas e modelos empregues. Também têm relevância os estudos acerca da transparência na tomada de decisões (28 estudos). Aqui consideram-se as informações sobre o processo que levou à adoção de uma política de transparência específica (Cucciniello, Porumbescu & Grimmelikhuijsen, 2017). Um total de 7 estudos versa sobre a conjugação simultânea de duas atividades de transparência. 4 versam sobre a conjugação da transparência na tomada de decisão com a elaboração de políticas e 3 sobre a conjugação da transparência na tomada de decisão com a análise dos seus efeitos nos resultados.

Respondendo à segunda questão de pesquisa, sobre os principais resultados atribuídos à transparência, e recorrendo à classificação de Cucciniello, Porumbescu & Grimmelikhuijsen (2017) que segregam em dois grupos os efeitos da transparência: no cidadão e no governo. Constata-se que a maioria dos estudos (ver gráfico 5) se concentram nos efeitos a transparência para o governo, (80% ou 64 estudos), sinalizando como a transparência pode auxiliar no desempenho de algumas questões como a prestação de contas; o combate a corrupção; o processo de tomada de decisão; a gestão financeira; e a colaboração entre governos. Apenas 16 estudos estão centrados nos resultados para o cidadão. Nestes evidencia-se a transparência como ferramenta de legitimação; confiança no governo; e satisfação.

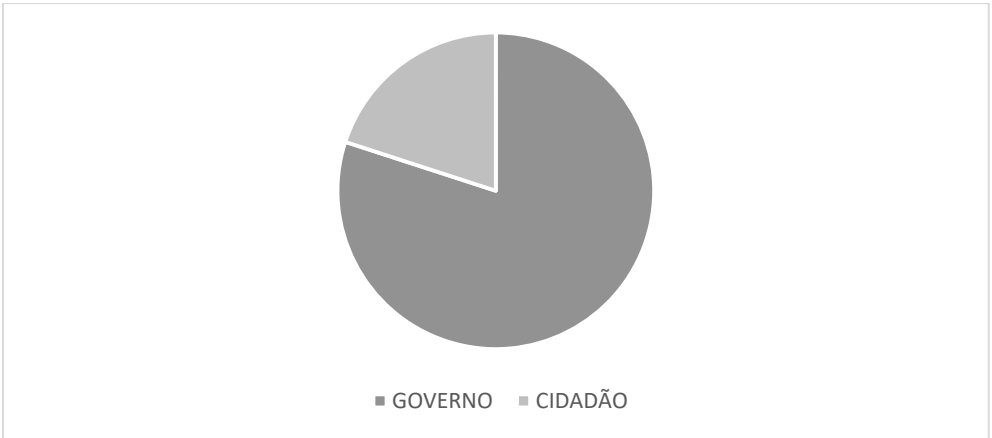


Gráfico 5: Resultados e efeitos da transparência
Fonte: Elaboração própria

5 CONCLUSÃO

Esta revisão sistemática da literatura teve por objetivo analisar a transparência nas empresas de propriedade estatal compreendendo o período de 1970 a 2019. Foi guiada pelas seguintes questões de pesquisa: 1) Que formas de transparência tem sido identificada nas empresas de propriedade estatal? E, 2) Quais os principais resultados atribuídos à transparência?

Como resultados gerais observou-se que a investigação acerca da transparência nas empresas de propriedade estatal ainda é incipiente, apresentando um crescimento a partir de 2015; é pulverizada, não se encontrando um direcionamento linear de pesquisa; é localizada em algumas áreas geográficas, carecendo de estudos principalmente na américa latina; está concentrada em estudos empíricos, com um equilíbrio entre abordagens qualitativas e quantitativas, corroborando com a perceção de ausência de centralidade nos objetivos de estudo. As PPP ocupam bastante espaço nas investigações, demonstrando a dimensão deste tipo híbrido de gestão, cada vez mais utilizado pelos governos, se mostrando como um vasto campo de estudo para as práticas de transparência e governança.

Em resposta à primeira questão, constata-se que o tipo de transparência observada foi predominantemente administrativo, ou seja, os estudos se preocuparam com a estrutura das organizações estatais, funções que desempenham, os sistemas e modelos de governança empregados por estas organizações, deixando as preocupações estritamente financeiras em segundo plano. Já em relação às atividades, a transparência foi na maioria dos casos associada ao resultado de políticas de transparência, indicando que a transparência está sendo considerada como geradora de benefícios, favorecendo o alcance de metas governamentais.

Quanto aos resultados da transparência, levantados na questão 2, pode-se perceber que a literatura vem discutindo, sobretudo sob o governo, sinalizando como a transparência pode auxiliar no desempenho de algum aspeto do governo, seja na prestação de contas; combate a corrupção; processo de tomada de decisão; gestão financeira; e a colaboração entre governos, reforçando o indicativo de que a transparência é promotora de melhorias no desempenho governamental.

Tomados em conjunto, estes resultados retratam como as pesquisas acerca da transparência nas empresas estatais vem sendo desenvolvidas e demonstram que há ainda um longo caminho a ser investigado para uma melhor compreensão do potencial complexo, transformador e agregador que a transparência tem a oferecer às organizações. Assim, como indicação de pesquisas futuras sugere-se mais investigações de refinamento teórico e empírico acerca dos determinantes e efeitos da transparência, de forma a melhor compreender como esta incide em objetivos específicos e consegue atingir a eficácia. Ainda, investigações acerca das condições contextuais que afetam os resultados da transparência, como domínios políticos, contextos culturais, etc., uma vez que ela pode funcionar adequadamente para algumas metas e em determinadas circunstâncias, mas não em outras. Replicação de estudos através de metodologias mais sofisticadas ou em contextos organizacionais diferentes, ou ainda em contextos multinacionais, também enriquecem e ajudam a dar corpo a literatura. E por último, pesquisas em experiências onde a transparência resultou em uma disfunção.

AGRADECIMENTOS

Os autores agradecem o financiamento por Fundos Nacionais através da FCT – Fundação para a Ciência e a Tecnologia no âmbito do projeto «UID/GES/04630/2019

REFERÊNCIAS

Bertot, J. C., Jaeger, P. T., & Grimes, J. M. (2010). Using ICTs to create a culture of transparency: E-government and social media as openness and anti-corruption tools for societies. *Government information quarterly*, *27*(3), 264-271.

Bolívar M. P. R, & Muñoz L. A., Hernández A.M.L. (2013). Determinants of financial transparency in government. *International Public Management Journal*, *16*(4), 557-602.

Brinkerhoff, D. W., & Brinkerhoff, J. M. (2011). Public–private partnerships: Perspectives on purposes, publicness, and good governance. *Public administration and development*, *31*(1), 2-14. https://doi.org/10.1002/pad.584

Cook, F. L., Jacobs, L. R., & Kim, D.. (2010). Trusting what you know: Information, knowledge, and confidence in Social Security. Journal of Politics 72:397–412.Cooper, H. (2015). *Research synthesis and meta-analysis: A step-by-step approach* (Vol. 2). Sage publications.

Cucciniello, M., & Nasi, G. (2014). Transparency for trust in government: How effective is formal transparency? *International Journal of Public Administration*, *37*(13), 911-921.

Cucciniello, M., Bellè, N., Nasi, G., & Valotti, G. (2014). Assessing public preferences and the level of transparency in government using an exploratory approach. *Social Science Computer Review*, *33*(5), 571-586.

Cucciniello, M., Porumbescu, G. A., & Grimmelikhuijsen, S. (2017). 25 years of transparency research: Evidence and future directions. *Public Administration Review*, *77*(1), 32-44.

De Fine Licht, J. (2014). Policy area as a potential moderator of transparency effects: An experiment. Public Administration Review 74, 361–71.

Goetz, A. M., & Jenkins, R.. (2001). Hybrid forms of accountability: Citizen engagement in institutions of public-sector oversight in India. Public Management Review 3, 363–83.

Grimmelikhuijsen, S., Porumbescu, G., & Hong, B., Im, T.. (2013). The effect of transparency on trust in government: A cross-national comparative experiment. Public Administration Review 73, 575–86.

Grimmelikhuijsen, S. G., & Welch, E. W. (2012). Developing and testing a theoretical framework for computer-mediated transparency of local governments. *Public administration review*, *72*(4), 562-571.

Grumet, J. (2014). City of Rivals: Restoring the Glorious Mess of American Democracy. Guilford, CT: Globe Pequot Press.Heald, D. (2003). Fiscal transparency: Concepts, measurement and UK practice. Public Administration 81, 723–59.

Hodge, G., Boulot, E., Duffield, C., & Greve, C. (2017). After the Ribbon Cutting: Governing PPPs in the Medium to Long Term. *Australian Journal of Public Administration*, *76*(3), 330-351. https://doi.org/10.1111/1467-8500.12239

Hodge, G. A., & Greve, C. (2007). Public–private partnerships: an international performance review. *Public administration review*, *67*(3), 545-558.

Hood, C. (2010). Accountability and transparency: Siamese twins, matching parts, awkward couple? West European Politics 33:989–1009.Hood, C., & Heald, D. (2006). *Transparency: The key to better governance?* (Vol. 135). Oxford University Press for The British Academy.

Huang, L J, & Snell, R. S. (2003). Turnaround, corrupção e mediocridade: liderança e governança em três empresas estatais na China continental. *Journal of Business Ethics*, *43*(1-2), 111-124.

Kim, S., & Lee, J. (2012). E-participation, transparency, and trust in local government. Public Administration Review 72, 819–28.

Liberati, A., Altman, D. G., Tetzlaff, J., Mulrow, C., Gøtzsche, P. C., Ioannidis, J. P., ... & Moher, D. (2009). The PRISMA statement for reporting systematic reviews and meta-analyses of studies that evaluate health care interventions: explanation and elaboration. *PLoS medicine*, *6*(7), e1000100.

Lynn Jr, L. E. (1998). The new public management: How to transform a theme into a legacy. *Public Administration Review*, 231-237.

Massaro, M., Dumay, J., & Guthrie, J. (2016). On the shoulders of giants: undertaking a structured literature review in accounting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, *29*(5), 767-801.

O'Neill, O. (2002). A question of trust: The BBC Reith lectures 2002. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Pina, V., Torres, L., & Royo, S. (2007). Are ICTs improving transparency and accountability in the EU regional and local governments? An empirical study. Public Administration 85, 449–72.

Porumbescu, G., & Im, T. (2015). Using transparency to reinforce responsibility and responsiveness. In The handbook of public administration, 3rd ed., ed. Perry, James, Christensen, Robert, 120–36. San Francisco, CA: Wiley.

Sol, D. A. D. (2013). The institutional, economic and social determinants of local government transparency. *Journal of Economic Policy Reform*, *16*(1), 90-107.

Tagesson, T., Blank, V., Broberg, P., & Collin, S. O. (2009). What explains the extent and content of social and environmental disclosures on corporate websites: a study of social and environmental reporting in Swedish listed corporations. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *16*(6), 352-364. https://doi.org/10.1002/csr.194

Tejedo-Romero, F., & de Araujo, J. F. F. E. (2018). Determinants of local governments' transparency in times of crisis: evidence from municipality-level panel data. *Administration & society*, *50*(4), 527-554.

Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Rumo a uma metodologia para o desenvolvimento de conhecimentos de gestão baseados em evidências, por meio de revisão sistemática. *Jornal britânico de gestão*, *14*(3), 207-222.

Welch, E. W., Hinnant, C. C., & Moon, M. J. (2004). Linking citizen satisfaction with e-government and trust in government. *Journal of public administration research and theory*, *15*(3), 371-391.

CONTABILIDADE

SISTEMAS DE CUSTEIO HOSPITALAR - UMA REVISÃO DA LITERATURA

Isabel Cristina Panziera Marques, isabel.marques@ubi.pt, Departamento de Gestão e Economia da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade da Beira Interior
Maria do Céu Gaspar Alves, mceu@ubi.pt, NECE – UBI, Departamento de Gestão e Economia da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade da Beira Interior

RESUMO: O objetivo deste estudo consiste em identificar e classificar os métodos de custeio utilizados em hospitais nas últimas décadas, e analisar a investigação desenvolvida nesta área. Para isso, foi realizado um mapeamento da literatura que possibilitou o reconhecimento e análise dos estudos realizados e do seu posicionamento científico, a partir das bases de dados ISI *Web of Science* e *Scopus* foram recolhidos e analisados 137 artigos. Os resultados apontam para um interesse crescente pelos investigadores e para um predomínio do paradigma positivo, embora com crescimento da investigação interpretativa. Surge uma crescente produção de análises descritivas dos processos hospitalares e do custeio de patologias com o predomínio do método ABC e das análises de custos e ressarcimentos dos grupos de diagnósticos homogéneos. Como contribuição, é proposto um modelo conceitual que visa auxiliar no desempenho das instituições hospitalares e é apresentada uma proposta de agenda futura assente neste modelo.

PALAVRAS-CHAVE: Contabilidade de Custos, Contabilidade de Gestão, Sistemas de custeio, Revisão sistemática da literatura, Hospital.

ABSTRACT: The objective of this study is to recognize the costing methods used in hospitals in the last decades, and to analyze the research developed in this area. A literature mapping was performed that allowed the recognition and analysis of the studies performed and their scientific positioning. From ISI Web of Science and Scopus databases, 137 articles were collected and analyzed. The results point to a growing interest of researchers and a predominance of the mainstream paradigm, albeit with an increase in interpretative research. There is a growing production of descriptive analyzes of hospital processes and costing of pathologies with the predominance of the ABC method and the analysis of costs and compensation of homogeneous diagnostic groups. Finally, a conceptual model that aims to assist in the performance of hospital institutions is proposed and a future agenda proposal based on this model is offered.

KEYWORDS: Hospital Costs, Management Accounting, Costing Systems, Systematic Literature Review, Hospital Management.

1. INTRODUÇÃO

Os custos com a saúde representam hoje, na maioria dos países desenvolvidos, uma fração significativa do PIB. O presente estudo expressa a necessidade de melhoria no desempenho hospitalar ao mesmo tempo que permite visualizar alguma inquietação epistemológica diante das diferentes correntes compartilhadas nas ciências sociais, especialmente na Gestão, onde encontram vasto campo para desenvolvimento. Constata-se, por um lado, rápidos avanços em equipamentos tecnológicos, opções terapêuticas, altos valores para aquisições de insumos médicos, entre outros, criam um ambiente não apenas propício, mas necessário para estudos que envolvam custos em instituições hospitalares. Por outro lado, os paradigmas influenciam o modo como se constrói o significado da realidade e têm a capacidade de informar essa mesma realidade de uma postura objetiva ou subjetiva por parte do pesquisador. Nesse sentido, o amadurecimento do campo de estudo da Gestão tem despertado crescente interesse nos paradigmas de pesquisa, em especial acerca da sua contribuição na construção de um saber estruturado e coerente. Portanto, um empenho crescente na compreensão das questões epistemológicas relacionadas com a investigação e a produção do conhecimento em Gestão têm levado pesquisadores a se aprofundarem sobre o tema (Burrel e Morgan, 1979; Baxter e Chua, 2003; Kakkuri-Knuuttila et al., 2008). Neste contexto, com este artigo pretende-se explorar a

investigação realizada sobre os métodos de custeio utilizados nas últimas décadas em organizações hospitalares e caracterizar os paradigmas de investigação predominantes. O esforço multiparadigmático no campo da Contabilidade de Gestão não é novo, exigindo aos investigadores cuidados e tomadas de posição em relação às conceções de ciência e conhecimento envolvidos (Morgan, 2007).

Assim, o objetivo da presente revisão sistemática é contribuir com a análise dos artigos publicados ao longo de 38 anos elencando os principais sistemas de custeio e as características da gestão estratégica dos custos hospitalares identificadas na literatura, e demonstrar como evoluiu a investigação nesta área e quais têm sido os paradigmas e as metodologias mais utilizadas, recorrendo a protocolos adaptados de Tranfield et al. (2003) e Massaro et al. (2016).

O trilho proposto para essa jornada passa pelas conceções de epistemologia reconhecidas no campo das ciências em geral e da gestão em particular, apresentando as características mais emblemáticas envolvidas na contabilidade de custos, sendo estes pontos de alta relevância para a tomada de decisão dos administradores hospitalares. O artigo encerra-se com a proposta de um modelo que liga os diferentes tipos de custeios em busca de um melhor desempenho financeiro das instituições hospitalares sem, contudo, apresentar perda na qualidade dos serviços prestados aos pacientes. A análise dos resultados aqui apresentados, conduziu à elaboração de uma proposta de agenda futura com o intuito de nortear novas investigações sobre a contabilidade de custos em instituições hospitalares.

Desta forma, a contribuição esperada deste trabalho prende-se com a identificação dos principais modelos de custeio e do seu contributo para um melhor desempenho e na formulação de sugestão de pesquisas futuras pautadas neste modelo, bem como no aprofundamento da discussão epistemológica no campo da investigação em Contabilidade de Gestão.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 A ASCENSÃO DO POSITIVISMO EM DETRIMENTO DO NORMATIVO

Um paradigma estabelece juízo crítico para identificar problemas científicos a partir de um conjunto de fés teóricas e metodológicas interligadas e compartilhadas. Segundo Kuhn (1998), este conduz a uma agenda de pesquisas que se baseia em práticas científicas passadas, visando pronunciar os fenômenos e teorias prescritos pelo paradigma. Para o autor o surgimento de fenômenos conflituantes com o paradigma vigente conduz a uma exploração destas anormalidades, culminando com a reformulação das ideias paradigmáticas iniciais de maneira que o que antes era anômalo passe a ser concebido como o esperado.

Burrell e Morgan (1979) propõem que as teorias sociais podem ser classificadas segundo dois conjuntos de princípios: sobre a natureza das ciências sociais, e sobre a natureza da sociedade. No que se refere à natureza das ciências sociais, os autores identificam, premissas ontológicas, epistemológicas, sobre a natureza humana e metodológicas. São apresentados dois tipos diferenciados de abordagens: a subjetivista, que salienta a importância das experiências subjetivas dos sujeitos na estrutura do mundo social e a objetivista, que trata o mundo social como algo externo ao indivíduo, e, portanto, suscetível de ser descrito em termos de leis universais que expliquem e prevejam a realidade observada. Quanto à natureza da sociedade, Burrell e Morgan (1979) estabelecem outras duas abordagens: a sociologia da regulação, composta por teorias que buscam explicar a sociedade enfatizando sua coesão e, a sociologia das mudanças radicais, cujo relevo é dado à procura por elucidações para as mudanças radicais, para os conflitos estruturais percebidos como peculiares das sociedades modernas. Neste contexto os dois conjuntos de premissas vêm formar quatro paradigmas distintos nas ciências sociais: humanismo radical, estruturalismo radical, interpretativo e funcionalista (ou positivista), ilustrados na Figura 1.

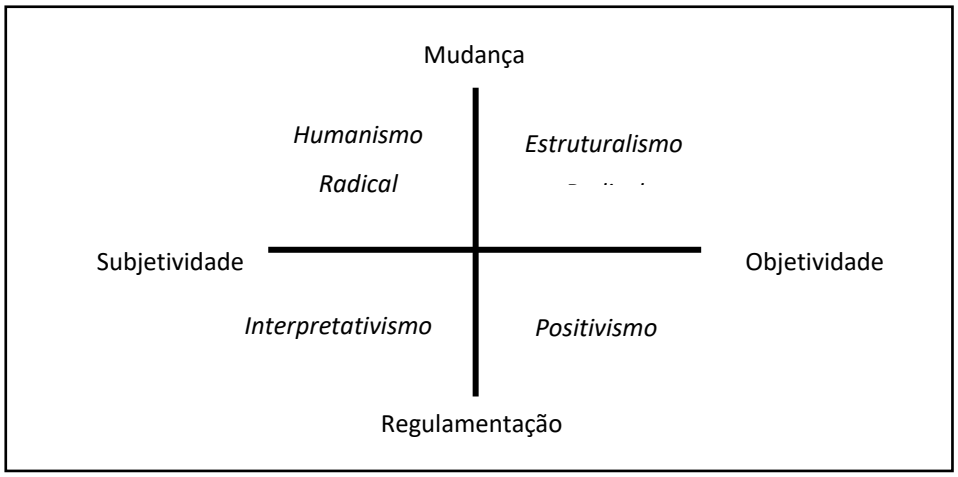


Figura 1: Paradigmas de investigação para análise em ciências sociais
Fonte: Adapatado de Burrel e Morgan (1979).

O paradigma Funcionalista tende a assumir que o mundo social é composto por relações empíricas relativamente concretas, que podem ser reconhecidas, estudadas e medidas através de abordagens oriundas das ciências naturais; o Interpretativo tem como base a compreensão do mundo como ele é, apreendendo a natureza fundamental do mundo social no nível das experiências subjetivas; o Humanismo Radical partilha a abordagem interpretativista sobre o mundo social, mas é implicado com uma visão de sociedade que enfatiza a relevância de superar as delineações dos arranjos sociais existentes; já o Estruturalismo Radical tem uma abordagem semelhante à funcionalista, mas comprometido com mudanças radicais (Burrell & Morgan, 1979). Uma alternativa teórica que contribui para um melhor entendimento sobre os processos que levam à reformulação dos paradigmas, é a análise sociológica proposta por Bourdieu (1976), onde a verdade científica advém de condições sociais de produção particulares, ou seja, da estrutura e do funcionamento do campo científico.

Na busca por classificação paradigmática das pesquisas em estudos organizacionais, muitos autores têm utilizado o critério da abordagem metodológica para tal intento onde pesquisas qualitativas seriam classificadas como interpretativistas e pesquisas com abordagem quantitativas seriam positivistas ou funcionalistas, embora pesquisas interpretativistas possam utilizar métodos quantitativos de forma completiva ou auxiliar, excluindo a possibilidade do seu uso como método principal. Contudo, o paradigma situa perceções e escolhas do pesquisador em etapa anterior ao trabalho, podendo a etapa metodológica variar enormemente dentro de um mesmo paradigma. Mesmo diante da importante conexão entre paradigma e método, uma variedade de métodos, como o estudo de caso e a entrevista, podem aparecer tanto numa perspetiva positivista quanto interpretativista, dependendo somente da posição do pesquisador diante do fenômeno estudado (Vergara, 2005).

Entretanto, dentro do paradigma funcionalista, muitas investigações com abordagem quantitativa têm sido associadas à uma posição positivista de fazer ciência. A pesquisa quantitativa em estudos organizacionais pode ou não ser positivista, dependendo dos componentes que estão presentes na condução da pesquisa. Particularidades do positivismo como objetividade, generalização e afastamento do pesquisador dificilmente são praticáveis nesse campo de estudo, apesar dos cuidados metodológicos tomados pelos pesquisadores. Desta forma, percebem-se elementos para duas diferentes possibilidades na classificação das posturas paradigmáticas: algumas pesquisas totalmente quantitativas podem ser classificadas como interpretativistas dada sua carga de subjetividade, construção conjunta da realidade pesquisada e envolvimento do pesquisador com o objeto de estudo; outras pesquisas de cunho mais funcionalista perdem suas características positivistas por causa dos elementos ausentes e habitam na interface entre funcionalismo e interpretativismo. Essa abordagem é compatível com a proposta de Burrel e Morgan (1979), dada a sua conceção de *continuum* entre os paradigmas relacionados pelos autores. Hopper e Powell (1985) discorrem sobre o método de ciência dominante em pesquisa contábil, delineando três categorias de pesquisa normalmente adotadas em contabilidade: *mainstream*, interpretativa e crítica.

2.2 MÉTODOS DE CUSTEIOS E AS INSTITUIÇÕES HOSPITALARES

A temática dos custos hospitalares é relevante visto a importância de tais instituições no âmbito social e econômico, assim como para a gestão e os gestores das mesmas. No contexto hospitalar, que conta com custos elevados, recursos escassos, pressão por qualidade e bons serviços, as informações sobre os custos são consideradas essências para uma gestão eficiente (Cinquini, Vitali, & Campanale, 2009), bem como para melhorar a transparência hospitalar (Mercier & Naro, 2014). É um desafio controlar os custos envolvidos com a saúde (Neriz et al., 2014), devido à complexidade dos seus produtos e serviços (Mercier & Naro, 2014), e à variedade de recursos humanos, financeiros, materiais e tecnológicos, sendo fundamental uma gestão eficiente de custos. Diante desta complexidade, a contabilidade de custos pode fornecer informações relevantes para a gestão hospitalar, por meio de suas ferramentas para avaliação do estoque (custeio por absorção), controle (custo padrão), tomada de decisão (custeio variável, custeio baseado em atividades) e artefactos gerenciais no campo da Gestão Estratégica (custeio alvo, determinantes de custos, análise de custos dos concorrentes, análise de custo-efetividade, ABC/ABM, custos da qualidade).

Entre os métodos de custeios apresentados na literatura, e que já foram objeto de estudos empíricos realizados em instituições hospitalares, destacam-se os seguintes: *Activity Based Costing* (ABC), *Time-Driven ABC*, Padrão, Absorção, Direto ou Variável, e *Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit* (RKW), ressaltando que nenhum método de custeio é capaz de atender a todas as necessidades informativas dos gestores, portanto, não se pode considerá-los excludentes, e sim complementares. O RKW faz uma apropriação dos custos indiretos de forma mais apurada em função da divisão organizacional em centros de custos. O ABC - um dos custeios mais utilizados nos hospitais - pode auxiliar a administração a identificar atividades dispendiosas e que não agregam valor, o TDABC um sistema de custeio mais recente, pode auxiliar permitindo a inserção do tempo como indutor de custos, podendo ser um método mais simples e rápido, que permite um cálculo dos custos mais aproximado do real (Popesko, 2013).

3. METODOLOGIA

Em termos metodológicos recorreu-se a uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL). A definição do objetivo da revisão como sendo a identificação dos principais métodos de custeio utilizados ao longo de 38 anos em hospitais e a eleição das tendências dos estudos sobre os sistemas de custeio em instituições hospitalares, incluíram a revisão de artigos importantes por meio de orientações e estratégias que aumentam a especificidade das buscas. Assim, durante a seleção dos estudos, a avaliação dos títulos e dos resumos (*abstracts*) identificados foi obedecendo aos critérios de inclusão e exclusão definidos como por exemplo o pertencerem à área "hospitalar". A descrição geral sobre o processo da revisão é apresentada na Figura 2, e segue as orientações de Tranfield et al. (2003).

Para a Revisão Sistemática da Literatura (RSL) recorreu-se às bases de dados *Scopus* e *ISI Web of Science*. Dentro do conjunto de opções de escolha dos artigos que norteiam o custeio hospitalar foram utilizadas as palavras-chave "*Cost Accounting, Management Accounting, Costing Methods, Hospital",* no campo "*Article title, Abstract, Keywords*", com a adição da expressão de busca "*and*". Obtiveram-se 742 artigos da *ISI Web of Science* e 76 da base *Scopus*, conforme apresentado na Figura 3.

A questão de partida desta revisão consistiu em perceber como evoluiu a investigação sobre os sistemas de custeio hospitalar nas últimas décadas e os tipos de análises referenciadas, identificando o paradigma da investigação quanto a (i) natureza das ciências sociais, de acordo com as premissas ontológicas, epistemológicas e a natureza da sociedade e (ii) segundo abordagens da sociologia da regulação e a sociologia das mudanças radicais (Burrell & Morgan, 1979).

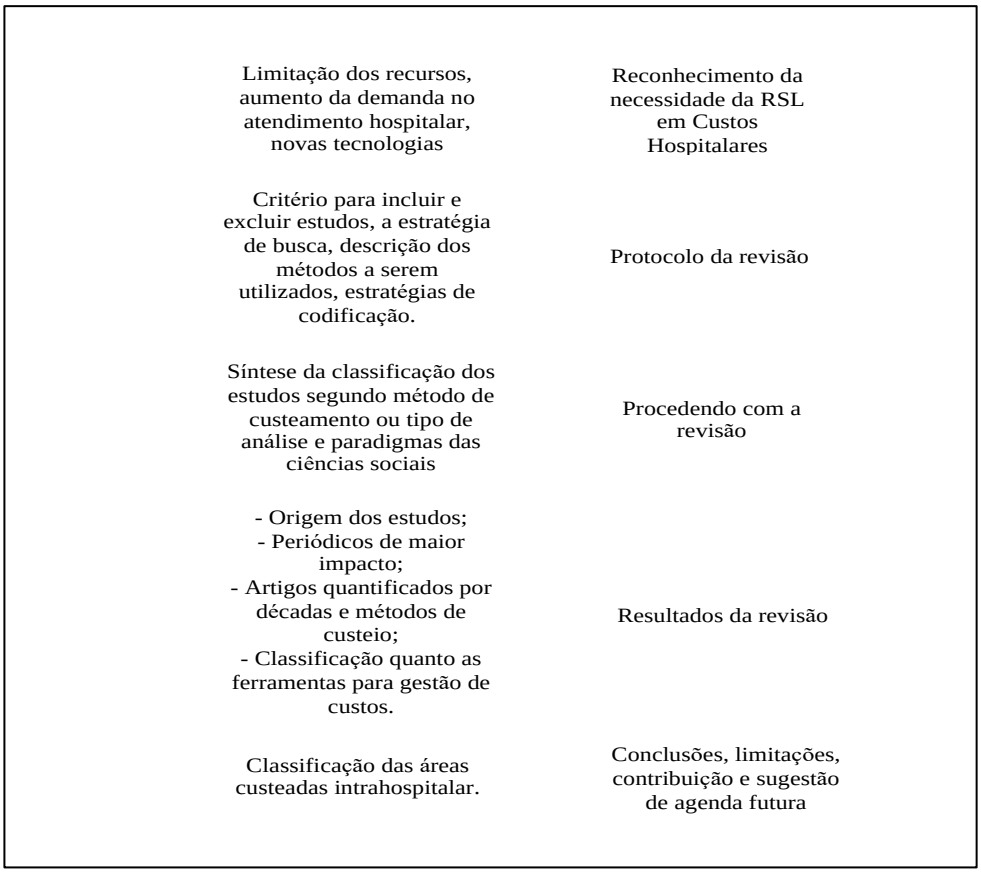


Figura 2: Protocolo utilizado para a RSL.
Fonte: Adaptado de Tranfield et al. (2003).

De acordo com Tranfield et al. (2003) apresentar a estratégia de busca garante que esta possa ser replicada e permite detalhar as ideias que orientam os investigadores no desenvolvimento da RSL (Massaro et al., 2016). Neste contexto, torna-se indispensável redigir um protocolo identificando a questão de partida da revisão, quais os métodos utilizados, quais os tipos de estudos a serem localizados, e que meios serão utilizados, e qual o formato da estrutura usada para analisar os estudos (Petticrew & Roberts, 2008).

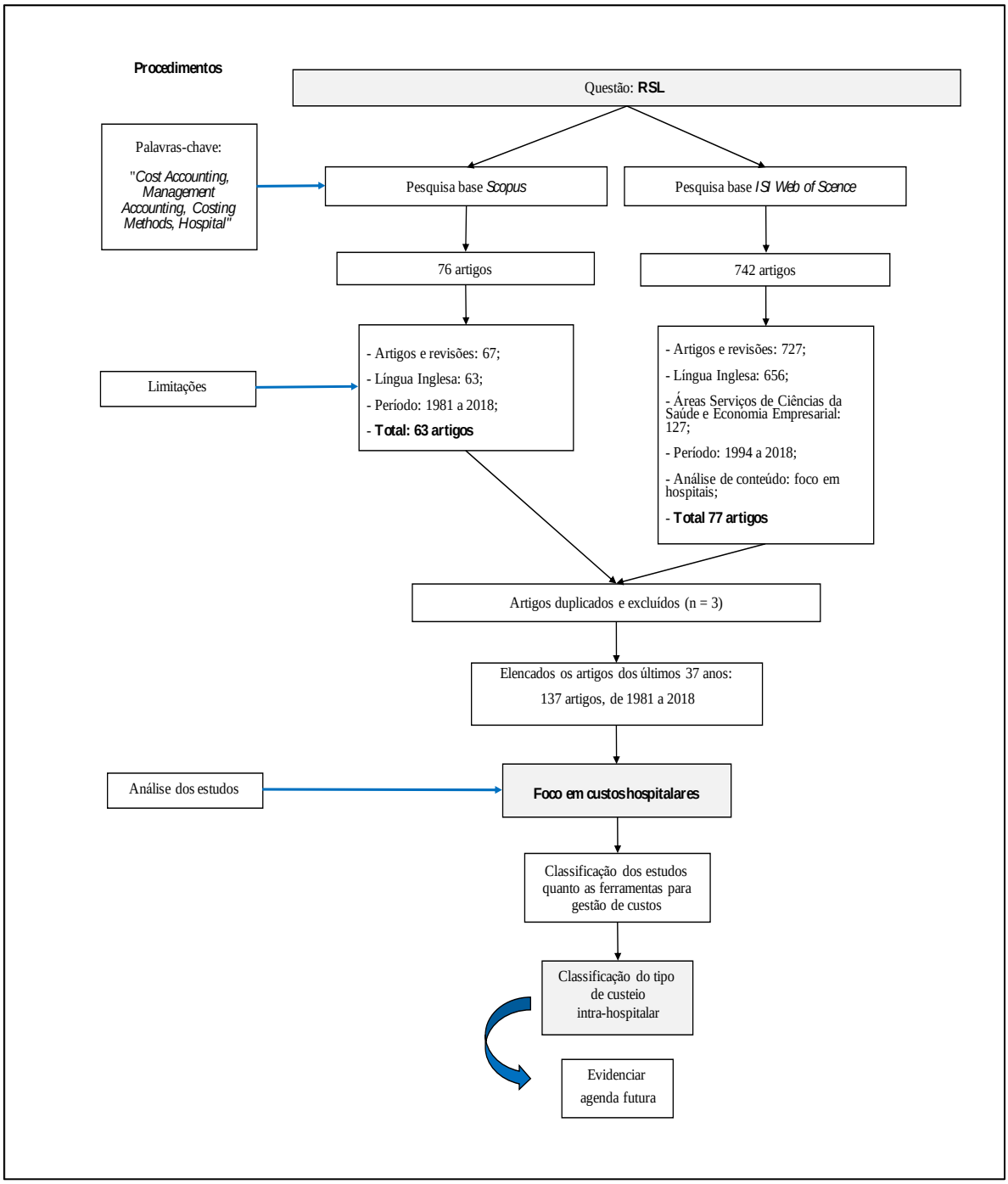


Figura 3: Etapas da RSL.
Fonte: Elaboração própria.

4. RESULTADOS

4.1 Evolução e caracterização da produção científica

Tendo por base o total de artigos selecionados na busca realizada na *Scopus e ISI Web of Science* (137 artigos), na Figura 4 é apresentada a evolução da produção científica nas últimas décadas, sendo apresentado o número de artigos em função do ano de publicação. Observa-se que nos últimos 9 anos foram publicados 58,39% do total de artigos produzidos ao longo de 38 anos.

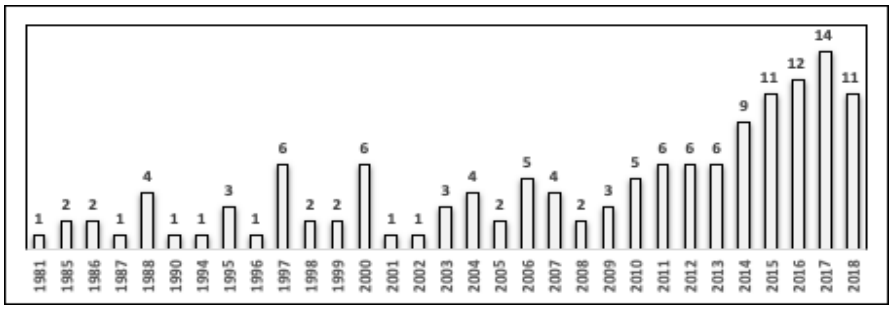


Figura 4: Evolução da produção científica nos últimos 38 anos (137 artigos)
Fonte: Elaboração própria.

Dos 137 artigos incluídos neste estudo, entre 1981 e 2018, verifica-se que países como África do Sul, Áustria, Brasil, Chile, Coréia do Sul, Dinamarca, Gana, Grécia, Malásia, Noruega, Nova Zelândia, Países Baixos, Perú, Sérvia e Turquia apresentam apenas 1 estudo e que 7 artigos resultam de pesquisas conjuntas (Áustria, Itália, Portugal, Suécia, Bélgica, França, Espanha e Suíça; Holanda e Bélgica; Áustria e Nova Zelândia; Inglaterra e Alemanha; Canadá e Espanha; Coréia do Sul e Tailândia; Itália e Croácia). A análise dos restantes países é apresentada na Figura 5, sendo considerada uma linha do tempo de 38 anos. Em termos individuais, destaca-se a produção cientifica dos EUA (39), sendo de realçar a produção cientifica do conjunto de países da união europeia.

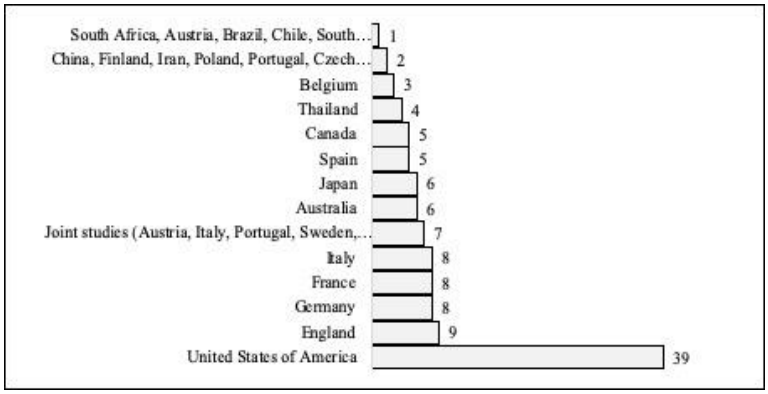


Figura 5: Repartição geográfica das publicações científicas analisadas.
Fonte**:** Elaboração própria.

Quanto aos periódicos com os maiores fatores de impacto entre os artigos selecionados, constata-se que a maioria das revistas é da área da saúde (Tabela 1).

Tabela 1: Revistas com os maiores fatores de impacto.

Título/Periódico	**Fator de Impacto (2018)**	**Quantidade de Artigos**
Annals of Oncology	13,93	1
International Journal of Radiation Oncology Biology Physics	5,55	1
Value in Health	5,49	3
Heart	5,42	1
JMIR Mhealth and Uhealth	4,54	1
Clinical Orthopaedics and Related Research	4,09	1
Health Technology Assessment	4,06	1
Surgery	3,57	1
Pharmacoeconomics	3,24	3
Journal of Medical Systems	2,83	2
Management Science	2,83	1

Fonte: Elaboração própria.

Para finalizar este ponto é apresentada (Figura 6) uma análise da produção cientifica, por décadas, que permite constatar um claro crescimento da produção científica nesta área. Verifica-se assim que na última década é apresentada uma produção cientifica que representa mais do dobro da produção da década anterior.

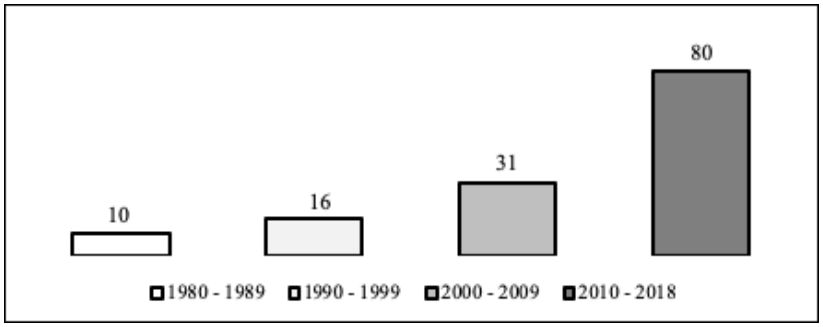


Figura 6: Número de artigos por década.
Fonte: Elaboração própria.

Para a análise dos artigos selecionados foi utilizada uma adaptação da meta-análise Prisma (Liberati et al., 2009) contendo itens considerados essenciais para o relato da revisão sistemática.

4.2 Análise e evolução dos métodos de custeio hospitalar

Seguindo as orientações de Liberati et al. (2009), a partir da análise de conteúdo dos artigos recolhidos, foi feito um levantamento dos métodos de custeio e dos procedimentos e análises efetuadas. A Tabela 2 evidencia a distribuição dos métodos de custeios e das análises identificados na literatura. As codificações dos métodos de custeio e dos tipos de análises são apresentadas no Apêndice 1.

Tabela 2: Evolução dos métodos de custeios e dos tipos de análises referenciados na literatura, por década.

Tipo de Análise	1980 - 1989	1990 - 1999	2000 - 2009	2010 - 2018
Análise Descritiva	0	0	10	27
Custeio Baseado em Atividade	0	4	5	10
Modelos, Métodos e Ferramentas Gerenciais	1	3	4	11
Custo de Grupos de Diagnósticos homogéneos	1	1	3	7
Custo Padrão	4	4	0	3
C ABC e outros métodos	0	0	3	5
Análise-efetividade	0	1	1	4
Custos Misto Diversos: C Encargos/ C Reais	0	2	2	2
Custo Departamental	2	0	1	0
Revisão Sistemática da Literatura	0	0	1	2
Custo Médio	0	0	0	2
Custo Variável	0	0	0	2
C DRG e outros métodos	2	0	0	0
Econometria	0	0	2	0
Micro Custeio	0	0	0	2
Análise Estatística; Custo Marginal	0	0	0	2
Não se Aplica	0	1	0	0

Fonte: Elaboração própria.

Na década de 80, estava em evidência o custeio padrão nas previsões e no controlo dos custos, por vezes baseados em modelos utilizados na indústria, focado na avaliação de desempenho e na análise de desvios nas atividades hospitalares (Rinaldo et al., 1981; Bennett, 1985; Cooper & Suver, 1988). Vários processos foram estudados com o objetivo de analisar os custos dos exames (Tarbit, 1986; Gray et al., 1987; Bretland, 1988), a influência dos profissionais de enfermagem na contenção das despesas (Rosenbaum et al., 1988; Meeting et al., 1988) e a emergente necessidade de obtenção de custos mais precisos, que norteiem as decisões técnicas e administrativas da instituição hospitalar (De Mars Martin & Boyer, 1985).

O custeio padrão continuou a ser utilizado na década de 90, como um conjunto apropriado de informações contábeis, focado no profissional médico (Eldenburg, 1994), ou, por vezes nos serviços de cuidados críticos, identificando o uso intensivo de recursos da prestação de cuidados de saúde (Elliott, 1997; Mahon et al., 1997) ou os custos das camas não utilizadas (Sopariwala, 1997). O conhecimento dos custos financeiros e operacionais no setor da saúde vem para ampliar a necessidade de uma melhor utilização dos recursos e, neste contexto, as primeiras investigações com a utilização do método de custeio baseado em atividades surgem para permitir que as organizações reestruturem as suas práticas a nível interno depurando custos por tipos de patologias (Kempeneers et al., 1995; Eastaugh, 1998) buscando sempre o aprimoramento do método para uso em hospitais (Ryan, 1997) e em aquisições de insumos médicos (Zeller et al., 1999). Modelos, métodos e ferramentas gerenciais são também introduzidos para verificar o custo-benefício e a análise da eficácia no uso de recursos e nos custos dos processos (Edbrooke et al., 1995; Powe et al., 1996; Trenchard & Dixon, 1997ª).

A análise descritiva corresponde a um conjunto de técnicas analíticas utilizadas para resumir o conjunto dos dados recolhidos numa dada investigação. Estas análises são organizadas, proporcionando relatórios que apresentem informações fiáveis para apoiar a tomada de decisões. Esta ferramenta foi sobretudo utilizada a partir da década de 2000, e começa a ser utilizadas com maior frequência nos trabalhos que visam desenvolver abordagens eficientes para identificar *clusters* de pessoas com maior risco de uma elevada utilização futura dos serviços de saúde (Reuben et al., 2002), para se estabelecer o custo/ dia de internamento (Boonen et al., 2004), compreender os elementos que formam as despesas com internamentos de patologias específicas (Orrick et al., 2004; Riewpaiboon et al., 2007b; Prescott et al., 2007; Weaver et al., 2009), análise de custo-efetividade no uso de determinadas drogas em detrimento de outras (Jakovljevic et al., 2008; Lynch et al., 2009) ou com o uso de ambientes e espaços como o centro cirúrgico (Stahl et al., 2006). O método ABC continua a ser utilizado nesta terceira década como ferramenta para apurar custos de serviços de diagnóstico (Glick et al., 2000; Laurila et al., 2000) para identificar os serviços que estão gerando maior receita e aqueles que operam com prejuízo (Walters et al., 2001; Emmett & Forget, 2005; Cao et al., 2006a; Cao et al., 2006b). Começam também a surgir combinações do ABC com outros métodos.

Nesta década começa ainda a ganhar importância o sistema de classificação de Grupo de Diagnóstico Homogéneo (DRG - *Diagnosis Related Group*) que busca relacionar os tipos de pacientes atendidos pelo hospital, com os recursos consumidos durante o período de internamento, criando categorias de pacientes que são semelhantes em suas características clínicas e no seu consumo de recursos (Noronha et al., 1991). Estudos com esta perspectiva foram evidenciados neste período para determinar os custos diretos associados com o tratamento de patologias (Rigby et al., 2000; Levy et al., 2003) bem como os custos relativos específicos de uma ampla variedade de aplicações de políticas e planeamento em saúde (Ghaffari et al., 2009).

De 2010 até a atualidade, predominam as análises descritivas para melhor entendimento do consumo de recursos em processos hospitalares (Chung et al., 2010; Ghate et al., 2011; Raven et al., 2011; Heslop e Plummer, 2012; Zulman et al., 2014; Corral et al., 2015; Joret et al., 2016; Lee et al., 2016; Bertoni et al., 2017; Plantier et al., 2017; Jackson et al., 2018; M. Loizzo et al.; 2018; Christine et al., 2018), para os custos de patologias e cuidados paliativos. Os métodos e modelos de ferramentas gerenciais são também utilizados para estimar e analisar o custo unitário da prestação de serviços clínicos (Vsn Minh et al., 2010; Monnickendam et al., 2018), para melhorar o desempenho de padrões de eficiência (Rego et al., 2010), para o planeamento estratégico e operacional e para a gestão de recursos-chave do hospital (Harper et al., 2010), para o custo de patologias e influência de médicos e enfermeiros no controle de custos (Hongoro & Dinat, 2011; Nakagawa et al., 2011; Myint et al., 2011; Crane et al., 2013; Ektare et al., 2015; Kim et al., 2018) e para comparativos entre terapias medicamentosas (Maniadakis et al., 2017). O método ABC, isoladamente ou em combinação com outras ferramentas, aparece como dominante em detrimento de outros métodos específicos de custeio por se tratar de uma poderosa ferramenta no apoio ao processo de decisão dos gestores hospitalares, principalmente ao nível da alocação de recursos e do redesenho da nova organização hospitalar. É usado para custear patologias (Dugel & Tong, 2011; Akhavan et al., 2016; Afzali et al., 2017), terapias diagnósticas (Atif et al., 2012; Kawamata et al., 2017; Bauer-Nilsen et al., 2018), procedimentos cirúrgicos (Au & Rudmik, 2013; Özyapici eTaniş, 2017), processos hospitalares diversos (Neriz, 2014; Popesko et al., 2015; Javid et al., 2016), e custos envolvendo profissionais de saúde (Balakrishnan et al., 2015; Zheng et al., 2018). Por sua vez, o sistema de Grupos de Diagnóstico Homogéneos, também é destacado na investigação mais recente, sendo utilizado para determinar o valor dos reembolsos hospitalares (Vogl, 2012), para apoiar os reguladores na melhoria dos esquemas de custos (Vogl, 2013; 2014), e identificar abordagens de tratamento de patologias diversas (Merollini et al., 2013; Eti et al., 2014; Hidalgo-Veja et al., 2014; Russel et al., 2016).

4.3 Análise dos paradigmas e das ferramentas para a gestão de custos hospitalares

A investigação a desenvolver está desde o primeiro momento condicionada por um conjunto de fatores como por exemplo a questão de investigação, os recursos disponíveis, e a forma como o investigador vê a ciência e a realidade que o rodeia. Para Major (2017) os positivistas veem a realidade como uma estrutura concreta, objetiva e externa ao pesquisador suscetível de ser reduzida a variáveis explicativas (independentes) e dependentes por meio de leis que expressam sua relação. Apesar das críticas feitas à pesquisa positivista (Hopwood, 2007) como o fato de corresponder a tentativas de representação numérica de conceitos interpretativos, estas continuam a dominar, representando neste estudo 59,85% das investigações realizadas (Tabela 3), ao contrário dos estudos radicais que, em nenhum momento, foram evidenciados. Quanto a forma de obtenção dos dados, os estudos quantitativos imperam com 54,74% (Tabela 3). Contudo o seu peso relativo, depois de um leve decréscimo na década de noventa, tem se mantido constante e representa atualmente cerca de 55% (44/80) dos estudos analisados (ver figura 8).

Em termos de paradigma, a investigação positiva lidera (Tabela 3) contudo a investigação interpretativa tem vindo a crescer de forma significativa desde a década de noventa (ver figura 7).

Tabela 3: Classificação dos estudos.

Paradigmas de investigação	**Quantidade de Artigos**	**Frequência Relativa (%)**	**Frequência Total (%)**
Positivo	82	59,85	
Interpretativo	55	40,15	
Radical	0	0,00	100
Tipo de estudo			
Quantitativo	75	54,74	
Qualitativo	46	33,58	
Misto	16	11,68	100

Fonte: Elaboração própria.

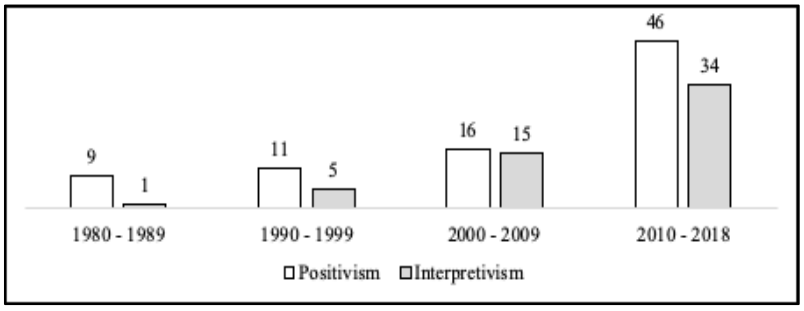


Figura 7: Evolução dos Paradigmas de Investigação, por década.
Fonte: Elaboração própria.

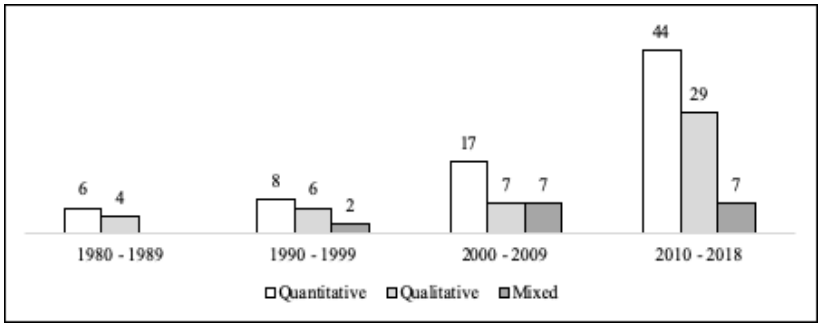


Figura 8: Evolução do tipo de estudo.
Fonte: Elaboração própria.

Procurando agora sintetizar a informação recolhida acerca dos métodos de custeio, a partir da leitura dos 137 artigos analisados, a tabela 4, apresenta as principais ferramentas e artefatos, observados, na gestão de custos hospitalares (ver apêndice 1). No contexto hospitalar, os estudos indicam que o principal método de custeio utilizado é o ABC (Kempeneers et al., 1995; Walters et al., 2001; Dugel & Tong, 2011; Bayati et al., 2015; Afzali et al., 2017; Bauer-Nilsen et al., 2018) apesar da complexidade que envolve as alocações dos custos indiretos. Em seguida surge o custeio misto (Rinaldo et al., 1981; Orloff et al., 1990; Levy-Piedbois et al., 2000; Bermudez-Tamayo et al., 2014; Abdelbaste et al., 2018) e o custo padrão (Bennett, 1985; Cooper & Suver, 1988; Mahon et al., 1997; Colin et al., 2010; Cyganska et al., 2017; Tran et al., 2018).

No contexto dos custos para efeitos de controlo e tomada de decisão, vários estudos remetem para o uso de métodos ou ferramentas gerenciais (Tarbit, 1986; Powe et al., 1996; Oostenbrink et al., 2003; Harper et al., 2010; Maniadakis et al., 2017; Kim et al., 2018) que são extremamente importantes para uma melhor gestão empresarial, apoiando na resolução de problemas, no aumento de receita, na redução da despesas e inovação.

Tabela 4: Classificação dos estudos quanto as ferramentas para gestão de custos.

Ferramenta	Variáveis	Quantidade de Artigos	Frequência Relativa (%)	Frequência Total (%)
Métodos de mensuração	Custeio Baseado em Atividades (ABC)	20	14,60	41,61
	Custo Misto	16	11,68	
	Custo Padrão	11	8,03	
	Custeio Variável, Custo Departamental, Micro custeio	10	7,30	
Custos para tomada de decisão e controlo	Ponto de equilíbrio, margem de contribuição, modelos e métodos e ferramentas gerenciais	20	14,60	14,60
Elementos da gestão estratégica de custos	Custo efetividade, análise de concorrentes, cadeia de valor	41	29,93	41,61
	Análises baseadas em Grupos de diagnósticos homogêneos (DRG)	12	8,76	
	Análises estatísticas	2	1,46	
	Custo da Qualidade	2	1,46	
Outros	Revisão Sistemática da Literatura (RSL)	3	2,19	2,19
	Total	137	100	100

Fonte: Elaboração própria.

Na gestão estratégica de custos as análises de efetividade das operações apresentam o maior contingente de estudos (Bertapelle et al., 2015; Salas et al., 2016; Espinoza et al., 2017; Mortuaire et al., 2018) e refletem os benefícios que advêm das ações certas feitas da maneira correta, resultando em ganho de competitividade face aos concorrentes. Investigações centradas nas análises acerca dos ressarcimentos obtidos pela gestão por meio dos Grupos de Diagnósticos Homogéneos (DRG) têm aumentado e demonstram que o sistema de classificação que relaciona os tipos de pacientes atendidos pelo hospital, com os recursos consumidos durante o período de internamento, criando categorias de pacientes que são semelhantes em suas características clínicas e no seu consumo de recursos, são cada vez mais implementadas pelos sistemas nacionais de saúde (Ghaffari et al., 2009; Vogl, 2013; Eti et al., 2014; Hidalgo-Veja et al., 2014; Russel et al., 2016).

4.4 Principais linhas de investigação e sua evolução

O passo seguinte, consiste na apresentação das principais linhas de investigação em custeio hospitalar com o objetivo de identificar as abordagens e os contextos, para o desenvolvimento de uma agenda futura. Assim, na Tabela 5 é apresentada a síntese dos estudos analisados e classificados de acordo com o tipo de custeio intra-hospitalar e a figura 9 procura evidenciar a evolução dos tipos de custeio por década.

A categorização dos possíveis tipos de custeio intra-hospitalar possibilita: (i) estratificar os processos para controlo interno da organização com o intuito de aprimorá-los e, desta forma, auxiliar na tomada de decisões, (ii) elaborar custeios específicos de atendimentos aos pacientes, por tipo de patologia, por tipos de exames diagnósticos ou cirurgias realizadas possibilitando a comparação destes com os ressarcimentos realizados

pelos planos de saúde particulares e sistemas de seguros médicos, bem como (iii) disponibiliza informações de custo-eficácia de tratamentos medicamentosos, (iv) outro ponto relevante, diz respeito ao envolvimento de uma equipe multidisciplinar e da forma como esta pode alterar, positiva ou negativamente, os custos dos tratamentos hospitalares durante o atendimento ao paciente.

Tabela 5: Classificação do tipo de custeio intra-hospitalar.

Tipo de custeio intra-hospitalar	Quantidade de Artigos	Frequência Relativa (%)
Custos de processos hospitalares (Lavandaria, Central de Material e Esterilização, Nutrição, outros)	46	33,58
Custos de tratamento de patologias diversas	32	23,36
Assuntos diversos envolvendo custos hospitalares (metodologias de custos, ressarcimento hospitalar, planeamento estratégico)	16	11,68
Custos de terapias diagnósticas (Raio X, Ultrassons, Tomografia, Ecocardiograma, Cateterismo cardíaco, Exames Laboratoriais, outros)	15	10,95
Custos de terapias medicamentosas	10	7,30
Custos envolvendo profissionais de saúde (Médicos, Enfermeiros, Fisioterapeutas, Fona-audiólogos, outros)	9	6,57
Custos de procedimentos cirúrgicos (Gastroplastia, Apendicectomia, Colecistectomia, outros)	9	6,57

Fonte: Elaboração própria.

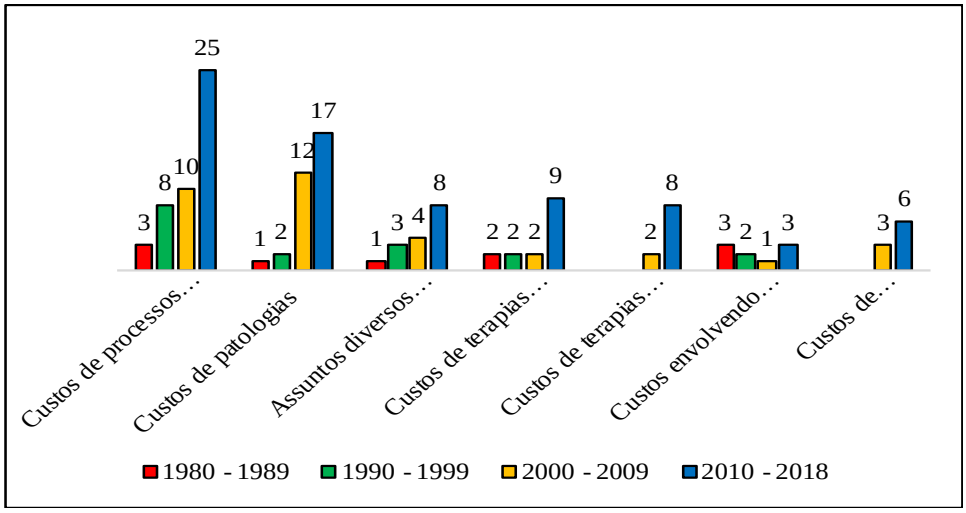


Figura 9: Evolução dos tipos de custeios
Fonte: Elaboração própria.

O gestor de uma instituição de saúde precisa de ter o controle dos custos hospitalares de forma integral, acompanhando métricas, dados e conceitos que têm um impacto direto sobre o orçamento, tal como os valores gastos com materiais, o tempo de espera para o atendimento dos pacientes ou o período de ociosidade dos equipamentos, entre outros. Muito além do controle básico de entradas e saídas de recursos, o gestor deve analisar diferentes aspetos e atividades dos hospitais que possam influenciar a faturação final. Uma gestão de custos hospitalares eficiente permite identificar os principais gargalos da instituição, desde questões operacionais, de infraestrutura e/ou falhas nos fluxos de atendimento. Com o controle de dados também é possível reconhecer áreas e operações que podem ser otimizadas e fortalecidas para gerar resultados ainda melhores. Assim, o custeio advindo da análise de dados confiável é um processo de suporte à tomada de decisões gerenciais e estratégicas para a organização.

É notório que a maior representatividade das investigações (33,58%) seja direcionada para o controle interno de processos realizados nos hospitais cujo foco é a prestação de serviços de saúde, porém estes necessitam do apoio interno de diferentes setores que atuam nas mais diversificadas áreas, tais como a higienização, nutrição, almoxarifado, lavandaria contrastando os mais variados segmentos de negócios que possuem necessidades específicas e se inter-relacionam tornando os processos internos de tais organizações abstrusos (Campos e Marques, 2011). Contudo, constata-se que estudos que evidenciem a análise de custos de patologias específicas (23,36%) e indicações de procedimentos cirúrgicos (6,5%) vem despontando o

interesse dos pesquisadores, principalmente quando os tratamentos medicamentosos, diagnósticos ou uso de ortótese, prótese e materiais especiais têm um impacto financeiro significativo e quando se refletem na qualidade de vida dos pacientes. A aplicação de novas tecnologias (10,95%) e terapias medicamentosas (7,30%) traduzem se em métodos de diagnóstico e terapêuticos mais onerosos, cada vez mais especializados e que exigem verificações da medicina baseada em evidências para usos adequados. Outro tópico, que vem sendo explorado refere-se ao envolvimento dos profissionais de saúde (6,57%), no sentido de influenciarem na redução dos custos hospitalares tanto pela promoção de um uso adequado dos recursos como na obtenção de informações que permitam conhecer os custos e que auxiliem para uma maior conscientização e comprometimento organizacional. Este estudo também revela a preocupação dos investigadores em trazer novos modelos e métodos de custeio e estratégias (11,68%) que auxiliem a gestão hospitalar integrada e otimizem os recursos, de modo a melhorar a eficiência dos processos. Com base no exposto, é apresentado um modelo com os principais tipos de custeios identificados (Figura 10).

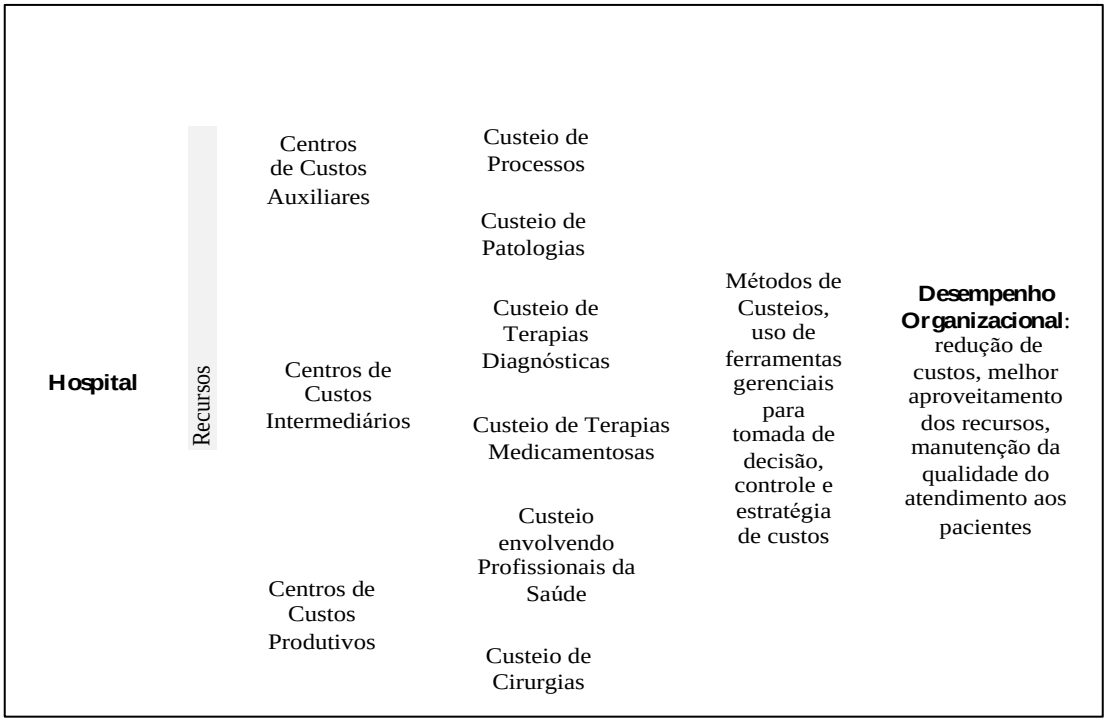


Figura 10: Modelo de custeios para auxiliar o desempenho organizacional hospitalar.
Fonte: Elaboração própria.

Este modelo reflete a preocupação dos estudiosos em entender e auxiliar, por meio da investigação, a melhoria do desempenho organizacional hospitalar que, no contexto global, está atualmente a ser pressionado para uma gestão mais eficiente, com maior redução e controle de recursos escassos, no quadro das características sociodemográficas de cada país, para uma maior e melhor utilização do sistema de saúde. Segundo Cunha e Corrêa (2013) entre essas características, destacam-se o envelhecimento da população, a tendência de crescimento do produto interno bruto (PIB) em países em desenvolvimento, o modelo constitucional universalista de atendimento à saúde e o gasto público com saúde que representa uma considerável proporção dos PIB nacionais.

5 CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES

O objetivo deste trabalho foi analisar a investigação sobre os sistemas de custeio hospitalar, através de uma revisão sistemática das últimas décadas e analisar e caracterizar as principais linhas de investigação e os paradigmas científicos predominantes nas publicações científicas. Nesse sentido, procurou-se preencher uma lacuna pelo facto de, tanto quanto temos conhecimento, este ser o primeiro trabalho a estudar em simultâneo as características dos sistemas de custeio na área hospitalar, a sua evolução e o posicionamento epistemológico e ontológico manifestado nos estudos analisados, sob o ponto de vista dos paradigmas de investigação em contabilidade. Identificou-se uma prevalência da investigação positivista (ou funcionalista), na maioria dos estudos analisados, embora a investigação interpretativa tenha vindo a ganhar relevância nas últimas duas décadas. Salienta-se ainda o facto de não ter sido identificado nenhum artigo humanista ou

estruturalista radical (Burrell & Morgan, 1979). O papel da investigação em Contabilidade de Gestão para os positivistas é, por consequência, o de refletir com precisão e objetividade a realidade. Para os interpretativistas, esse papel é visto como o de fornecer explicações teóricas e sujeitas a subjetividade sobre as práticas de Contabilidade, trata-se de entender o contexto e a sua influência na prática. Assim, embora continue a predominar a investigação positiva, identifica-se um claro crescimento da investigação interpretativa a partir da década de 90.

Diversas ferramentas, tais como métodos de mensuração, custos para tomada de decisão e controlo, bem como outros elementos estratégicos para aplicação e gestão de custos em hospitais são temas recorrentes nos estudos e evidenciam a importância atribuída a uma gestão mais eficiente e transparente destas organizações. Com relação à dimensão técnica, verificou-se uma predileção por estudos de natureza quantitativa (54,74%) em detrimentos dos estudos qualitativos (33,58%) ou mistos (11,68%). Em termos evolutivos, foi observada uma tendência, nos últimos anos, por estudos que realizam análises descritivas dos processos hospitalares e custeios de patologias diversas com predominância do método de custeio baseado em atividades (ABC) e das análises dos custos e ressarcimentos apropriados aos grupos de diagnósticos homogéneos (DRG). No período analisado, foram identificados poucos trabalhos focados em revisões sistemáticas da literatura (Jarlier et al., 2000; Whiting et al., 2015; Alves et al., 2018), e todos apresentam um âmbito mais restrito.

Assim, tanto quanto temos conhecimento, este trabalho é o primeiro a proceder a uma revisão sistemática sobre os sistemas de custeio hospitalares, representando assim um contributo deste trabalho de investigação. Foram aqui identificados os principais sistemas de custeio, bem como os elementos da gestão estratégica de custos hospitalares mais utilizados e apontados na literatura, demonstrando a evolução da investigação nesta área inclusive assinalando os paradigmas utilizados. Assim, outro dos contributos deste trabalho consiste no desenvolvimento de um modelo que contemple os diversos tipos de custeios identificados no âmbito hospitalar, que pode auxiliar os administradores hospitalares nas suas avaliações e tomada de decisão.

São ainda, apontados caminhos para novos estudos que possam fornecer alternativas para um melhor desempenho destas instituições. Neste sentido, é proposta uma agenda de investigação futura pautada nestes tipos de custeio (Tabela 6).

Tabela 6: Sugestões para agenda futura.

Tipo de custeio intra-hospitalar	**Para futuras investigações**
Custos de processos hospitalares	- Proceder com levantamentos dos processos que mais impactam nas despesas diretas dos hospitais e custeá-los, comparando com instituições de mesmas características; - Realizar análises de custos com o objetivo de identificar vantagens e desvantagens de terceirização de serviços hospitalares.
Custos de patologias	- Custear, por tipo de especialidade médica, o custo/ dia das internações (cirúrgicas e clínicas) e comparar com os reembolsos dos sistemas nacionais de saúde (SNS) e entre países que possuem SNS semelhantes.
Assuntos diversos envolvendo custos hospitalares	- Testar o modelo proposto neste estudo, adicionando novos elementos por tipo de custeio.
Custos de terapias diagnósticas	- Verificar não apenas os custos de exames diagnósticos, mas associá-los as demandas, por especialidade médica e triangular com análises de desempenho por unidade (radiologia, ultrassonografia, tomografia computadorizada, análises clínicas, ressonância magnética, hemodinâmica diagnóstica).
Custos de terapias medicamentosas	- Analisar, por tipo de especialidade médica e patologias associadas, quais as melhores alternativas no uso de drogas medicinais.
Custos envolvendo profissionais de saúde	- Desenvolver estudos que incluam uma equipe multiprofissional do hospital em busca de alternativas de melhores alocações de recursos.
Custos de procedimentos cirúrgicos	- Elencar as cirurgias que possuem maior impacto no consumo de recursos (insumos médicos) e proceder com o custeio, se possível comparando métodos utilizados; - Procedimentos com baixo impacto financeiro, mas que possuem uma alta demanda de frequência de realização também merecem ser alvo de custeios.

Fonte: Elaboração própria.

AGRADECIMENTOS

Os autores agradecem o financiamento por Fundos Nacionais obtido através da FCT – Fundação para a Ciência e a Tecnologia no âmbito do projeto «UID/GES/04630/2019 e Bolsa BID/UBI – Santander/Universidades.

REFERÊNCIAS

Afzali, A., Ogden, K., Friedman, M.L., Chao, J., & Wang, A. (2017). Costs of providing infusion therapy for patients with inflammatory bowel disease in a hospital-based infusion center setting. *Journal of Medical Economics*, 20(4), 409-422.

Akhavan, S., Ward, L., & Bozic, K.J. (2016). Time-driven activity-based costing more accurately reflects costs in arthroplasty surgery. *Clinical Orthopaedics and Related Research*, 474(1), pp 8-15.

Alves, R.J.V., Etges, A.P.B.D.S., Neto, G.B., & Polanczyk, C.A. (2018). Activity-based costing and time-driven activity-based costing for assessing the costs of cancer prevention, diagnosis, and treatment: A systematic review of the literature. *Value in Health Regional Issues*,17, 142-147.

Atif, M., Sulaiman, S.A.S., Shafie, A.A., Saleem, F., &Ahmad, N. (2012). Determination of chest x-ray cost using activity based costing approach at Penang general hospital, Malaysia. *Pan African Medical Journal*, 12(1).

Au, J., & Rudmik, L. (2013). Cost of outpatient endoscopic sinus surgery from the perspective of the canadian government: A time-driven activity-based costing approach. *International Forum of Allergy and Rhinology*, 3(9), 748-754.

Balakrishnan, K., Goico, B., & Arjmand, E.M. (2015). Applying cost accounting to operating room staffing in otolaryngology: Time-driven activity-based costing and outpatient adenotonsillectomy. *Otolaryngology* - Head and Neck Surgery (United States), 152(4), 684-690.

Baptist, A.J., Saylor, J., Zerwekh, J. (1987). Developing a solid base for a cost accounting system. *PubMed*, 41(1), 8-42.

Barnett, C.L., Mladsi, D., Vredenburg, M., & Aggarwal, K. (2018). Cost estimate of platelet transfusion in the United States for patients with chronic liver disease and associated thrombocytopenia undergoing elective procedures. *Journal of Medical Economics*, 21(8), 827–834.

Bauer-Nilsen, K., Hill, C., Trifiletti, D.M., Libby, B., Lash, D.H., Lain, M., . . . Showalter, T.N. (2018). Evaluation of delivery costs for external beam radiation therapy and brachytherapy for locally advanced cervical cancer using time-driven activity-based costing. *International Journal of Radiation Oncology Biology Physics*, 100(1), 88-94.

Baxter, J., & Chua, W.F. (2003). Alternative management accounting research--whence and whither, *Accounting, Organizations and Society*, 28(2-3), 97-126.

Bayati, M., Ahari, A.M., Badakhshan, A., Gholipour, M., & Joulaei, H. (2015). Cost analysis of MRI services in iran: An application of activity based costing technique. *Iranian Journal of Radiology*, 12(4).

Bennett J.P. (1985). Standard cost systems lead to efficiency and profitability. *PubMed*, 39(9), 46-52.

Bermudez-Tamayo, C., Johri, M., Perez-Ramos, F.J., Maroto-Navarro, G., Cano-Aguilar, A., Garcia-Mochon, L., Aceituno, L., Audibert, F., & Chaillet, N. (2014). Evaluation of quality improvement for cesarean sectionscaesarean section programmes through mixed methods. *Implementation Science*, 9(182).

Bertapelle, M.P., Vottero, M., Popolo, G.D., Mencarini, M., Ostardo, E., Spinelli, M., . . . D'Ausilio, A. (2015). Sacral neuromodulation and botulinum toxin A for refractory idiopathic overactive bladder: A cost-utility analysis in the perspective of italian healthcare system. *World Journal of Urology*, 33(8), 1109-1117.

Bertoni, M., De Rosa, B., & Lutilsky, I.D. (2017). Opportunities for the improvement of cost accounting systems in public hospitals in italy and croatia: A case study. [Mogućnosti unapređenja sustava troškovnog računovodstva u javnim bolnicama u italiji i hrvatskoj: Studija slučaja] *Management (Croatia)*, 22 (Special Issue), 109-128.

Boonen, A., Severens, J.L., & Van der Linden, S. (2004). A tale of two cities: Hospitalization costs in 1897 and 1997. *International Journal of Technology Assessment in Health Care*, 20(02), 236–241.

Bourdieu, P. (1976). The scientific field. *Proceedings of Research in Social Sciences* , 2, 88-104.

Bretland, P.M. (1988). Costing imaging procedures. *British Journal of Radiology*, 61(721), 54-61.

Britt, R.B., Hashem, M.G., Bryan, W.E., Kothapalli, R, & Brown, J.N. (2016). Economic Outcomes Associated with a Pharmacist-Adjudicated Formulary Consult Service in a Veterans Affairs Medical Center. *Journal of Managed Care & Specialty Pharmacy*, 22,(9 S), 1051-1057.

Burrel, G, & Morgan, G. (1979). Sociological paradigms and organisational analyses. London: Heinemann Educational Books.

Calvet, X., Gené, E., ÀngelRuíz, M., Figuerola, A., Villoria, A., Cucala, M., … & Calleja, J.L. (2016). Cost-minimization analysis favours intravenous ferric carboxymaltose over ferric sucrose or oral iron as preoperative treatment in patients with colon cancer and iron deficiency anaemia. *Technology and Health Care*, 24(1), 111–120.

Campos, D.F. & Marques, I.C.P. (2011). ABC Costing in a Private Hospital Organization: A Comparative Study of the Cost of Elective Surgeries with Values Refunded by Health Plans. EnANPAD, XXXV Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro.

Cao, P., Toyabe, S. -, & Akazawa, K. (2006b). Development of a practical costing method for hospitals. *Tohoku Journal of Experimental Medicine*, 208,(3), 213-224.

Cao, P., Toyabe, S., Kurashima, S., Okada, M., & Akazawa, K. (2006c). A modified method of activity-based costing for objectively reducing cost drivers in hospitals. *Methods of Information in Medicine*, 45(4), 462-469.

Cenderello, G., Fanizza, C., Marenco, S., Nicolini, L.A., Artioli, S., Baldissarro, I., … and Di Biagio, A. (2017). Cost per care of the first year of direct antiviral agents in the Liguria Region: a multicenter analysis. *Clinico Economics and Outcomes Research*, 9, 281–293.

Chung, W.-C., Fan, P.-L., Chiu, H.-C., Yang, C.-Y., Huang, K.-L., & Tzeng, D.-S. (2010). Operating room cost for coronary artery bypass graft procedures: does experience or severity of illness matter? *Journal of Evaluation in Clinical Practice*, 16(6), 1063–1070.

Cinquini, L., Vitali P.M., Pitzalis, A., & Campanale, C. (2009). Process view and cost management of a new surgery technique in hospital. *Business Process Management Journal*, 15,(6), 895-919.

Colin, X., Lafuma, A., Costagliola, D., Lang, J.M., & Guillon, P. (2010). The Cost of Managing HIV Infection in Highly Treatment-Experienced, HIV-Infected Adults in France. *PharmacoEconomics*, 28(S1), 59–68.

Corral, J., Espinàs, J.A., Cots, F., Pareja, L., Solà, J., Font, R., & Borràs, J.M. (2015). Estimation of lung cancer diagnosis and treatment costs based on a patient-level analysis in Catalonia (Spain). *BMC Health Services Research*, 15(1).

Crane, G. J., Kymes, S.M., Hiller, J.E., Casson, R., Martin, A., Karnon, J.D. (2013). Accounting for Costs, QALYs, and Capacity Constraints: Using Discrete-Event Simulation to Evaluate Alternative Service Delivery and Organizational Scenarios for Hospital-Based Glaucoma Services. *Medical Decision Making*, 33(8), 986-97.

Cremonesi, P., di Bella, E., Montefiori, M., & Persico, L. (2015). The Robustness and Effectiveness of the Triage System at Times of Overcrowding and the Extra Costs due to Inappropriate Use of Emergency Departments. *Applied Health Economics and Health Policy*, 13(5), 507–514.

Cunha, J.A.C., & Corrêa, H.L. (2013). Evaluation of organizational performance: an study applied in philanthropic hospitals. *Revista de Administração de Empresas* | FGV-EAESP, 53(5, 458-499.

Cyganska, M. (2017). Analysis of High Cost Outliers in a Polish Reference Hospital. *E & M Ekonomie a Management*, 4(XX), 59-69.

Dalaba, M.A., Akweongo, P., Aborigo, R.A., Saronga, H.P., Williams, J., Aninanya, G.A., … & Loukanova, S. (2015). Cost to households in treating maternal complications in northern Ghana: a cross sectional study. *BMC Health Services Research*, 15(1).

Dormont, B., Milcent, C. (2005). How to regulate heterogeneous hospitals. *Journal of Economics and Management Strategy*, 14(3), 591-621.

Dugel, P.U., & Tong, K. B. (2011). Development of an activity-based costing model to evaluate physician office practice profitability. *Ophthalmology*, 118(1), 203-208.e3.

Eagle, K.A., Moscucci, M., Line-Rogers, E., Chaffee, B.W., Barry, P.A., Roberts, S., Froehlich, J., Cornish, L.A., Wurster, H., & Deeb, M. (1996). Evaluating and improving the delivery of heart care: The University of Michigan experience. *American Journal of Managed Care*, 4(9), 1300-1309.

Eastaugh, S.R. (1998). Financial issues in defining levels for HIV/AIDS research. *Journal of Health Care Finance*, 25(1), 19-25.

Edbrooke D.L., Wilson A.J., Gerrish P., & Mann A.J. (1995). The Sheffield costing system for intensive care. *Care of the Critically* Ill, 11, 106-110.

Ektare, V., Khachatryan, A., Xue, M., Dunne, M., Johnson, K., & Stephens, J. (2015). Assessing the economic value of avoiding hospital admissions by shifting the management of gram plus acute bacterial skin and skin-structure infections to an outpatient care setting. *Journal of Medical Economics*, 18(12), 1092-101.

Eldenburg, L. (1994). The Use of Information in Total Cost Management. *The Accounting Review*, 69(1), 96-121.

Emmett D., & Forget R. (2005). The utilization of activity-based cost accounting in hospitals. *Journal of Hospital Marketing and Public Relation*s, 15, 79-89.

Espinoza, A.V., Devos, S., van Hooff, R.J., Fobelets, M., Dupont, A., Moens, M., Hubloue, I., Lauwaert, D., Cornu, P., Brouns, R., & Putman, K. (2017). Time Gain Needed for In-Ambulance Telemedicine: Cost-Utility Model. *JMIR Mhealth and Uhealth*, 5(11).

Esposti, L.D., Favalli, E.G., Sangiorgi, D., Di Turi, R., Farina, G., Gambera, M., & Ravasio, R. (2016). Persistence, switch rates, drug consumption and costs of biological treatment of rheumatoid arthritis: an observational study in Italy. *ClinicoEconomics and Outcomes Research*, 9, 9-17.

Eti, S., O'Mahony, S., McHugh, M., Guilbe, R., Blank, A., & Selwyn, P. (2013). Outcomes of the Acute Palliative Care Unit in an Academic Medical Center. *American Journal of Hospice and Palliative Medicine*®,31(4), 380–384.

Fattore, G., Torbica, A., Susi, A., Giovanni, A., Benelli, G., Gozzo, M., & Toso, V. (2012). The social and economic burden of stroke survivors in italy: A prospective, incidence-based, multi-centre cost of illness study. *BMC Neurology*, 12.

Fitch, K., Pelizzari, P.M., Pyenson, B. (2016). Inpatient Utilization and Costs for Medicare Fee-for-Service Beneficiaries with Heart Failure. *Amercian health and Drug Benefits*, 9(2), 96-104.

Freitas, A., Silva-Costa, T., Lopes, F., Garcia-Lema, I., Teixeira-Pinto, A., Brazdil, P., & Costa-Pereira, A. (2012). Factors influencing hospital high length of stay outliers. *BMC Health Services Research*, 12(1).

Gebreiter, F., & Ferry, L. (2016). Accounting and the Insoluble Problem of Health-Care Costs. *European Accounting Review*, 25(4), 719–733.

Ghaffari, S., Doran, C., Wilson, A., Aisbett, C., & Jackson, T. (2009). Investigating DRG cost weights for hospitals in middle income countries. *International Journal of Health Planning and Management*, 24(3), 251-264.

Ghate, S.R., Biskupiak, J., Ye, X., Kwong, W.J., & Brixner, D.I. (2011). All-Cause and Bleeding-Related Health Care Costs in Warfarin-Treated Patients with Atrial Fibrillation. *Journal of Managed Care Pharmacy*, 17(9), 672–684.

Glick, N.D., Blackmore, C.C., & Zelman, W.N. (2000). Extending simulation modeling to activity-based costing for clinical procedures. *Journal of Medical Systems*, 24(2), 77-89.

Gravell Jr., J.R., & Selivanoff, P. (1986). Costing method stresses accuracy, cost effectiveness. *Healthcare Financial Management: Journal of the Healthcare Financial Management Association*, 40(11), 111-112.

Gray, P., Abernethy, M., & Stoelwinder, J. (1987). Models for costing patient care services. part 1: Costing diagnostic laboratory services. *Australian Health Review*, 10(2), 69-88.

Halkjær, S., & Lueg, R. (2017). The effect of specialization on operational performance. International Journal of Operations & Production Management, 37(7), 822–839.

Hanmore, E., Maclaine, G., Garin, F., Alonso, A., Leroy, N., & Ruff, L. (2013). Economic benefits of safety-engineered sharp devices in Belgium - a budget impact model. *BMC Health Services Research*, 13(1).

Harper, P.R., Powell, N.H., & Williams, J.E. (2010). Modelling the size and skill-mix of hospital nursing teams. *Journal of the Operational Research Society*, 61(5), 768-779.

Her, Q.L., Amato, M.G., Seger, D.L., Gilmore, J.F., Fanikos, J., Fiskio, J.M., & Bates, D.W. (2017). Review of Nonformulary Medication Approvals in an Academic Medical Center. *The Joint Commission Journal on Quality and Patient Safety*, 43(2), 89–96.

Hessel, F.P., Wittmann, M., Petro, W., & Wasem, J. (2000). Methods for the costing process in economic evaluation of a rehabilitation programme for patients with chronic lung diseases. [Methoden zur Kostenerfassung im Rahmen der okonomischen Evaluation einer Rehabilitations- massnahme bei chronischen Atemwegserkrankungen] *Pneumologie*, 54(7), 289-295.

Hidalgo-Vega, Á., Askari, E., Vidal, R., Aranda-Reneo, I., Gonzalez-Dominguez, A., Ivanova, A., … & Llamas, P. (2014). Direct vitamin k antagonist anticoagulant treatment health care costs in patients with non-valvular atrial fibrillation. *BMC Health Services Research*, 14(1).

Hildebrandt, T., Kraml, F., Wagner, S., Hack, C.C., Thiel, F.C., Kehl, S., . . ., & Lux, M.P. (2013). Impact of patient and procedure mix on finances of perinatal centres - theoretical models for economic strategies in perinatal centres. *Geburtshilfe Und Frauenheilkunde*, 73(8), 783-791.

Hongoro, C., & Dinat, N. (2011). A cost analysis of a hospital-based palliative care outreach program: Implications for expanding public sector palliative care in south Africa. *Journal of Pain and Symptom Management*, 41(6), 1015-1024.

Hopwood, A. J. (2007). Whither accounting research? *The Accounting Review*, 82(5), 1365-1374.

Horvais, V., Touzet, S., François, S., Bourdy, S., Bellon, G., Colin, C., & Durieu, I. (2006). Cost of home and hospital care for patients with cystic fibrosis followed up in two reference medical centers in France. *International Journal of Technology Assessment in Health Care*, 22(04), 525–531.

Hrifach, A., Ganne, C., Couray-Targe, S., Brault, C., Guerre, P., Serrier, H., … & Colin, C. (2018). National cost study versus hospital cost accounting for organ recovery cost assessment in a French hospital group. *Cost Effectiveness and Resource Allocation*, 6(1).

Huang, J., Yin, H., Zhang, M., Ni, Q., & Xuan, J. (2017). Understanding the economic burden of heart failure in China: impact on disease management and resource utilization. *Journal of Medical Economics*, 20(5), 549–553.

Jackson, T.J., Blumberg, T.J., Shah, A.S., & Sankar, W.N. (2018). Inappropriately timed pediatric orthopaedic referrals from the emergency department result in unnecessary appointments and financial burden for patients. *Journal of Pediatric Orthopaedics*, 38(3), e128-e132.

Jakovljevic, M., Varjacic, M., & Jankovic, S.M. (2008). Cost-Effectiveness of Ritodrine and Fenoterol for Treatment of Preterm Labor in a Low–Middle-Income Country: A Case Study. *Value in Health*, 11(2), 149–153.

Jarlier, A., & Charvet-Protat,S. (2000). Can improving quality decrease hospital costs? *International Journal for Quality in Health Care*, 12(2), 125–131.

Javid, M., Hadian, M., Ghaderi, H., Ghaffari, S., & Salehi, M. (2016). Application of the activity-based costing method for unit-cost calculation in a hospital. *Global Journal of Health Science*, 8(1), 165-172.

Joret, M.O., Dean, A., Cao, C., Stewart, J., & Bhamidipaty, V. (2016). The financial burden of surgical and endovascular treatment of diabetic foot wounds. *Journal of Vascular Surgery*, 64(3), 648-655.

Kakkuri-Knuuttila, M., Lukka, K., & Kuorikoski, J. (2008). Straddling between paradigms: A naturalistic philosophical case study on interpretive research in management accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 33(2-3), 267-291.

Kawamata, M., Yamane, Y., Horinouchi, T., Nakanishi, K., Shimai, K., & Moriguchi, H. (2017). Assessment of methods used to import external brought-in image data using activity-based costing/activity-based management. *Journal of Medical Imaging and Health Informatics*, 7(4), 764-770.

Kim, E., Kwon, H.Y., Baek, S.H., Lee, H., Yoo, B., Kang, S.M., Ahn, Y., Yang, B.M. (2018). Medical costs in patients with heart failure after acute heart failure events: one-year follow-up study. *Journal of Medical Economics*, 21(3), 288-293.

Kuhn, T. S. (1998). *A estrutura das revoluções científicas*. (B. V. Boeira & N. Boeira, Trads.) (5a ed.). São Paulo: Perspectiva.

Laurila, J.M.J., Suramo, I., Brommels, M., Tolppanen, E. -., Koivukangas, P., Lanning, P., & Standertskjöld-Nordenstam, C. -. (2000). Activity-based costing in radiology: Application in a pediatric radiological unit. *Acta Radiologica*, 41(2), 189-195.

Lee, J. M., Kim, M. J., Phongkitkarun, S., Sobhonslidsuk, A., Holtorf, A. P., Rinde, H., & Bergmann, K. (2016). Health economic evaluation of Gd-EOB-DTPA MRI vs ECCM-MRI and multi-detector computed tomography in patients with suspected hepatocellular carcinoma in Thailand and South Korea. *Journal of Medical Economic*, 19, 759-768.

Leivo, T., Salomaa, A., Kosunen, T., Tuominen, R., Färkkilä, M., Linna, M., & Sintonen, H. (2004). Cost–benefit analysis of Helicobacter pylori screening. *Health Policy*, 70(1), 85–96.

Levy-Piedbois, C., Durand-Zaleski, I., Juhel, H., Schmitt, C., Bellanger, A., & Piedbois, P. (2000). Cost-effectiveness of second-line treatment with irinotecan or infusional 5-fluorouracil in metastatic colorectal cancer. *Annals of Oncology*, 11(2), 157-161.

Levy, E., Gabriel, S., & Dinet, J. (2003). The Comparative Medical Costs of Atherothrombotic Disease in European Countries. *PharmacoEconomics*, 21, 651–659.

Lewis, M.A., La Forgia, G.M., & Sulvetta, M.B. (1996). Measuring public hospital costs: empirical evidence from the Dominican Republic. *Soc Sci Med*, 43, 221e234.

Liberati, A., Altman, D. G., Tetzlaff, J., Mulrow, C., Gotzsche, P.C., Ioannidis, J.P.A., Clarke, M., Devereaux, P.J., Kleijnen, J., Moher, D. (2009). The Prisma Statement for Reporting Systematic Review and Meta-Analuses of Studies that Evaluate Health Care Interventions: Explanation and Elaboration. *POLOS Medicine*, 6(7), e1000 100.

Loizzo, M., Gallo, F., Caruso, D. (2018). Reducing complications and overall healthcare costs of hip fracture management: a retrospective study on the application of a Diagnostic Therapeutic Pathway in the Cosenza General Hospital. *Annali di Igiene Medicina Preventiva e di Comunita*, 30(3,191-199.

Lynch, W.D., Markosyan, K., Melkonian, A.K. Pesa, J., Kleinman, N.L. (2009). Effect of Antihypertensive Medication Adherence Among Employees with Hypertension. *American Journal of Managed Care*, 15(12) ,871-880.

Major, M.J. (2017). O positivismo e a pesquisa 'alternativa' em Contabilidade. *Revista de Contabilidade Financeira, USP*, 28(74, 173-178.

Massaro, M., Dumay, J., & Guthrie, J. (2016). On the shoulders of giants: undertaking a structured literature review in accounting. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 29(5), 767-801

Mercier, G., & Naro, G. (2014). Costing hospital surgery services: the method matters. *PLOS One*, 9(5), 1-7.

Merollini, K. M., Crawford, R.W., & Graves, N. (2013). Surgical treatment approaches and reimbursement costs of surgical site infections post hip arthroplasty in Australia: a retrospective analysis. *BMC Health Services Research*, 13(1).

Monnickendam, G., & de Asmundis, C. (2018). Why the distribution matters: Using discrete event simulation to demonstrate the impact of the distribution of procedure times on hospital operating room utilization and average procedure cost. *Operations Research for Health Care*, 16, 20–28.

Morgan, D.L. (2007). Paradigms lost and pragmatismo regained: Methodological implications of combining qualitative and quantitative methods. *Journal of Mixed Method Research*, 1(1), 48-76.

Mortuaire, G., Theis, D., Fackeure, R., Chevalier, D., & Gengler, I. (2018). Cost-effectiveness assessment in outpatient sinonasal surgery. European Annals of Otorhinolaryngology, Head and Neck Diseases, 135(1), 11-15.

Myint, P. K., Potter, J. F., Price, G. M., Barton, G. R., Metcalf, A. K., Hale, R., … & Bachmann, M. O. (2011). Evaluation of stroke services in Anglia stroke clinical network to examine the variation in acute services and stroke outcomes. *BMC Health Services Research*, 11(1).

Mylonas, C., Skroumpelos, A., Fountzilas, G., & Maniadakis, N. (2017). Cost minimization analysis of Herceptin subcutaneous versus Herceptin intravenous treatment for patients with HER2+ Breast cancer in Greece. *Journal of Cancer Policy*, 13, 11–17.

Nakagawa, Y., Takemura, T., Yoshihara, H., & Nakagawa, Y. (2009). A New Accounting System for Financial Balance Based on Personnel Cost After the Introduction of a DPC/DRG System. *Journal of Medical Systems*, 35(2), 251–264.

Negrini, D., Kettle, A., Sheppard, L., Mills, G. H., & Edbrooke, D.L. (2004). The cost of a hospital ward in europe: Is there a methodology available to accurately measure the costs? *Journal of Health Organization and Management*, 18(3), 195-206.

Neriz, L., Núñez, A., & Ramis, F. (2014). A cost management model for hospital food and nutrition in a public hospital. *BMC Health Services Research*, 14(1).

Nguyen, K.-H., Chaboyer, W., & Whitty, J. A. (2015). Pressure injury in Australian public hospitals: a cost-of-illness study. *Australian Health Review*, 39(3), 329.

Noronha, M.F., Veras, C.T., Leite, I.C., Martins, M.S., Braga Neto, F., Silver, L. (1991). The development of Diagnosis Related Groups -DRGs. Methodology of classification of hospital patients. *Journal of Public Health*. 25(3), 198-208.

Olivares, M., Terwiesch, C., & Cassorla, L. (2008). Estimation of the newsvendor model: An application to reserving operating room time. *Management Science*, 54(1), 41-55.

Oostenbrink, R., Oostenbrink, J.B., Moons, K.G.M., Derksen-Lubsen, G., Grobbee, D.E., Redekop, W.K., & Moll, H.A. (2003). Application of a Diagnostic Decision Rule in Children with Meningeal Sins: A Cost-minimization Study. *International Journal of Technology Assessment in Health Care*, 19(04), 698–704.

Orloff, T.M., Littell, C.L., Clune, C., Klingman, D., & Preston, B. (1990). Hospital cost accounting: Who's doing what and why. *Health Care Management Review*, 15(4), 73-78.

Orrick, J.J., Segal, R., Johns, T.E., Russel, W., Wang, F., & Yin, D.D. (2004). Resource use and cost of care for patients hospitalised with community acquired pneumonia: impact of adherence to infectious diseases society of america guidelines. *Pharmacoeconomics*, 22(1),751-7.

Özyapici, H., & Taniş, V.N. (2017). Comparison of cost determination of both resource consumption accounting and time-driven activity-based costing systems in a healthcare setting. *Australian Health Review*, 4(2), 201-206.

Padovani, E., Orelli, R.L., & Young, D.W. (2013). Implementing Change in a Hospital Management Accounting System. *Public Management Review*, 16(8), 1184–1204.

Papadaki, Š., & Popesko, B. (2015). Cost analysis of selected patient categories within A dermatology department using an ABC approach. *Global Journal of Health Science*, 8(6), 234-249.

Permsuwan, U., Chaiyakunapruk, N., Dilokthornsakul, P., Thavorn, K., & Saokaew, S. (2016). Long-Term Cost-Effectiveness of Insulin Glargine Versus Neutral Protamine Hagedorn Insulin for Type 2 Diabetes in Thailand. *Applied Health Economics and Health Policy*, 14(3), 281–292.

Perrier, L., Buja, A., Mastrangelo, G., Vecchiato, A., Sandonà, P., Ducimetière, F., … and Ray-Coquard, I. (2012). Clinicians' adherence versus non adherence to practice guidelines in the management of patients with sarcoma: a cost-effectiveness assessment in two European regions. *BMC Health Services Research*, 12(1).

Petticrew, M., & Roberts, H. (2008), *Systematic Reviews in the Social Sciences: A Practical Guide*, Wiley-Blackwell, Oxford, UK, Kindle ed.

Plantier, M., Havet, N., Durand, T., Caquot, N., Amaz, C., Philip, I., …and Perrier, L. (2017). Does adoption of electronic health records improve organizational performances of hospital surgical units? Results from the French e-SI (PREPS-SIPS) study. *International Journal of Medical Informatics*, 98, 47–55.

Popesko, B. (2013). Specifics of the Activity-Based Costing applications in hospital management. *International Journal of Collaborative Research on Internal Medicine & Public Health*, 5(3), 179-186.

Popesko, B., Novák, P., & Papadaki, Š. (2015). Measuring diagnosis and patient profitability in healthcare: Economics vs ethics. *Economics and Sociology*, 8(1), 234-245.

Potvin, K.A., & Leclair, M.C. (1995). Comprehensive approach to utilization review based on patient-specific costing data. *Healthcare Management Forum*, 8(4), 22-28.

Powe, N.R., Weiner, J.P., Starfield, B., Stuart, M., Baker, A., & Steinwachs, D.M. (1996). Systemwide Provider Performance in a Medicaid Program: Profiling the Care of Patients with Chronic Illnesses. *Medical Care*, 34(8), 798-810.

Prescott, J.D., Factor, S., Pill, M., & Levi, G. (2007). Descriptive analysis of the direct medical costs of multiple sclerosis in 2004 using administrative claims in a large nationwide database. *Journal of Managed Care Pharmacy*, 13(1), 44-52.

Rauliajtys-Grzybek, M., Baran, W.and Macuda, M. (2017). Cost accounting in public hospitals in poland: Usefulness for internal and external purposes. *Journal of Health Management*, 19(2), 275-291.

Raven, M.C., Doran, K.M., Kostrowski, S., Gillespie, C.C., & Elbel, B.D. (2011). An intervention to improve care and reduce costs for high-risk patients with frequent hospital admissions: a pilot study. *BMC Health Services Research*, 11(1).

Rego, G., Nunes, R., & Costa, J. (2009). The challenge of corporatisation: the experience of Portuguese public hospitals. *The European Journal of Health Economics*, 11(4), 367–381.

Reuben, D.B., Keeler, E., Seeman, T., Sewall, A., Hirsch, S.H., & Guralnik, T.M. (2002). Development of a Method to Identify Seniors at High Risk for High Hospital Utilization. *Medical Care*, 40(9), 782-793.

Riewpaiboon, A., Malaroje, S., & Kongsawatt, S. (2007a). Effect of costing methods on unit cost of hospital medical services. *Tropical Medicine and International Health*, 12(4), 554-563.

Riewpaiboon, A., Pornlertwadee, P., & Pongsawat, K. (2007b). Diabetes Cost Model of a Hospital in Thailand. *Value in Health*, 10(4), 223–230.

Riewpaiboon, A., Youngkong, S., Sreshthaputra, N., Stewart, J. F., Samosornsuk, S., Chaicumpa, W., … & Clemens, J. D. (2008). A Cost Function Analysis of Shigellosis in Thailand. Value in Health, 11, S75–S83.

Rigby, K. D. (2000). Errors in health care management: what do they cost? *Quality in Health Care*, 9(4), 216–221.

Rinaldo Jr., J. A., McCubbrey, D.J., & Shryock, J.R. (1981). The care monitoring, cost forecasting and cost monitoring system. *Journal of Clinical Computing*, 9(3), 72-85.

Robinson, J.C., & Brown, T.T. (2014). Quantifying Opportunities for Hospital Cost Control: Medical Device Purchasing and Patient Discharge Planning. American Journal of Managed Care, 1;20(9, e418-24.

Ronksley, P.E., Kobewka, D.M., McKay, J.A., Rothwell, D.M., Mulpuru, S., & Forster, A.J. (2016). Clinical characteristics and preventable acute care spending among a high cost inpatient population. *BMC Health Services Research*, 16(1).

Russell, H., Street, A., & Ho, V. (2016). How Well Do All Patient Refined–Diagnosis-Related Groups Explain Costs of Pediatric Cancer Chemotherapy Admissions in the United States? *Journal of Oncology Practice*, 12(5), e564–e575.

Salas, J. D., Lima, A. O. D., Balbino, J. E., Tamayo, C. B., & Navajas, J. F. C. (2016). An economic evaluation of two interventions for the prevention of post-surgical infections in cardiac surgery. *Revista de Calidad Asistencial*, 31(1), 27–33.

Schweikert, B., Pittrow, D., Vizza, C. D., Pepke-Zaba, J., Hoeper, M. M., Gabriel, A., … & Sikirica, M. (2014). Demographics, clinical characteristics, health resource utilization and cost of chronic thromboembolic pulmonary hypertension patients: retrospective results from six European countries. *BMC Health Services Research*, 14(1).

Sopariwala, P. R. (1997). How much does excess inpatient capacity really cost? *Healthcare Financial Management*, 51(4), 54-58+60+62.

Stahl, J.E., Sandberg, W.S., Daily, B., Wiklund, R., Egan, M.T., Goldman, J.M., . . ., & Rattner, D.W. (2006). Reorganizing patient care and workflow in the operating room: A cost-effectiveness study. *Surgery*, 139(6), 717-728.

Tarbit, I. F. (1986). Costing clinical biochemistry services as part of an operational management budgeting system. Journal of Clinical Pathology, 39(8), 817-827.

Tran, P. T. H., Vo, T. Q., Huynh, D. T P., Pham, L. D., & Van Ha, T. (2018). Medical services for a provincial hospital in Vietnam: Cost analysis for data management. *Journal of Clinical and Diagnostic Research*, 12(6), LC33-LC37.

Tranfield, D., Denyer, D., & Palminder, S. (2003). Towards a methodology for developing evidence informed management knowledge by means of systematic review. *Journal British Academy of Management*, 14, 207-222.

Trenchard, P. M., & Dixon, R. (1997). The practice of quality-associated costing: Application to transfusion manufacturing processes. *Quality Management in Health Care*, 5(4), 53-65.

Trenchard, P. M., & Dixon, R. (1997). The principles of quality-associated costing: Derivation from clinical transfusion practice. *Quality Management in Health Care*, 5(4, 43-52.

Van Minh, H., Giang, K. B., Huong, D. L., Le, T. H., Huong, N. T., Giang, P. N., . . ., & Wright, P. (2010). Costing of clinical services in rural district hospitals in northern Vietnam. *International Journal of Health Planning and Management*, 25(1), 63-73.

Vergara, S. C. (2005). *Método de pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas.

Vogl, M. (2012). Assessing DRG cost accounting with respect to resource allocation and tariff calculation: The case of Germany. *Health Economics Review*, 2(1), 1-12.

Vogl, M. (2013). Improving patient-level costing in the english and the german 'DRG' system. *Health Policy*, 109(3), 290-300.

Vogl, M. (2014). Hospital financing: Calculating inpatient capital costs in Germany with a comparative view on operating costs and the english costing scheme. *Health Policy*, 115(3), 141-151.

Waters, H., Abdallah, H., & Santillán, D. (2001). Application of activity-based costing (ABC) for a peruvian NGO healthcare provider. *International Journal of Health Planning and Management*, 16(1), 3-18.

Weaver, M. R., Conover, C. J., Proescholdbell, R. J., Arno, P. S., Ang, A., Uldall, K. K., & Ettner, S. L. (2009). Cost-effectiveness Analysis of Integrated Care for People with HIV, Chronic Mental Illness and Substance Abuse Disorders. *Journal of Mental Policy and Economics*, 12, 33-46.

Whiting, P., Al, M., Westwood, M., Ramos, I. C., Ryder, S., Armstrong, N., Misso, K., Ross, J., Severens, J., & Kleijnen, J. (2015). Viscoelastic point-of-care testing to assist with the diagnosis, management and monitoring of haemostasis: a systematic review and cost-effectiveness analysis. *Health Technology Assessment*, 19, Issue: 58.

Zeller, T. L., Senagore, A. J., & Siegel, G. (1999). Manage indirect practice expense the way you practice medicine: With information. *Diseases of the Colon and Rectum*, 42(5), 579-589.

Zheng, X. S., Chen, J. X., Wang, L.H., & Li, P.Y. (2018). Application of ABC in Small and Medium-sized Public Hospitals: A Case Study of a Maternal and Child Health Hospital. *Transfomations in Business & Economics*, 17, 507-523.

Zulman, D. M., Ezeji-Okoye, S. C., Shaw, J. G., Hummel, D. L., Holloway, K. S., Smither, S. F., … & Asch, S. M. (2014). Partnered Research in Healthcare Delivery Redesign for High-Need, High-Cost Patients: Development and Feasibility of an Intensive Management Patient-Aligned Care Team (ImPACT). *Journal of General Internal Medicine*, 29(S4), 861–869.

APÊNDICE

Apêndice 1: Codificação dos métodos de custeio, tipos de análises e quantitativo de estudos.

Legenda	Código Tipo de Custeio/ Tipo de Análise	Quantidade Estudos	Percentagem (%)
AN DESC	Análise Descritiva	37	27,01
C ABC	Custeio Baseado em Atividade	19	13,87
MMFC	Modelos, Métodos e Ferramentas Gerenciais	19	13,87
C DRG	Custo de Grupos de Diagnósticos Homogéneos	12	8,76
C PAD	Custo Padrão	11	8,03
CM1	Custo Misto 1: C ABC/ C Modelo Simulação; C ABC/ C por Serviço; C ABC/ C PAD; C ABC/ C TDABC	8	5,84
A EFET	Análise-efetividade	6	4,38
C DEP	Custo Departamental	3	2,19
RSL	Revisão Sistemática da Literatura	3	2,19
C MED	Custo Médio	2	1,46
C VAR	Custo Variável	2	1,46
CM2	Custo Misto 2: C DRG/ C DEP e C DRG/ C PAD	2	1,46
ECON	Econometria	2	1,46
MIC C	Micro Custeio	2	1,46
A EST	Análise Estatística	1	0,73
C MAR	Custo Marginal	1	0,73
CM3	Custo Misto 3: C Encargos/ C Reais	1	0,73
CM4	Custo Misto 4: C Direto/ C Absorção	1	0,73
CM5	Custo Misto 5: C Absorção/ C Estimativa Gerencial	1	0,73
CM6	Custo Misto 6: C Capital Total/ C DEP	1	0,73
CM7	Custo Misto 7: C Unitários/ C De Programas De Saúde	1	0,73
CM8	Custo Misto 8: C *Top-Down*/ C Absorção	1	0,73
N/A	Não se Aplica	1	0,73

Fonte: Elaboração própria.

CONTABILIDADE

ANÁLISE DE RESULTADOS ATRAVÉS DA APLICAÇÃO DA METODOLOGIA TDABC NUMA UNIDADE DE CUIDADOS CONTINUADOS E INTEGRADOS (ESTUDO DE CASO)

Isa Maria Marquês Santos, isa.santos@ipleiria.pt, Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria
Henrique Amado Carvalho, henrique.carvalho@ipleiria.pt, Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria

RESUMO: O presente trabalho evidencia as particularidades da implementação do *Time-Driven Activity-Based Costing* (TDABC) numa unidade de saúde. A utilização da metodologia TDABC permitiu, no caso concreto, apurar o custo por paciente, para cada condição clínica, no ciclo completo de cuidados. O modelo foi desenvolvido em cooperação com os colaboradores da área clínica e de gestão da unidade de saúde. Aplicaram-se métodos qualitativos e quantitativos envolvendo: três *focus group* e análise de dados clínicos para categorizar os diferentes graus de complexidade dos pacientes; observação estruturada do ciclo completo de cuidados; análise de registos contabilísticos. Apesar das dificuldades encontradas, foi possível atingir resultados relevantes. O modelo de custo representa um avanço importante para a unidade, pois permite apurar o custo por paciente, de acordo com seu grau de complexidade. Embora aplicado a uma unidade específica, é possível replicar para unidades semelhantes, gerando informações valiosas para os gestores, legisladores e responsáveis pelo financiamento.

PALAVRAS-CHAVE: Condição clínica, TDABC, Valor em saúde.

ABSTRACT: This paper highlights the particularities of implementing Time-Driven Activity-Based Costing (TDABC) in a health unit. The use of the TDABC methodology allowed, also in this case, to determine the cost per patient, for each clinical condition, in the complete care cycle. The model was developed in cooperation with clinical and management employees of the health unit. Qualitative and quantitative methods were applied involving: three focus group and clinical data analysis to categorize the different degrees of complexity of the patients; structured observation of the complete care cycle; analysis of accounting records. Despite some difficulties, it was possible to achieve relevant results. The cost model represents an important advance for the unit, as it allows to determine the cost per patient, according to its degree of complexity. Although applied to a specific unit, it can be replicated to similar units, generating valuable information for managers, legislators and funding entities.

KEYWORDS: Clinical condition, TDABC, Value based healthcare.

1. INTRODUÇÃO

O aumento dos custos dos cuidados de saúde é um dos assuntos mais relevantes das políticas públicas nos países desenvolvidos. As unidades de saúde enfrentam desafios crescentes resultantes dos doentes e sociedade em geral serem mais exigentes e também devido aos custos cada vez maiores das técnicas, equipamentos e medicamentos utilizados. O aumento de população idosa e de pessoas sem suporte familiar adequado e/ou disponível pressionam igualmente a ocupação do sistema e o aumento de custos. Um tipo de unidades de saúde em que os efeitos indicados se sentem fortemente são as Unidades de Cuidados Continuados Integrados (UCCI). O presente trabalho decorre da participação num trabalho de investigação mais abrangente e multidisciplinar numa UCCI específica relativo à melhor compreensão do valor gerado pela organização, ou seja, resultados (outcomes) versus custos.

A entidade em análise é a uma UCCI que pertence à Santa Casa da Misericórdia da mesma localidade. A organização tem como objetivo apoiar a população nos serviços sociais e de saúde, com a finalidade de

"garantir um conjunto de cuidados de saúde e/ou apoio social, promovendo autonomia e melhorando a funcionalidade da pessoa dependente, através de um processo ativo e contínuo de reabilitação, readaptação e integração familiar e social" (SCMB, 2016, p. 3). Em 17 de novembro de 2007 nasceu o Centro Hospitalar no qual se integra a UCCI com duas tipologias: Média Duração e Reabilitação (MDR) com 37 camas e Longa Duração e Manutenção (LDM) com 13 camas (DRS, 2017).

O presente estudo tem como finalidade determinar o custo das condições clínicas que iremos encontrar na UCCI, de forma a integrar e avaliar a composição dos custos que a mesma apresenta. Adicionalmente, o trabalho praticado permitirá concluir onde a unidade poderá melhorar (otimização de recursos e processos), a fim de aumentar os resultados, contribuindo para o aumento do valor da mesma. Por último, os resultados obtidos poderão ser um "elemento chave" para negociar e debater com os legisladores da área (estado).

A estrutura deste trabalho consiste na apresentação da metodologia utilizada, demonstrando todos os instrumentos utilizados para a recolha dos dados. Seguidamente apresentam-se os resultados do estudo, em que se evidenciam todas as etapas realizadas para se chegar ao custo das condições clínicas identificadas previamente. Depois, explica-se como melhor gestão de alguns recursos poderá contribuir para aumentar o valor gerado pela instituição, culminando com a discussão dos resultados.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Os países desenvolvidos enfrentam custos crescentes na área da saúde. Atualmente, em Portugal, os gastos globais com saúde (privados e públicos) correspondem a 9,5% do PIB, segundo dados da OMS. Apesar da recente reversão da tendência de crescimento das despesas com saúde (altamente explicada pela crise financeira e restrições do orçamento público), a tendência crescente de longo prazo é clara: em 1994, a parcela correspondente era de 7,4%. Em relação ao caso específico dos cuidados de longa duração, a tendência crescente persistiu mesmo no período de crise e pós-crise. De fato, entre 2009 e 2013, esta componente do sistema, evidenciou um crescimento de gastos de cerca de 7% ao ano. Fatores como envelhecimento da população, aumento do PIB per capita e progresso tecnológico ajudam a explicar essa tendência. No entanto, também é geralmente aceite que ainda há pouco conhecimento sobre como medir com precisão os custos de prestação de cuidados de saúde e, portanto, sobre como otimizá-los (Kaplan & Porter, 2011). Além disso, dentro da estrutura da análise de custo-efetividade, o foco foi recentemente colocado na relação entre custos incorridos e resultados em saúde centrados no paciente, medindo o que é considerado mais importante: valor criado, isto é, resultados de saúde centrados no paciente por valor monetário unidade de custo. Para que seja possível utilizar esse conceito na prática da gestão das unidades de saúde, é essencial melhorar a integração de dados sobre custos e resultados, aprimorar sistemas de custeio e poder comparar custos com resultados relevantes em saúde (Porter & Kaplan, 2016). Em relação à mensuração de custos, a metodologia Time-Driven Activity-Based Costing (TDABC) tem sido apontada como a metodologia mais adequada (Kaplan & Porter, 2011; Porter & Kaplan, 2016). A metodologia TDABC consiste em determinar o custo das atividades e dos processos, com base em mapas de processo, incluindo as atividades realizadas durante todo o ciclo de cuidados e calculando o tempo necessário para as realizar. Os custos são alocados aos fatores de custo, com base nas unidades de tempo consumidas pelas atividades. A vantagem desta metodologia é o fato de permitir uma mensuração mais precisa dos custos e uma melhor representação dos recursos não utilizados, revelando ineficiências que podem, como tal, ser corrigidas. Nas aplicações dessa metodologia na área da saúde, tem sido argumentado que o paciente e a condição clínica, em vez de especialidades ou serviços, devem ser usados como os objetos de custeio privilegiados (Kaplan & Anderson, 2007).

3. METODOLOGIA

A metodologia utilizada para o desenvolvimento do modelo conceptual de custeio foi o TDABC conforme proposto por Kaplan e Porter (2011). Para o desenvolvimento desse modelo, foi necessário recolher informações utilizando diversos instrumentos, tais como, documentos, registos de arquivo, entrevistas, reuniões, observações diretas e artefactos físicos, isto é, evidências físicas recolhidas num determinado local, como trabalhos e ferramentas (Yin, 1994). Neste estudo recorremos a:

- Documentos – Relatório e Contas 2015-2016, balanço, Demonstração de Resultados, Demonstração de fluxos de Caixa, Anexos, Organograma da UCCI, orçamentos de 2017, plano de contas, balancete analítico;
- Registos de arquivo – Listagem de serviços/tratamentos, relatórios, mapas de gestão;

- Reuniões – intervenientes envolvidos da UCCI: enfermeira chefe, diretor clínico, técnica superior administrativa, animadora sociocultural, psicóloga, nutricionista, fisioterapeuta e assistente social;
- Observações diretas – durante uma semana analisar alguns processos para verificar a existência dos mesmos, o tempo afeto e os recursos envolvidos.

Os dados foram recolhidos na entidade parceira do projeto de investigação Care4Value, a Unidade de Cuidados Continuados e Integrados, durante o período de outubro de 2017 e maio de 2018. A definição das condições clínicas necessitou de uma recolha de uma amostra que representou 50% da população de utentes da UCCI (21 utentes). Na primeira fase (definição das condições clínicas) foram realizadas reuniões do tipo Focus Group dentro dos métodos qualitativos. Este tipo é caracterizado por envolver um determinado conjunto de participantes para discutir um problema, um tópico, um serviço ou um produto específico (Hennink, 2007; Saunders et al., 2009). O objetivo principal desta metodologia é conseguir obter diferentes pontos de vista (contribuições) por parte dos participantes sobre um determinado assunto ou problema, podendo assim chegar a um conjunto de respostas que facilitem a compreensão do problema em análise (Hennink, 2007; Hennink, 2014).

4. RESULTADOS

O sistema de custeio (modelo conceptual) desenvolvido, tendo como objeto de análise a UCCI, consistiu na aplicação do *TDABC.* Este modelo compreendeu sete passos e teve como finalidade obter o custo das condições clínicas existentes na UCCI. Na Tabela 1, verifica-se o processo/resultado efetuado para determinar o custo do objeto de custo. Estes passos efetuados seguiram a teoria que foi mencionada na revisão bibliográfica, particularmente, os autores Kaplan e Porter (2011), Alaoui e Lindefors (2016) e Keel et al. (2017).

Tabela 1: Aplicação do TDABC na Saúde

Aplicação do TDABC na Saúde		
	Objetivo	***Aplicação ao caso da UCCI***
Passo 1	Identificar a condição clínica	Identificação de 4 condições clínicas
Passo 2	Definir a Cadeia de Valor entregue	Identificação de seis macro atividades
Passo 3	Desenvolver o Mapa de Processo	Desenvolvimento de um mapa de processo para cada condição clínica
Passo 4	Obter Estimativas de tempo para cada Processo	Uma semana de observação na UCCI Reuniões Esclarecimentos de situações pontuais Alguns tempos estimados com base apenas em “boas práticas”
Passo 5	Estimar o Custo dos Recursos envolvidos no Cuidado ao Paciente	Estimativa de custos de recursos humanos (enfermeiro, fisioterapeuta) Estimativa de custos dos resource pools (fisioterapia, hotelaria)
Passo 6	Estimar a Taxa de Custo de Capacidade de cada Recurso (CCR)	Determinação da CCR em função das capacidades práticas de utilização dos recursos
Passo 7	Calcular o Custo Total do Cuidado ao Paciente	Estimativa do custo diário por doente de cada condição clínica

O primeiro passo do modelo pretendeu aferir quais as condições clínicas que são tratadas na UCCI, com base em critérios e argumentos que as pudessem definir. Para este efeito, foram realizadas três reuniões do tipo *focus group*. Nestas ficou decidido que as condições clínicas eram sustentadas por alguns critérios e fatores que caracterizavam os doentes no momento de admissão. Todos os fatores têm escalas ou pressupostos associados. Para concretizar e chegarmos a condições clínicas realistas, a UCCI em causa recolheu uma amostra dos últimos 21 utentes (representa 50% da população) que entraram na sua instituição relativamente

à prática das escalas. Os resultados da amostra foram tratados e organizados, com o objetivo de serem encontrados grupos com características semelhantes, correspondentes a uma condição clínica.

Através da Tabela 2, podemos observar as diferentes ponderações e pesos que cada fator e critério contém.

Tabela 2: Ponderadores dos fatores e critérios das condições clínicas

Fator	Ponderador (%)	Escala utilizada	Ponderador (%)
Físico	**60%**	Barthel	**17,5%**
		Braden	**10%**
		MNA – aplicado a utentes >65 anos	**17,5%**
		MUST - aplicado a utentes <65 anos	
		Dor	**10%**
		Integridade cutânea	**20%**
		Comorbilidades	**25%**
Espiritual	**8%**	Espiritualidade	**100%**
Social	**16%**	Gijon	**50%**
		Relacionamento Familiar	**50%**
Psíquico/Mental	**16%**	MMS	**50%**
		Sente-se deprimido? Sim ou não	**50%**

O resultado foi a definição de quatro condições clínicas consoante o grau de complexidade:

- Condição Clínica de Complexidade Extrema – média ponderada standartizada de 0 a 25;
- Condição Clínica de Complexidade Elevada – média ponderada standartizada de 26 a 50;
- Condição Clínica de Complexidade Moderada – média ponderada standartizada de 51 a 75;
- Condição Clínica de Complexidade Ligeira – média ponderada standartizada de 76 a 100.

Quanto menor o valor, maior complexidade do utente no momento de admissão. A cada condição clínica está associado o grau de complexidade que transparece o tipo de cuidados necessários que o paciente requer. Além disso, ficou definido que o ciclo de cuidados se inicia com a entrada do utente na UCCI (Admissão e acolhimento) e finaliza-se com a sua alta.

A segunda etapa pretende identificar quais as macro atividades envolvidas durante todo o ciclo de cuidados para cada condição clínica. Com a realização de várias reuniões multidisciplinares chegou-se a um entendimento comum de que as macro atividades que compõem o ciclo de cuidados das quatro condições clínicas já mencionadas são:

- Admissão e Acolhimento;
- Diagnóstico;
- Planeamento;
- Intervenção;
- Reavaliação;
- Alta

É importante salientar que todas as macro atividades são compostas por processos idênticos em todas as condições clínicas, à exceção da macro atividade intervenção. Esta é composta por duas partes: a primeira consiste em processos que são transversais a qualquer condição clínica; já a segunda é diferenciada consoante a condição clínica que o utente se encontrar. Além disso, a macro atividade intervenção acontece diariamente no tempo de internamento do utente. As restantes acontecem uma ou mais vezes, como demonstra a Tabela 3 em seguida:

Tabela 3: Frequência das macro atividades no Internamento

	Nº de vezes que a atividade ocorre no internamento		
	30 dias	**90 dias**	**180 dias**
Admissão e Acolhimento	1	1	1
Diagnóstico	1	1	1
Planeamento	1	1	1
Intervenção Diária Geral	30	90	180
Intervenção Diária Específica[1]	30	90	180
Reavaliação	0	2	5
Alta	1	1	1

A terceira fase consistiu na criação dos mapas de processo. Primeiramente, foi realizado um esboço dos processos inerentes a cada macro atividade, sendo que os mesmos foram posteriormente validados/alterados de acordo com o processo de observação dos mesmos. Além disso, ainda foi identificado os recursos envolvidos e o tempo afeto (o tempo será reavaliado na fase seguinte do *TDABC*). Como resultado, foi possível obter quatro mapas de processo, um para cada condição clínica identificada previamente.

A Figura 1 demonstra o modelo de custeio subjacente ao presente trabalho. Assim sendo, os custos do balancete foram distribuídos pelos recursos humanos e pelos *resource pools* (grupos e recurso), segundo critérios de imputação diretos. Estes foram alocados às diferentes macro atividades, isto é, foi identificado quais os recursos necessários a cada macro atividade. Salienta-se o facto de que os custos apurados para as atividades de suporte serão apenas considerados para custo do período, não contabilizando no custo da condição clínica. Por sua vez, os custos dos recursos respetivos foram imputados a cada tipo de condição clínica, obtendo assim o custo referente à mesma. Por fim, o custo do utente será a junção do custo da condição clínica do utente com o custo direto respetivo.

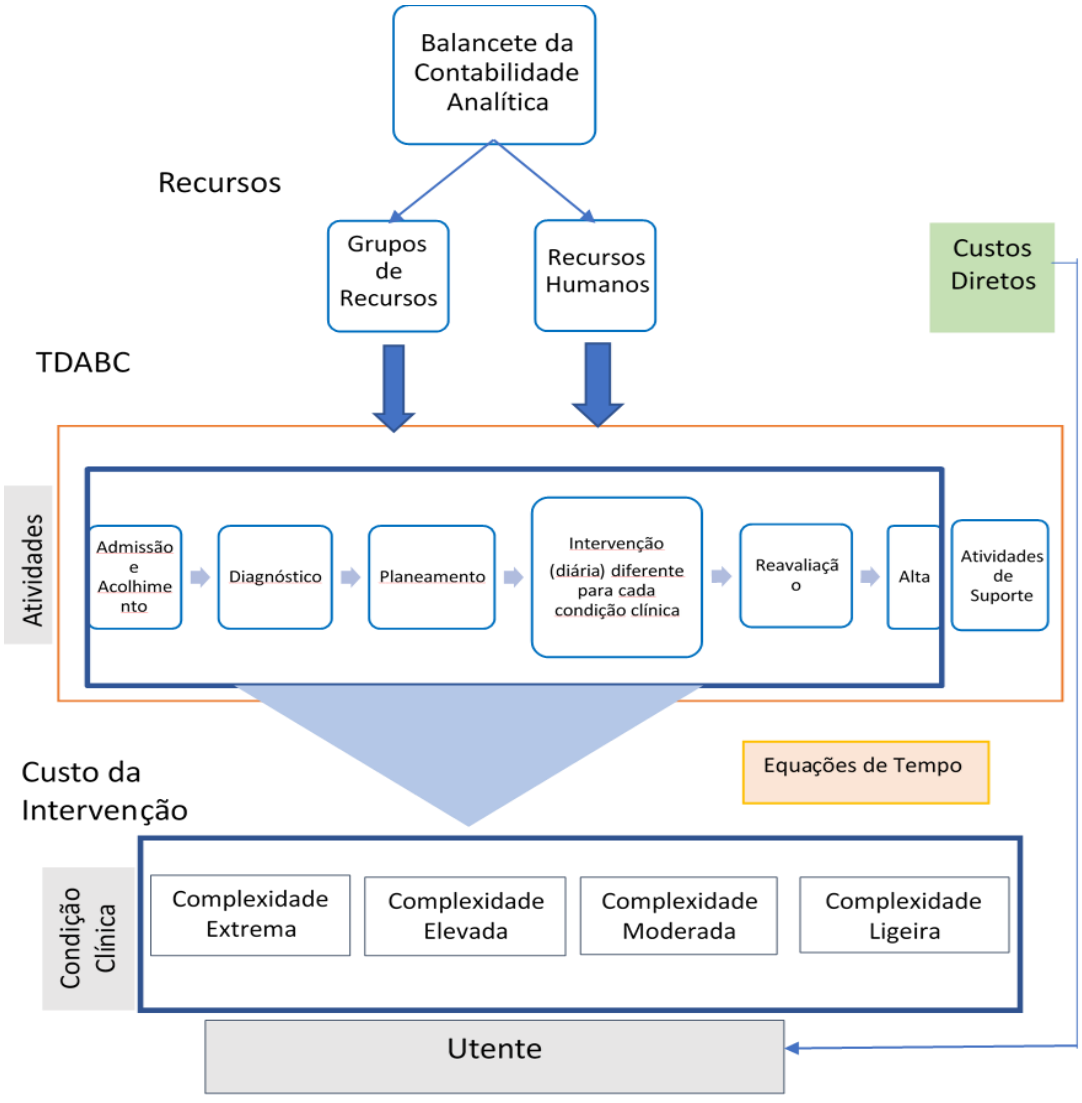


Figura 1: Modelo de Custeio da UCCI
Fonte: Elaboração Própria

O quarto passo pretendeu quantificar o tempo preciso para cada processo da UCCI. Através das observações foram estimados os tempos respetivos ao processo. Não foi possível quantificar todos os tempos reais, dado que não se esteve 24 horas na unidade. Assim sendo, os tempos que nos faltavam em alguns processos foram denominados como "tempo de boas práticas", na qual nos foi transmitido pela UCCI os tempos respetivos. Com estes dados foram construídas diferentes equações de tempo (com os tempos recolhidos) para cada macro atividade identificada. A Tabela 4 demonstra a equação de tempo para a macro atividade Intervenção específica da condição clínica elevada.

Tabela 4: Equações de tempo da macro atividade Intervenção da Condição Clínica Elevada

Macro Atividade	Processo	Sigla	Equação de Tempo
Intervenção	Cuidados de higiene com ajuda total	CHt	27*CHt + 13*AAp + IF (Não pode comer por si; 4*AAp;0) + IF(tem ferida; 10*TFr;0) + IF (ferida grau 1; -1 * TFr;0) + IF (ferida grau 3; 1 * TFr;0) + IF (ferida grau 4; 2 * TFr;0) + 105*FIn + IF(necessita de posicionamento ;6*RPo;0) + IF(tem sistemas de perfusão; 3*CMp;0) + IF(tem aerossolterapia; 10*AEro;0) + IF(sente-se deprimido; 4*SEp;0) + 3*MGr
	Alimentação com ajuda total ou parcial	AAp	
	Tratar das feridas + registo	TFr	
	Fisioterapia individualizada (TM e EC)	FIn	
	Realizar o posicionamento	RPo	
	Colocação e manutenção de sistemas de perfusão	CMp	
	Aerossolterapia	AEro	
	Suporte emocional e psicológico	SEp	
	Musicoterapia grupo	MGr	

Podemos verificar que a macro atividade intervenção da condição clínica de complexidade elevada é composta por 9 processos. Um utente nesta condição necessita de 27 minutos diários de cuidados de higiene, bem como de 13 minutos para atividade alimentação, se tiver possibilidade de comer por si. Caso contrário, precisará de mais 4 minutos diários para o mesmo processo. Adicionalmente, soma-se o tempo diário do tratamento de ferida, isto se o utente tiver ferida e dependendo do grau da mesma. Por exemplo, se o utente tiver uma ferida de grau 1, este irá precisar de 9 minutos diários para o processo respetivo. Seguidamente, adiciona-se 105 minutos diários para o processo de fisioterapia, 6 minutos diários para a realização do posicionamento se o utente necessitar, 3 minutos diários para a colocação e manutenção de sistemas de perfusão (caso o utente necessite) e 10 minutos diários de aerossolterapia (caso o utente necessite). Por fim, será imprescindível somar 4 minutos diários de suporte emocional e psicológico, se o utente se sentir deprimido e 3 minutos de musicoterapia diários. Estes dois últimos processos não são realizados diariamente na instituição em análise. Contudo, o tempo registado nas equações correspondem ao tempo diário do mesmo. Assim sendo, mediante as características do utente, será exequível chegar a um tempo diário que o utente precisa na UCCI.

Na quinta etapa analisou-se as demonstrações financeiras, nomeadamente o balanço, a demonstração de resultados (DR), o relatório de contas e os balancetes. Posteriormente, reformulou-se e/ou criou-se um critério válido e coerente para a repartição desses mesmos custos, como nos indicam alguns autores (7–9). A Unidade facultou todos os documentos necessários que abordavam os gastos da entidade. Todos estes gastos foram analisados e agrupados em *resource pools* e/ou o próprio recurso humano, como indica o artigo de Wouters & Stecher (10).

Tabela 5: Tipos de recursos

Resource pools	**Recursos Humanos (RH)**
Administração	Enfermeiro
Instalação	Animadora
Serviços Administrativos	Assistente Social
Hotelaria	Dietista/Nutricionista
Fisioterapia	Psicóloga
Cozinha	Fisioterapeuta
Musicoterapia	AAM I
	Médico
	Padre
	Terapeuta da Fala

Depois de avaliados os documentos acima proferidos foi exequível chegar aos seguintes custos, expostos na Tabela 6.

Tabela 6: Gasto total dos resource pool/recurso humano

Recurso Humano/	**Tipos de Gastos**	**Gasto Total**

Resource pool		Anual
Instalação	Técnico de Manutenção Amortizações/depreciações do edifício e equipamento Gastos com a vigilância e segurança, conservação e reparação, ferramentas de utensílio de desgaste rápido, eletricidade, água, gás, rendas e alugueres, telefone, seguros, juros de financiamento obtidos e limpeza, higiene e conforto	424 109 €
Fisioterapia	Fisioterapeuta Auxiliar de fisioterapia Área da fisioterapia Depreciações de equipamento Gastos de clínica médicas	103 972 €
Serviços Administrativos	Técnica Superior Administrativa Contabilista Assistente Administrativa Rececionista Área de Serviços Administrativos Depreciações/amortizações Gastos de livros e documentação técnica, material de escritório, selos, contecioso e notoriado, encargos bancários, taxas, quotizações e outos juros	153 039 €
Administração	Diretora Técnica Área de administração Depreciações/amortizações Gastos com a publicidade e propaganda, gasolina e outros gastos	39 969 €
Hotelaria	Auxiliar dos Serviços Gerais Auxiliar de Limpeza Operadora de lavandaria II Empregada de balcão/bar Área da Hotelaria Depreciações/ amortizações Gastos com o bar e trabalhos especializados	455 607 €
Cozinha	Cozinheira Ajudante de cozinha Empregado de refeitório Gastos diversos com a cozinha e géneros alimentares	399 865 €
Musicoterapia	Prestação de serviço	1 067 €
Enfermeiro	Salário base + Descontos da SS + Seguro de acidentes de trabalho + Subsídio de refeição + Subsídio de férias e Natal	345 607 €
Animadora		11 331 €
Assistente Social		17 395 €
Dietista/Nutricionista		10 185 €
Psicóloga		14 781 €
Fisioterapeuta		4 183 €
AAM I		234 417 €
Médico	Honorários + clínicas médicas	62 558 €
Padre	Gasto da prestação de serviço	320 €
Terapeuta da fala		4 788 €
Fisiatra		6 300 €

Seguidamente, calculou-se a taxa de custo de capacidade (CCR). Para tal é necessário, primeiro, a quantificação da capacidade teórica e prática, com base na informação disponível pela Instituição. De seguida, é feita a divisão entre os custos calculados na quinta fase e o tempo (capacidade prática) [Kaplan RS, Porter M. (2011), Alaoui S El, Lindefors N. (2016) e Keel et al. (2017)]. A capacidade prática dos recursos humanos foi calculada a partir das horas de trabalho anuais (capacidade teórica). A este valor foram retirados os tempos improdutivos do recurso respetivo, tais como as férias, faltas, feriados, formações e pausas. A capacidade prática dos *resource pools* foram calculadas duma forma diferente, como exemplifica a Tabela 7.

Tabela 7: Capacidade prática dos resource pools

Recurso Humano/ *Resource pool*	**Cálculo da capacidade prática**

Instalação	Área total da UCCI
Fisioterapia	Nº de horas disponíveis diariamente no centro de fisioterapia * o nº de utentes que frequentam em simultâneo
Serviços Administrativos	Nº de horas disponíveis menos o tempo improdutivo dos Recursos humanos que trabalham para este centro
Hotelaria	24 horas/dia * o nº de utentes da UCCI * 85%
Cozinha	Nº de refeições distribuídas ao longo do ano
Musicoterapia	Nº de horas disponíveis * nº de utentes em simultâneo

Como exemplo prático temos o cálculo da capacidade prática da fisioterapia e do enfermeiro, como mostra a Tabela 8 e a Tabela 9.

Tabela 8: Capacidade prática da fisioterapia

	Capacidade Prática do Cr fisioterapia		
	Sala 1 e 2, e sala do 1º piso (período da manhã)	**Sala do 1º andar (período da tarde)**	
Dias por semana	6	5	
Horas por dia	4	2	
Minutos	60	60	
Nº utentes em simultâneo	30	4	
Capacidade Prática Anual	**2 246 400**	**124 800**	**2 371 200**
Capacidade Prática Mensal	**187 200**	**10 400**	**197 600**

Tabela 9: Capacidade prática do enfermeiro

Tipo RH	**Enfermeiro**	**Observações**
Horário de trabalho/ semana	35	
Horas de trabalho anuais (52 semanas) - Capacidade Teórica	1820	35*52
Férias (horas)	-154	22*(horário trab. semanal/5 dias)
Faltas (horas)	-14	2*(horário trab. semanal/5 dias)
Feriados (horas)	-105	15*(horário trab. semanal/5 dias)
Formação (horas)	-30,6	(35/40)*horário de trab. Semanal
outros (pausas, tempo improdutivo) (52 semanas e 5 dias por semana)	-113,75	((0,5*5*52)/40)*horário trab. semanal
Capacidade prática dos RH (horas)	1403	
% capacidade prática	77,1%	
Nº de RH	17	
Cap. Prática total (horas)	23 845	
Cap. Prática Total Anual(minutos)	**1 430 678**	

O passo seguinte foi calcular a taxa de custo de capacidade de cada recurso. Este é demonstrado pela divisão do custo total do recurso a dividir pela sua capacidade prática. A Tabela 10 indica os CCR dos recursos.

Tabela 10: CCR dos recursos humanos/resource pools

Recurso Humano/ *Resource pool*	CCR (€/min)
Instalação	11,09 €
Fisioterapia	0,04 €
Serviços Administrativos	0,18 €
Hotelaria	0,02 €
Cozinha	2,67 €
Musicoterapia	0,01 €
Enfermeiro	0,24 €
Animadora	0,19 €
Assistente Social	0,21 €
Dietista/Nutricionista	0,21 €
Psicóloga	0,20 €
Fisioterapeuta	0,09 €
AAM I	0,12 €
Médico	0,56 €
Padre	0,06 €
Terapeuta da fala	0,12 €
Fisiatra	0,16 €

Alguns dos custos acima mencionados tiveram um tratamento específico. Esta situação foi verificada no custo do *resource pool* instalação, fisioterapia, cozinha, administração e no recurso humano fisioterapeuta. O CCR da instalação foi usado para valorizar as áreas correspondentes a cada recurso. Além disso, o recurso fisioterapeuta estava presente em duas situações: no *resource pool* fisioterapia e no próprio recurso humano. A fim de saber qual o valor de custo associado a cada situação, foi fundamental realizar uma imputação de acordo com o tempo dispensado para cada atividade do modelo. Desta forma, admitiu-se a hipótese do recurso humano fisioterapeuta realizar 1 atividade de planeamento ou alta, uma atividade de reavaliação e uma intervenção por dia. Por conseguinte, foi apurado os minutos necessários (através das equações de tempo) do recurso humano fisioterapeuta nestas atividades, que está indicado na
Tabela 11.

Tabela 11: Tempo total necessário para o recurso fisioterapeuta

		Tempo Diário	Hipótese
Planeamento	Plano de Intervenção de Fisioterapia	45	45
	Gestão de caso/Reunião multidisciplinar	30	30
Intervenção	Registos de fisioterapia diários	7	7
Reavaliação	Plano de Intervenção de Fisioterapia	45	45
	Gestão de caso/Reunião multidisciplinar	15	15
	Realização da reunião familiar	30	30
Alta	Elaborar nota de alta	45	
	Tempo Total em Minutos	217	172

Por último, calculou-se a percentagem do tempo utilizado pelo recurso humano em questão, baseado na capacidade prática do mesmo, exemplificado na
Tabela 11.

Tabela 12: % de custos associado ao recurso humano fisioterapeuta

	Capacidade prática (minutos)	%
Tempo Total Anual disponível para fisioterapeuta	396 743	100%
Tempo Total Anual disponível para o próprio fisioterapeuta	44 720	11%

Assim sendo, o custo total do recurso humano fisioterapeuta foi distribuído da seguinte forma:

- 11% para o recurso humano fisioterapeuta;
- 89% para o *resource pool* fisioterapia.

O CCR da cozinha resultou no custo de cada refeição servida na unidade, sendo o mesmo tratado como um custo direto ao utente, bem como os medicamentos e outros gastos diretos imputados ao mesmo. O custo total anual da administração foi considerado como um gasto fixo. Este não será imputado ao custo do objeto de custo do modelo, mas sim na demonstração de resultados da unidade.

Por fim, no último passo calculou-se o custo total das condições clínicas definidas previamente durante todo o ciclo de cuidados. Para se chegar a esse custo multiplicou-se a CCR pelas estimativas de tempo de cada processo (já identificadas no quarto passo do *TDABC*). Posteriormente, somou-se todos os custos dos processos de forma a calcular o custo das macro atividades. Por sua vez, o conjunto do custo das diversas macro atividades indicou-nos o custo total do cuidado ao paciente nas quatro condições clínicas, como era pretendido.

O custo das quatro condições clínicas identificadas no passo 1 do *TDABC* foram efetuadas para um internamento de 30 dias (internamento para descanso do cuidador), 90 dias (internamento em Média Duração e Reabilitação) e 180 dias (internamento em Longa Duração e Manutenção), como demonstra a Tabela 13. Estes custos admitiram a frequência das macro atividades já identificadas na Tabela 3.

Tabela 13: Custo total diário das quatro condições clínicas

Condição Clínica de Complexidade	Nº de Dias de Internamento	Custo Total Diário das atividades comuns[1]	Custo Total da atividade Intervenção	Custo Total Diário do Utente	Média
Extrema	**30**	8,12 €	76,27 €	**84,39 €**	82,63 €
	90	5,78 €	76,27 €	**82,05 €**	
	180	5,19 €	76,27 €	**81,46 €**	
Elevada	**30**	8,12 €	67,39 €	**75,52 €**	73,76 €
	90	5,78 €	67,39 €	**73,17 €**	
	180	5,19 €	67,39 €	**72,58 €**	
Moderada	**30**	8,12 €	62,06 €	**70,18 €**	68,42 €
	90	5,78 €	62,06 €	**67,84 €**	
	180	5,19 €	62,06 €	**67,25 €**	
Ligeira	**30**	8,12 €	57,61 €	**65,73 €**	63,97 €
	90	5,78 €	57,61 €	**63,39 €**	
	180	5,19 €	57,61 €	**62,80 €**	

[1] Inclui o custo de todas as atividades (admissão e acolhimento, diagnóstico, planeamento, reavaliação e alta) à exceção da atividade intervenção.

O custo de uma condição clínica pode variar consoante as características do utente no momento de admissão. Neste sentido, será importante analisar se dois utentes com características diferentes, mas na mesma condição, apresentam custos muito diferentes. A Tabela 14 demonstra dois custos diferentes que correspondem à mesma condição clínica (complexidade elevada). Em ambas as hipóteses foram considerados um internamento de 90 dias. Na hipótese 1 o utente apresenta-se na condição clínica elevada, mas na pior situação possível (dentro da mesma condição e sem óbito). Na hipótese 2 o utente apresenta-se na condição clínica elevada, mas na melhor situação possível (dentro da mesma condição). Portanto, podemos afirmar que o custo diário por utente na condição clínica elevada pode variar entre 64,26€ e 73,17€. Logo, as características do utente que identificam a condição clínica é que irão "pesar" no custo total diário do utente, mesmo dentro da mesma condição clínica.

Tabela 14 - Custo Total Diário da Condição Clínica Elevada segundo 2 hipóteses

	Hipótese 1	Hipótese 2
Utente sem capacidade de resposta?	Sim	Não
utente faleceu?	Não	Não
Não pode comer por si?	Não	Sim
tem ferida?	Sim	Não
Se sim, qual o tipo de ferida?	Grau 4	Grau 0
Necesita de posicionamento?	Sim	Não
Tem SNG/PEG?	Sim	Não
Tem sistema de perfusão?	Sim	Não
Tem aerossolterapia?	Sim	Não
Sente-se deprimido?	Sim	Não
Custo total diário da macro atividade intervenção	67,39 €	58,21 €

Custo total diário das restantes macro atividades (comuns)	5,78 €	6,05 €
Custo Total diário da condição clínica elevada	73,17 €	64,26 €

Tabela 15Exemplifica o custo diário de dois utentes da condição clínica elevada com as mesmas características, mas com períodos de internamento diferentes. Deste modo, verificou-se que a diferença do custo diário não é significativa, aquando dois utentes com características idênticas.

Em conclusão, podemos aferir que quando o período de internamento é igual, mas os utentes têm características distintas dentro da mesma condição clínica, a diferença de custo é significativa. Quando o período de internamento é diferente e as características são semelhantes, essa diferença não é tão notória.

Tabela 15: Custo Total Diário da Condição Clínica Elevada segundo 2 hipóteses diferentes

	Hipótese 1	**Hipótese 2**
Utente sem capacidade de resposta?	Sim	Sim
utente faleceu?	Não	Não
Não pode comer por si?	Não	Não
tem ferida?	Sim	Sim
Se sim, qual o tipo de ferida?	Grau 4	Grau 4
Necesita de posicionamento?	Sim	Sim
Tem SNG/PEG?	Sim	Sim
Tem sistema de perfusão?	Sim	Sim
Tem aerossolterapia?	Sim	Sim
Sente-se deprimido?	Sim	Sim
Custo total diário da macro atividade intervenção	67,39 €	67,39 €
Dias de internamento	60	80
Custo total diário das restantes macro atividades (comuns)	6,36 €	6,50 €
Custo Total diário da condição clínica elevada	73,75 €	73,89 €

5. CONCLUSÃO

O objetivo deste estudo consistiu na aplicação do *TDABC* como modelo de custeio numa UCCI. A metodologia *TDABC* aplicada à saúde permitiu identificar o custo por paciente, para cada condição clínica, no ciclo completo de cuidados (desde admissão até à alta), mapeando processos, atividades, recursos e tempo alocado relativamente à UCCI. Neste sentido, o custo das quatro condições clínicas foi diferenciado pelo grau de complexidade do utente no momento de admissão, ao longo do ciclo de cuidados prestados. Por conseguinte, verificou-se que a macro atividade intervenção é que caracteriza a condição clínica em que o utente se encontra no momento de admissão. Além disso, este estudo possibilitou compreender que nem sempre a capacidade dos recursos da entidade estão a ser totalmente aproveitados, isto é, muitas vezes os recursos não estão afetos da melhor forma aos processos.

Os *outputs* deste sistema de custeio são relevantes para a tomada de decisões futuras, quer a nível operacional, quer a nível estratégico, na medida em que os *outputs* gerados estão relacionados com uma melhor afetação dos gastos indiretos da entidade. Além do mais, torna-se transparente todo o processo e recursos necessários ao longo do ciclo de cuidados do paciente, estando de forma mais visível os ajustamentos necessários para obter melhores resultados. Com estas modificações e melhorias será possível aumentar o valor para as instituições. Em acréscimo, podemos referir ainda que este estudo proporciona informações relevantes para os legisladores da área em estudo, bem como aos responsáveis pelo financiamento das unidades.

Em conclusão, o modelo conceptual do sistema de custeio desenvolvido demonstrou-se ser uma ferramenta crucial para obter informações relevantes e decisivas para o bom funcionamento duma instituição. Neste sentido, o apuramento do custo das condições clínicas permitiu que sejam otimizados da melhor forma alguns processos e recursos, conduzindo a um resultado superior. Com este efeito, o valor da organização em análise será maior, na qual todos os envolvidos tiram partido do mesmo, nomeadamente a qualidade do serviço prestado ao paciente, refletindo na saúde do utente.

REFERÊNCIAS

Alaoui, S. El., & Lindefors, N. (2016). Combining time-driven activity-based costing with clinical outcome in cost-

effectiveness analysis to measure value in treatment of depression. *PLoS One*, 11(10), 1–15.
Hennink, M. M. (2014). *Focus Group Discussions - Understanding Qualitative Research*. Press OU.
Hennink, M. M. (2007). *International Focus Group Research - A Handbook for the Health and Social Sciences*. Cambridge University Press.
Kaplan, R. S., & Porter, M. (2011). How to Solve The Cost Crisis In *Health Care*.
Kaplan, R.S., Witkowski, M., Abbott, M., Barboza Guzman, A., Higgins, L. D., & Meara, J. G (2014). Using Time-Driven Activity-Based Costing to Identify Value Improvement Opportunities in Healthcare. *J Healthc Manag*, 59(6), 399–412. Obtido de: http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=her&AN=99719063&site=ehost-live
Keel, G., Savage, C., Rafiq, M., & Mazzocato, P. (2017). Time-driven activity-based costing in health care: A systematic review of the literature. *Health Policy*, 121(7), 755–63. Obtido de: http://dx.doi.org/10.1016/j.healthpol.2017.04.013
Portaria 353/2017 1ª série - Nº 221 de 16 de novembro-RP. República Portuguesa. 2017;6049–50.
Porter, M. E., & Kaplan, R. S. (2016). How to pay for health care. *Havard Business Review*.
Porter, M. E., & Lee, T. H. (2013). The strategy that will fix health care. *Harvard Business Review*
Saunders, M., Lewis, P., &Thornhill (2009). *Research Methods for Business Students* [Internet]. Obtido de: http://books.google.com/books?id=u-txtfaCFiEC&pgis=1
Wouters, M., & Stecher, J. (2016). Development of real-time product cost measurement: A case study in a medium-sized manufacturing company. *Intern J Prod Econ [Internet]*.183, 235–44. Obtido de: http://dx.doi.org/10.1016/j.ijpe.2016.10.018
Yin, R. K. (1994). *Case Study Research - Design and Methods. Thousand Oaks Sage*.

O REFERENCIAL CONTABILÍSTICO DAS AUTARQUIAS LOCAIS: PASSADO E PRESENTE

Fátima David, sdavid@ipg.pt, Unidade de Investigação para o Desenvolvimento do Interior, Instituto Politécnico da Guarda
Lúcia Marques, mluciam@ipg.pt, Unidade de Investigação para o Desenvolvimento do Interior, Instituto Politécnico da Guarda

RESUMO: No âmbito do funcionamento das entidades da Administração Pública, o Sistema de Normalização Contabilística para as Administrações Públicas (SNC-AP) veio responder à necessidade de criar um sistema de contabilidade aproximado ao usado nas empresas privadas, de forma a introduzir competição entre serviços públicos, com o objetivo de melhorar o serviço público prestado aos cidadãos, bem como aumentar a eficiência, flexibilidade e capacidade de adoção da nova gestão pública. Nestes termos, o objetivo principal desta investigação é estudar o referencial contabilístico aplicável às entidades da administração local, em termos da sua estrutura conceptual, planos de contas e demonstrações financeiras e orçamentais. Como metodologia de investigação desenvolve-se uma revisão dos diplomas legais que regulam o sistema contabilístico aplicável às autarquias locais, desde o Plano Oficial de Contabilidade das Autarquias Locais (POCAL) aprovado em 1997, até ao SNC-AP aprovado em 2015.

PALAVRAS-CHAVE: Contabilidade, POCAL, SNC-AP, Portugal.

ABSTRACT: Within the scope of Public Administration entities, the Accounting Normalization System for Public Administration (SNC-AP) intended to address the need of an accounting system similar to the one used in private companies, in order to promote competition between public services, with the aim of improving the public service provided to citizens, as well as increasing the efficiency, flexibility and the adoption capacity of this new public management. Therefore, the aim of this paper is to study the accounting framework applicable to local government entities, in terms of their conceptual structure, accounts board and financial and budgetary statements. As part of the research methodology, a revision of the legal norms that regulate the accounting system applicable to the local authorities, from the Official Accounting Plan for Local Authorities (POCAL), approved in 1997, to the SNC-AP, approved in 2015, was conducted.

KEY WORDS: Accounting, POCAL, SNC-AP, Portugal.

1. INTRODUÇÃO

A contabilidade pública tem como principal elemento de concretização o "*princípio da responsabilidade orçamental*", segundo o qual o Governo e a Administração Pública respondem perante os cidadãos aquando da execução do orçamento (Caiado & Pinto, 2002). Assim, intrínseca a qualquer sistema de contabilidade pública está a disponibilidade de informação contabilística, de forma a permitir, por um lado, a análise das despesas públicas segundo critérios de legalidade, economia, eficiência e eficácia e, por outro, o reforço da clareza e transparência da gestão dos dinheiros públicos e das relações financeiras do Estado (MF, 1997).

Com o novo regime de administração financeira do Estado, aprovado pela Lei nº 8/90, de 20 de fevereiro (AR, 1990), pressupõe-se a uniformização dos requisitos contabilísticos, nomeadamente no domínio da contabilidade de compromissos e de uma contabilidade de caixa mais adequada a uma correta administração dos recursos financeiros. Também as exigências em termos de informação contabilística impostas pelo desenvolvimento das novas técnicas de gestão, como a *New Public Management*:

> "*acompanhadas por uma evolução paralela da contabilidade pública, levaram a que nalguns organismos da Administração Pública se tenha dado prevalência à contabilidade patrimonial e analítica, descurando*

a contabilidade pública e, consequentemente, a informação contabilística indispensável ao controlo da regularidade financeira e da execução do Orçamento" (MF, 1997: 4595).

Nestes termos, o Plano Oficial de Contabilidade Pública (POCP), aprovado pelo Decreto-Lei nº 232/97, de 2 de setembro (MF, 1997), teve como principal objetivo a criação de condições para a integração dos diferentes aspetos - contabilidade orçamental, patrimonial e analítica - numa contabilidade pública moderna, constituindo-se um instrumento fundamental de apoio à gestão das entidades públicas e à sua avaliação. Enquanto a contabilidade orçamental tem aptidões legislativas e executivas no orçamento, a contabilidade patrimonial ou financeira inclui a aplicação de fundos e as mudanças no património, estando associada a atos de classificação económica (Caiado & Pinto, 2002).

O POCP entrou em vigor em 1998, constituindo um passo fundamental na reforma da administração financeira e das contas públicas, ao aplicar-se a todos os serviços e organismos de administração central, regional e local. Como referem Marques de Almeida e Marques (2003):

"*os critérios utilizados na gestão pública estão a modificar-se"* [e o simples cumprimento da legalidade] *"deixa de ser a grande preocupação, dando lugar a critérios emergentes de economia, eficácia e eficiência*".

Posteriormente, em 22 de fevereiro de 1999, foi publicado o Decreto-Lei nº 54-A/99 (MEPAT, 1999), que aprovou o Plano Oficial de Contabilidade das Autarquias Locais (POCAL), consistindo numa adaptação das regras do POCP à Administração Local. Contudo, em 11 de setembro de 2015, e de forma a uniformizar a contabilidade nos diversos setores da administração pública em Portugal, aprovou-se o Decreto-Lei nº 192/2015 (MF, 2015), que publicou o Sistema de Normalização Contabilística para as Administrações Públicas (SNC-AP). Este Decreto-Lei definiu que a sua entrada em vigor para todas as administrações públicas seria a 1 de janeiro de 2017, no entanto em 21 de dezembro de 2016, através do Decreto-Lei nº 85/2016 (MF, 2016b), alterou-se o prazo estabelecido no artigo 18º do Decreto-lei n.º 192/2015, de 11 de setembro (MF, 2015), o qual passou a ser de aplicação obrigatória só a partir de 1 de janeiro de 2018. Não obstante o anterior, em 28 de dezembro de 2017, o Secretário de Estado das Autarquias Locais emitiu uma Circular (SEAL, 2017), que foi posteriormente retificada pela redação dada pelo artigo 79º do Decreto-Lei nº 33/2018, de 15 de maio (PCM, 2018), na qual decidiu que o SNC-AP, para entidades da administração local, entrava em vigor a 1 de janeiro de 2019.

Assim, face à reforma da contabilidade pública em Portugal, desenvolve-se metodologicamente uma revisão dos diplomas legais que regulam o sistema contabilístico aplicável às autarquias locais, desde o POCAL, aprovado pelo Decreto-Lei nº 54-A/99, de 22 de fevereiro (MEPAT, 1999), até ao SNC-AP, aprovado pelo Decreto-Lei nº 192/2015, de 11 de setembro (MF, 2015). Para tal, a estrutura da investigação apresenta: no ponto 2, a reforma da contabilidade pública em Portugal, focando os principais acontecimentos até a implementação do SNC-AP; no ponto 3, as principais diferenças entre o POCAL e o SNC-AP, quanto à sua estrutura conceptual; no ponto 4, os planos de contas; no ponto 5, demonstrações orçamentais e financeiras; e no ponto 6, a conclusão da investigação realizada.

2. REFORMA DA CONTABILIDADE PÚBLICA EM PORTUGAL

Em 1910, aquando da implementação da República em Portugal, foram estabelecidas determinadas regras e princípios para a contabilidade pública, de forma a atingir alguma homogeneidade entre Portugal e os restantes países Europeus mais desenvolvidos. Em 1986, após a entrada de Portugal para a União Europeia (UE), a contabilidade pública deveria ser reformulada para que esta se tornasse semelhante à utilizada nos outros países europeus.

Em 1990, com a publicação da Lei nº 8/90, de 20 de fevereiro (AR, 1990), estabeleceram-se as bases de contabilidade pública, que ajudariam na criação de um novo regime da administração pública que permitiu a criação de POCP. Segundo o artigo 1º dessa Lei, a mesma tinha como objetivo definir o novo regime financeiro dos serviços e organismos da administração central, as regras de execução orçamental e o controlo e a contabilização das receitas e despesas públicas.

Um ano mais tarde, em 1991, foi publicada a Lei nº 6/91, de 20 de fevereiro (AR, 1991), que veio desenvolver os novos princípios orçamentais e métodos de gestão orçamental, através da atribuição da responsabilidade aos dirigentes dos serviços pela execução orçamental e previsão da criação de uma nova

Conta Geral do Estado (que é o principal documento da prestação de contas do Estado), o qual deve ser apresentado à Assembleia da República até ao dia 30 de junho do ano seguinte àquela a que respeita, fazendo assim coincidir a sua estrutura com a do orçamento do Estado.

No entanto, pode afirmar-se que o desenvolvimento dos planos de contas setoriais, a necessidade do desenvolvimento de novos instrumentos de informação e o controlo e a integração da contabilidade orçamental estabeleceram as condições necessárias para a criação de um novo sistema de contabilidade, especificamente o POCP.

O POCP, aprovado através do Decreto-Lei nº 232/97, de 3 de setembro (MF, 1997), teve como objetivo criar condições para a integração de diferentes aspetos, como a contabilidade orçamental, a patrimonial e a analítica, fazendo com que, numa contabilidade pública moderna, exista um instrumento fundamental à gestão das entidades públicas e à sua avaliação. Desta forma, no Preâmbulo deste normativo define-se que o POCP (MF, 1997: 4595) deverá permitir:

> *"a) A tomada de decisões estratégicas no domínio orçamental, designadamente no âmbito da orçamentação plurianual, face ao acompanhamento dos compromissos com reflexos em anos futuros;*
> *b) Disponibilizar informação para apoiar a actividade de controlo da actividade financeira da Administração Pública pelas entidades com competência legal nesse domínio e reforçar a transparência da situação financeira e patrimonial, bem como das relações financeiras do Estado;*
> *c) A obtenção expedita dos elementos indispensáveis ao cálculo dos agregados relevantes da contabilidade nacional, particularmente dos que respeitam às contas nacionais das administrações públicas e que são particularmente importantes para aferição do cumprimento dos compromissos assumidos no quadro do Tratado instituindo a União Europeia*."

De acordo com o artigo 2º do Decreto-Lei nº 232/97, de 3 de setembro (MF, 1997), a aplicação do POCP é aplicável a todos os serviços e organismos da administração central, regional e local que não tenham natureza de empresa pública. Assim, o POCP prevê, segundo o artigo 3º do mesmo Decreto-Lei, a elaboração de um balanço (que analisa a evolução do património), uma demonstração de resultados (que analisa o desempenho), dos mapas de execução orçamental (nomeadamente, o mapa de controlo orçamental da despesa e da receita e o mapa de fluxos de caixa). Ainda prevê, a elaboração do Anexo às demonstrações financeiras, sendo que o seu principal objetivo é a obtenção de uma imagem fiel do património, da situação financeira, da execução orçamental e do resultado económico-patrimonial da entidade que divulga a informação.

Na continuação do anterior, o Decreto-Lei nº 54-A/99, de 22 de fevereiro (MEPAT, 1999), aprovou o POCAL, que pretendia adaptar as regras do POCP à administração local. Assim, o principal objetivo do POCAL centrava-se na:

> "*(...) a criação de condições para a integração consistente da contabilidade orçamental, patrimonial e de custos numa contabilidade pública moderna, que constitua um instrumento fundamental de apoio à gestão das autarquias locais e permita:*
> *a) O controlo financeiro e a disponibilização de informação para os órgãos autárquicos, concretamente o acompanhamento da execução orçamental numa perspectiva de caixa e de compromissos;*
> *b) O estabelecimento de regras e procedimentos específicos para a execução orçamental e modificação dos documentos previsionais, de modo a garantir o cumprimento integrado, a nível dos documentos previsionais, dos princípios orçamentais, bem como a compatibilidade com as regras previsionais definidas;*
> *c) Atender aos princípios contabilísticos definidos no POCP, retomando os princípios orçamentais estabelecidos na lei de enquadramento do Orçamento do Estado, nomeadamente na orçamentação das despesas e receitas e na efectivação dos pagamentos e recebimentos;*
> *d) Na execução orçamental, devem ser tidos sempre em consideração os princípios da mais racional utilização possível das dotações aprovadas e da melhor gestão de tesouraria;*
> *e) Uma melhor uniformização de critérios de previsão, com o estabelecimento de regras para a elaboração do orçamento, em particular no que respeita à previsão das principais receitas, bem como das despesas mais relevantes das autarquias locais;*
> *f) A obtenção expedita dos elementos indispensáveis ao cálculo dos agregados relevantes da contabilidade nacional;*
> *g) A disponibilização de informação sobre a situação patrimonial de cada autarquia local*." (MEPAT, 1999: 1018(2)).

A 11 de setembro de 2015, foi publicado o Decreto-Lei nº 192/2015 (MF, 2015), que aprovou o SNC-AP, isto, após 18 anos de aplicação do POCP. Este novo sistema de normalização pretende, segundo o mesmo Decreto-Lei (MF, 2015: 7585), resolver:

> "(…) *a fragmentação e as inconsistências atualmente existentes e permite dotar as administrações públicas de um sistema orçamental e financeiro mais eficiente e mais convergente com os sistemas que actualmente vêm sendo adotados a nível internacional*" (MF, 2015).

Por conseguinte, o SNC-AP (MF, 2015) permite:

- Implementar a base de acréscimo na contabilidade e relato financeiro das administrações públicas, articulando-a com a atual base de caixa modificada.
- Estabelecer os fundamentos para uma orçamentação do Estado em base de acréscimo.
- Fomentar a harmonização contabilística.
- Institucionalizar o Estado como uma entidade que relata mediante a preparação de demonstrações financeiras e orçamentais.
- Aumentar o alinhamento entre a contabilidade pública e as contas nacionais.
- Contribuir para a satisfação das necessidades dos utilizadores da informação do sistema de contabilidade e relato orçamental e financeiro das Administrações Públicas.

Na Tabela 1 podem analisar-se as principais diferenças entre o SNC-AP, o POCP e o POCAL, quanto aos subsistemas que abrange e às normas que seguem.

Tabela 1: Principais diferenças entre o SNC-AP, o POCP e o POCAL

SNC-AP	**POCP**	**POCAL**
Utiliza os subsistemas: 1. Contabilidade Orçamental; 2. Contabilidade Financeira; 3. Contabilidade de Gestão.	Utiliza os subsistemas: 1. Contabilidade Orçamental; 2. Contabilidade Patrimonial; 3. Contabilidade Analítica.	Utiliza os subsistemas: 1. Contabilidade Orçamental; 2. Contabilidade Patrimonial 3. Contabilidade de Custos.
Utiliza uma estrutura conceptual da informação financeira pública.	Utiliza princípios e critérios de valorimetria.	Utiliza princípios e critérios de valorimetria.
Utiliza normas de contabilidade pública, convergentes com as *International Public Sector Accounting Standards* (IPSAS).	Não utiliza normas.	Não utiliza normas.
Utiliza normas relativas à contabilidade orçamental.	Utiliza a classe zero no plano de contas.	Utiliza a classe zero no plano de contas.
Utiliza modelos de demonstrações financeiras e orçamentais.	Utiliza modelos de demonstrações financeiras e orçamentais.	Utiliza modelos de demonstrações financeiras e orçamentais.
Plano de contas multidimensional	Planos de contas, com estrutura idêntica à adotada pelo POC.	Planos de contas, com estrutura idêntica à adotada pelo POC.
Utiliza uma norma de contabilidade de gestão.	Refere, apenas, a obrigatoriedade de contabilidade analítica, sem que exista uma estrutura de norma.	Refere, apenas, a obrigatoriedade de contabilidade de custos, sem que exista uma estrutura de norma.

Fonte: Adaptado de MEPAT (1999) e MF (1997; 2015).

Segundo o artigo 6º do Decreto-Lei nº 192/2015, de 11 de setembro (MF, 2015: 7586), o SNC-AP tem como finalidade o cumprimento de objetivos de gestão, de análise, de controlo e de informação, nomeadamente:

> "*a) Evidencia a execução orçamental e o respetivo desempenho face aos objetivos da política orçamental;*
> *b) Permite uma imagem verdadeira e apropriada da posição financeira e das respetivas alterações, do desempenho financeiro e dos fluxos de caixa de determinada entidade;*
> *c) Proporciona informação para a determinação dos gastos dos serviços públicos;*

d) Proporciona informação para a elaboração de todo o tipo de contas, demonstrações e documentos que tenham de ser enviados à Assembleia da República, ao Tribunal de Contas e às demais entidades de controlo e supervisão;
e) Proporciona informação para a preparação das contas de acordo com o Sistema Europeu de Contas Nacionais e Regionais;
f) Permite o controlo financeiro, de legalidade, de economia, de eficiência e de eficácia dos gastos públicos;
g) Proporciona informação útil para efeitos de tomada de decisões de gestão."

Este normativo prevê, ainda, uma consolidação orçamental das administrações públicas, compreendendo os subperímetros referentes à Administração Central, Segurança Social, Administração Local e Regiões Autónomas. Também pressupõe, conforme artigo 10º do Decreto-Lei nº 192/2015, de 11 de setembro (MF, 2015), que todas as demonstrações financeiras sejam objeto de uma Certificação Legal de Contas (CLC), salvo nas entidades abrangidas pelo regime simplificado, as quais se encontram dispensadas.

De acordo com o artigo 5º do Decreto-Lei nº 192/2015, de 11 de setembro (MF, 2015), podem beneficiar do regime simplificado todas as entidades de menor dimensão e risco orçamental. Este regime foi elaborado tendo por base o disposto no artigo anteriormente mencionado e aprovado pela Portaria nº 218/2016, de 9 de agosto, na qual se define, no artigo 3º, que:

"*São consideradas pequenas entidades aquelas que, integrando o âmbito do SNC -AP definido no artigo 3.º do Decreto-Lei n.º 192/2015, de 11 de setembro, apresentem nas duas últimas prestações de contas um montante global de despesa orçamental paga superior a 1.000.000 € e inferior ou igual a 5.000.000 €.*" (MF, 2016a: 2689).

E, são consideradas microentidades, tal como estipulado no artigo 4º do mesmo diploma:

"(...) aquelas que, integrando o âmbito do SNC -AP definido no artigo 3.º do Decreto-Lei n.º 192/2015, de 11 de setembro, apresentem nas duas últimas prestações de contas um montante global de despesa orçamental paga inferior ou igual a1.000.000 €." (MF, 2016a: 2689).

Adicionalmente, em conformidade com o nº 1 do artigo 9º do Decreto-Lei nº 192/2015, de 11 de setembro (MF, 2015: 7587), o SNC-AP deve adotar um Sistema de Controlo Interno (SCI), que englobe:

"*(...) o plano de organização, as políticas, os métodos e os procedimentos de controlo, bem como todos os outros métodos e procedimentos definidos pelos responsáveis que contribuam para assegurar o desenvolvimento das atividades de forma ordenada e eficiente, incluindo a salvaguarda dos ativos, a prevenção e deteção de situações de ilegalidade, fraude e erro, a exatidão e a integridade dos registos contabilísticos e a preparação oportuna de informação orçamental e financeira fiável*".

Segundo o artigo 18º do mesmo Decreto-Lei (MF, 2015), o SNC-AP entraria em vigor a 1 de janeiro de 2017 para todas as administrações públicas, no entanto, em 21 de dezembro de 2016, com a publicação do Decreto-Lei nº 85/2016 (MF, 2016b), alterou-se o prazo estabelecido, passando o SNC-AP a ser de aplicação obrigatória só a partir de 1 de janeiro de 2018 para todos os serviços e organismos da Administração Central, Regional e Local que não tenham natureza, forma e designação de empresa, ao subsetor da segurança social, e às entidades públicas reclassificadas a partir de 01 de janeiro de 2018. Não obstante o anterior, em 28 de dezembro de 2017, o Secretário de Estado das Autarquias Locais emitiu uma Circular (SEAL, 2017), que foi posteriormente retificada pela redação dada pelo artigo 79º do Decreto-Lei nº 33/2018, de 15 de maio (PCM, 2018), na qual decidia que o SNC-AP, para entidades da administração local, entrava em vigor a 1 de janeiro de 2019.

3. ESTRUTURA CONCETUAL: POCAL VERSUS SNC-AP

A Estrutura Conceptual (EC) do SNC-AP (MF, 2015: 7590) tem como finalidades:
"a) Ajudar os responsáveis pelas demonstrações financeiras na aplicação das Normas de Contabilidade Pública na base de acréscimo (NCP) e no tratamento de matérias que ainda venham a constituir assunto de uma dessas normas;
b) Ajudar a formar opinião sobre a adequação das demonstrações financeiras às NCP;

c) Ajudar os utilizadores na interpretação da informação contida nas demonstrações financeiras preparadas; e
d) Proporcionar às entidades normalizadoras da contabilidade os conceitos necessários à formulação das NCP."

Por seu lado, o POCAL não contempla uma EC, no entanto, utiliza uma introdução, apresentando todos os critérios utilizados no POCAL, além de que compreende as considerações técnicas, os princípios e regras contabilísticas e *orçamentais*, os critérios de valorimetria, os documentos previsionais (mapas de execução orçamental da receita e da despesa, execução anual do plano plurianual de investimento e mapa de fluxos de caixa,), o plano de contas, o sistema contabilístico e o de controlo interno, os documentos de prestação de contas (balanço, demonstração de resultados e anexo às demonstrações financeiras) e os critérios e métodos específicos (MEPAT,1999).

A execução do orçamento deve assentar nos seguintes princípios base orçamentais:

"*a) **Princípio da independência** - a elaboração, aprovação e execução do orçamento das autarquias locais é independente do Orçamento do Estado;*
*b) **Princípio da anualidade** - os montantes previstos no orçamento são anuais, coincidindo o ano económico com o ano civil;*
*c) **Princípio da unidade** - o orçamento das autarquias locais é único;*
*d) **Princípio da universalidade** - o orçamento compreende todas as despesas e receitas, inclusive as dos serviços municipalizados, em termos globais, devendo o orçamento destes serviços apresentar-se em anexo;*
*e) **Princípio do equilíbrio** - o orçamento prevê os recursos necessários para cobrir todas as despesas, e as receitas correntes devem ser pelo menos iguais às despesas correntes;*
*f) **Princípio da especificação** - o orçamento discrimina suficientemente todas as despesas e receitas nele previstas;*
*g) **Princípio da não consignação** - o produto de quaisquer receitas não pode ser afecto à cobertura de determinadas despesas, salvo quando essa afectação for permitida por lei;*
*h) **Princípio da não compensação** - todas as despesas e receitas são inscritas pela sua importância integral, sem deduções de qualquer natureza*." (MEPAT,1999: 1018(11)).

De forma a obter uma imagem verdadeira e apropriada da situação financeira, dos resultados e da execução orçamental da entidade existem os princípios base contabilísticos que devem ser seguidos, nomeadamente:

"*a) **Princípio da entidade contabilística** - constitui entidade contabilística todo o ente público ou de direito privado que esteja obrigado a elaborar e apresentar contas de acordo com o presente Plano (...);*
*b) **Princípio da continuidade** - considera-se que a entidade opera continuadamente, com duração ilimitada;*
*c) **Princípio da consistência** - considera-se que a entidade não altera as suas políticas contabilísticas de um exercício para o outro. Se o fizer e a alteração tiver efeitos materialmente relevantes, esta deve ser referida de acordo com o anexo às demonstrações financeiras (nota 8.2.1);*
*d) **Princípio da especialização (ou do acréscimo)** - os proveitos e os custos são reconhecidos quando obtidos ou incorridos, independentemente do seu recebimento ou pagamento, devendo incluir-se nas demonstrações financeiras dos períodos a que respeitem;*
*e) **Princípio do custo histórico** - os registos contabilísticos devem basear-se em custos de aquisição ou de produção;*
*f) **Princípio da prudência** - significa que é possível integrar nas contas um grau de precaução ao fazer as estimativas exigidas em condições de incerteza sem, contudo, permitir a criação de reservas ocultas ou provisões excessivas ou a deliberada quantificação de activos e proveitos por defeito ou de passivos e custos por excesso;*
*g) **Princípio da materialidade** - as demonstrações financeiras devem evidenciar todos os elementos que sejam relevantes e que possam afectar avaliações ou decisões dos órgãos das autarquias locais e dos interessados em geral;*
*h) **Princípio da não compensação** - os elementos das rubricas do activo e do passivo (balanço), dos custos e perdas e de proveitos e ganhos (demonstração de resultados) são apresentados em separado, não podendo ser compensados."* (MEPAT, 1999: 1018(11)-1018(12)).

Os documentos anuais anteriormente mencionados permitem conhecer as previsões estabelecidas pelos respetivos órgãos deliberativos, bem como o resultado anual da sua atividade e a situação patrimonial da

autarquia local. Assim, os subsistemas de organização da informação considerados constituem instrumentos essenciais para um conhecimento completo do valor contabilístico do património autárquico e do contributo dos resultados das atividades das autarquias para a economia regional e nacional (MEPAT, 1999).

No que respeita ao controlo interno, o POCAL estabelece, no seu ponto 2.9 (MEPAT, 1999), regras que devem ser contempladas por uma norma específica que deve ser aprovada por cada órgão executivo. Assim, o §2.9.1 (MEPAT, 1999: 1018(9)) indica que o SCI engloba:

> "*(…) o plano de organização, políticas, métodos e procedimentos de controlo, bem como todos os outros métodos e procedimentos definidos pelos responsáveis autárquicos que contribuam para assegurar o desenvolvimento das actividades de forma ordenada e eficiente, incluindo a salvaguarda dos activos, a prevenção e detecção de situações de ilegalidade, fraude e erro, a exactidão e a integridade dos registos contabilísticos e a preparação oportuna de informação financeira fiável*."

Também, em conformidade com o §2.8.3.1 do mesmo diploma (MEPAT, 1999), a contabilidade de custos deve constituir um instrumento de gestão financeira; deste modo, deve constituir-se um conjunto de procedimentos contabilísticos obrigatórios para o apuramento de custos por funções e para a determinação dos custos subjacentes à fixação das tarifas e dos preços.

No que respeita ao SNC-AP, este apresenta uma EC que define, no §1 do ponto 1 do anexo ao Decreto-Lei nº 192/2015, de 11 de setembro (MF, 2015), os conceitos que devem estar presentes no desenvolvimento de normas de contabilidade pública (NCP) aplicáveis à preparação e apresentação de demonstrações financeiras e outros relatórios financeiros; estas Normas contemplam os requisitos ao nível da contabilização das transações e outros acontecimentos, bem como as divulgações necessárias para cada uma das áreas contabilísticas.

As entidades públicas têm algumas caraterísticas diferenciadoras que se devem considerar no desenvolvimento de uma EC para as administrações públicas, nomeadamente:

1. **Transações sem contraprestação** (ponto 2 da EC): quando uma entidade recebe ativos ou serviços e dá diretamente em troca um valor aproximadamente igual a uma outra entidade.

2. **Orçamento do Estado e execução orçamental** (ponto 3 da EC): as entidades **públicas** preparam o seu orçamento com as suas receitas e despesas permitindo assim aos seus utilizadores fazer comparações entre a receita e a despesa executada e orçamentada, assim como verificar os eventuais saldos. O relato orçamental é o mecanismo que permite verificar o cumprimento da lei em termos de finanças públicas. A diferença entre as informações prevista e a realizada também facilita uma avaliação da extensão com que as Administrações Públicas cumprem os seus objetivos financeiros e, por isso, promove a responsabilidade pela prestação de contas.

3. **A natureza dos programas e a longevidade no setor público** (ponto 4 da EC): muitos programas do setor público são de longo prazo e a capacidade de fazer face aos compromissos depende de impostos e contribuições futuras, no entanto, muitos desses compromissos e impostos futuros não reúnem as condições para serem considerados como passivos e ativos. Devido ao poder de soberania, nomeadamente poder de impor impostos sobre os cidadãos, o princípio da continuidade que está subjacente à preparação das Demonstrações Financeiras nas entidades públicas, dificilmente estará relacionado com a capacidade de o Estado cumprir as suas obrigações financeiras e não poderá ser avaliado através do Património Líquido ou Capital Próprio, como acontece no setor privado. Daí que apesar do princípio da continuidade ser importante, a sustentabilidade a longo prazo torna-se mais relevante para avaliar o desempenho do Estado.

4. **A natureza dos ativos e passivos nas Administrações Públicas** (ponto 5 da EC): no setor privado, o objetivo de deter ativos é gerar fluxos de caixa e lucros, no setor público o objetivo é prestar serviços. O governo nos seus diferentes níveis assume passivos na prestação de serviços, em alguns deles com origem em transações sem **contraprestação** relacionados com programas que atribuem benefícios sociais. Outro passivo pode surgir quando o estado transfere recursos para aqueles que são afetados por desastres.

5. **Relação com o Relato Estatístico** (ponto 7 da EC): a informação construída com objetivos de elaboração de estatísticas é preparada nos países da UE usando o Sistema Europeu de Contas Nacionais e Regionais (SEC), que **proporciona** um enquadramento para uma descrição sistemática da economia nacional e das

suas componentes. As demonstrações financeiras preparadas de acordo com as NCP e os relatos com base no SEC têm caraterísticas em comum, nomeadamente a informação é preparada na base do acréscimo; apresentam ativos, passivos, rendimentos e gastos das Administrações Públicas; e apresentam informações sobre fluxos de caixa (MF, 2015).

Face ao anterior, a **Figura 1** traduz a subdivisão das NCP pelas caraterísticas diferenciadoras da EC do SNC-AP, ou seja, seguindo a metodologia de Monteiro (2016), as NCP são subdivididas pelos cinco grupos fundamentais, sendo que:

- **1º grupo - Apresentação de Informação e Relato**, engloba as normas da Estrutura e Conteúdo das Demonstrações Financeiras (NCP 1), de Políticas Contabilísticas (NCP 2), de Divulgações de Partes Relacionadas (NCP 20), de Relato por Segmento (NCP 25), de Contabilidade e Relato Orçamental (NCP 26) e de Contabilidade de Gestão (NCP 27);

- **2º grupo - Consolidação e Investimentos**, engloba as normas de Demonstrações Financeiras Separadas (NCP 21), de Demonstrações Financeiras Consolidadas (NCP 22), de Investimentos Associados e Empreendimentos Conjuntos (NCP 23) e de Acordos Conjuntos (NCP 24);

- **3º grupo - Transações Específicas do Setor Pública,** engloba as normas de Património Histórico/Bens de Domínio Público/Infraestruturas (NCP 3 e 5), de Acordos de Concessão: concedente (NCP4) e de Rendimentos de Transações sem Contraprestação (NCP 14);

- **4º grupo - Outras Transações Comuns ao Setor Privado,** engloba as normas de Custos de Empréstimos Obtidos (NCP 7), de Inventários (NCP 10), de Agricultura (NCP 11), de Contratos de Construção (NCP 12), de Rendimentos de Transações sem Contraprestação (NCP 13), de Provisões, Passivos e Ativos Contingentes (NCP 15), de Efeitos de Alteração em Taxas de Câmbio (NCP 16), Acontecimentos Após Data de Balanço (NCP 17), Instrumentos Financeiros (NCP 18) e de Benefícios dos Empregados (NCP 19);

- **5º grupo - Ativos não Correntes,** engloba as normas de Ativos Intangíveis (NCP 3), de Ativos Fixos Tangíveis (NCP 5), de Locações (NCP 6), de Propriedades de Investimentos (NCP 8) e de Imparidades de Ativos Geradores de Caixa (NCP 9).

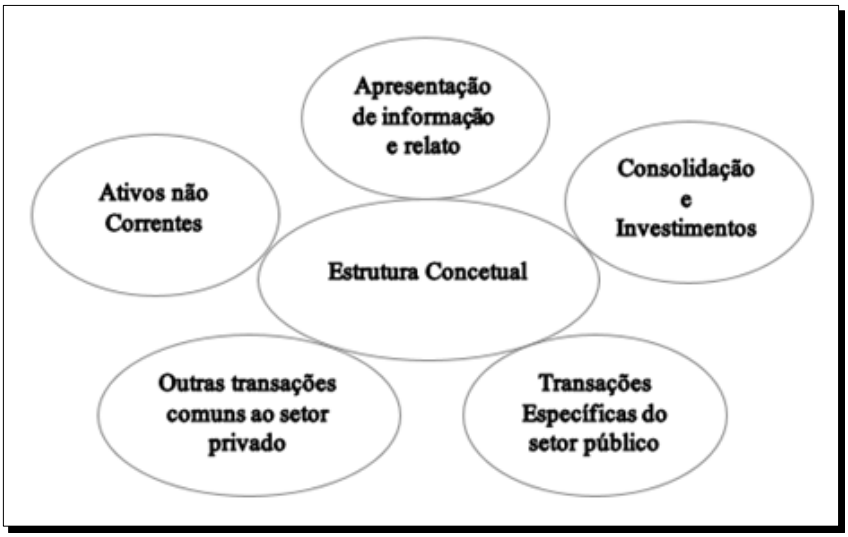


Figura 1: Subdivisão das Normas de Contabilidade Pública
Fonte: Adaptado de Monteiro (2016).

De salientar que, em alguns casos, pode existir um conflito entre a EC do SNC-AP e qualquer uma das NCP, mas, nesses casos, os requisitos das NCP prevalecem em relação à EC, pois, de acordo com o §17 da EC (MF, 2015), a mesma não é uma NCP e, por isso, não estabelece diretamente critérios para o reconhecimento ou uma mensuração particular ou tema de divulgação.

4. PLANO DE CONTAS: POCAL VERSUS SNC-AP

Os Planos de Contas apresentados no POCAL correspondem ao mínimo de informação de que as autarquias devem dispor, por isso é de supor que todas as situações possíveis em muitas contas da classificação orçamental e patrimonial, as autarquias locais possam criar subcontas, desde que respeitem sempre o conteúdo da conta principal (MEPAT, 1999).

A classificação das receitas e despesas, que se dividem em correntes e de capital, é subdividida em quatro grupos com a seguinte ordem: capítulo, grupo, artigo e número. As contas da classificação orçamental (*conta 2.5*) e patrimonial integram as *classes de 1 a 5*, que dizem respeito às contas utilizadas no balanço da entidade, as *classes 6, 7 e 8* às contas de resultados e a classe 0 às contas do controlo orçamental (MEPAT, 1999).

As contas da *classe 0* destinam-se apenas ao registo contabilístico das operações internas à autarquia, nomeadamente à aprovação do orçamento, às modificações introduzidas nas dotações da despesa e da receita, aos cabimentos e aos compromissos. Nesta conta são ainda contabilizados os compromissos com efeitos em exercícios seguintes. Assim, para se proceder ao encerramento das contas da classe 0 haverá que:

> "*a) Proceder à anulação dos cabimentos que não deram origem a compromissos;*
> *b) Transitar para a conta 05 «Compromissos - Exercícios futuros» os compromissos assumidos no ano e que não se concretizaram;*
> *c) Encerrar as contas relativas ao exercício do ano que termina, e cujos saldos não sejam nulos, por contrapartida da conta 01 «Orçamento - Exercício corrente»;*
> *d) Encerrar a conta 05 «Compromissos – Exercícios futuros» por contrapartida da conta 04 «Orçamento — Exercícios futuros»"* (MEPAT, 1999: 1018(7)).

Por seu lado, o SNC-AP utiliza um Plano de Contas Multidimensional (PCM), que é um elemento essencial da contabilidade pública, dado que assegura a classificação, registo e relato das transações e acontecimentos de uma forma normalizada, sistemática e consistente, de forma a obter informação comparável, fiável e relevante que assenta nos seguintes propósitos:

> "*a) Prestação de informação sobre a natureza das receitas e despesas públicas para efeitos de relato da execução face às estimativas constantes no orçamento, bem como apoio à avaliação do desempenho orçamental;*
> *b) Elaboração de demonstrações financeiras de finalidade geral, através do subsistema de contabilidade financeira;*
> *c) Elaboração do cadastro dos bens e direitos das Administrações Públicas e cálculo das respetivas depreciações e amortizações;*
> *d) Apoio à elaboração do relatório de gestão que acompanha as contas individuais e consolidadas;*
> *e) Apoio à preparação das contas nacionais (agregados estatísticos)."* (MF, 2015: 7781).

O PCM apresenta, assim, as contas e códigos para classificar, contabilizar e relatar todas as transações e acontecimentos que satisfaçam as exigências de reconhecimento, mensuração e divulgação das atividades das Administrações Públicas, respeitando os seguintes princípios, conforme §8 do PCM (MF, 2015):

1. **Plenitude**, ou seja, o plano é suficientemente abrangente de modo a captar toda a informação orçamental, financeira, patrimonial, económica e estatística.

2. **Segmentação**, isto é, as contas e subcontas foram feitas de modo a responder às necessidades de informação de diversos utilizadores do governo nos seus diversos níveis, bem como de outros destinatários considerados relevantes.

3. **Multidimensionalidade**, as contas e subcontas do plano foram definidas de modo a não gerar sobreposições, isto significa que a mesma informação não deve ser obtida a partir de duas contas ou subcontas diferentes.

4. **Estrutura unificada**, ou seja, este plano é único para todas as entidades das Administrações públicas e outras entidades que, por lei, sejam obrigadas a aplicar o SNC-AP, sem prejuízo das exceções admitidas para as entidades que integram o regime simplificado.

5. **Adaptabilidade**, isto é, as entidades têm flexibilidade para ajustarem o plano às suas necessidades específicas, podendo criar subcontas de nível inferior.

6. **Base contabilística**, isto é, o plano contempla contas que proporcionam informação quer em base de caixa, quer em base de acréscimo. As contas do subsistema de contabilidade orçamental proporcionam informação em base de caixa proporcionando adicionalmente informação sobre receitas líquidas e compromissos assumidos.

O PCM é constituído, segundo o §12 do PCM (MF, 2015: 7782), por:

> *"a) Um quadro síntese de contas das Classes 1 a 8 destinadas a registar transações e acontecimentos na contabilidade financeira e que podem também servir para classificar as operações por natureza na contabilidade orçamental;*
> *b) Uma lista codificada de contas (Código de Contas) das Classes 1 a 8;*
> *c) Um quadro de correspondência entre as rubricas orçamentais e as contas do PCM, caso estas venham a ser adotadas na contabilidade orçamental para classificar as operações por natureza;*
> *d) Um quadro de correspondência entre as contas do PCM e as principais contas do SEC;*
> *e) Um classificador de entidades (Classificador complementar 1);*
> *f) Um classificador de bens e direitos para efeito de cadastro e respetivas vidas úteis (Classificador complementar 2)".*

Dado que, existem inúmeras alterações nos códigos de contas (Tabela 2 a Tabela 9), em função das respetivas classes de contas, apresenta-se no Quadro 2 o código de contas da classe 1 do POCAL versus SNC-AP.

Como se pode verificar na Tabela 2, a Classe 1 do plano de contas sofreu alterações com a mudança do POCAL para o SNC-AP, das quais se destacam:

- a classe "*Disponibilidades"*, que indica as disponibilidades imediatas existentes e as aplicações de tesouraria de curto prazo, passou a designar-se "*Meios Financeiros Líquidos*", que se destina a registar os meios financeiros líquidos, onde se inclui quer o dinheiro e depósitos bancários, quer todos os ativos ou passivos financeiros mensurados ao justo valor;

- algumas das rubricas alterou de denominação, das quais se destacam a conta *13*, que no POCAL era *"DGAL – Montantes afetos ao Fundo de Regularização Municipal"*, refletindo os montantes retidos pertencentes ao município que se encontram à guarda da DGAL e a aguardar regularização, e que passa no SNC-AP a ser *"Outros Depósitos",* onde se regista as aplicações de disponibilidades em depósitos com pré-aviso e depósitos a prazo, não incluindo os certificados de depósitos negociáveis.

Tabela 2: Código de contas da classe 1: POCAL *versus* SNC-AP

POCAL	SNC-AP
1. Disponibilidades	**1. Meios Financeiros Líquidos**
11 Caixa	**11 Caixa**
111 Caixa A	111 Caixa A
118 Fundo de Maneio	117 Valores a entregar a terceiros
119 Transferência de Caixa	118 Fundo Fixo
12 Depósitos em Instituições Financeiras	**12 Depósitos à ordem**
121 Banco X	121 Depósitos à ordem no Tesouro
122 Banco Y	122 Depósitos Bancários à ordem
13 DGAL – Montantes afetos ao fundo de regularização Municipal	1221 Banco A
15 Títulos Negociáveis	**13 Outros Depósitos**
151 Ações	131 Depósitos a Prazo
152 Obrigações e títulos de participação	1311 Depósitos a prazo no tesouro
153 Títulos da Dívida Pública	1312 Depósitos bancários a prazo
159 Outros Títulos	132 Depósitos Consignados
18. Outras aplicações de tesouraria	1321 Depósitos no Tesouro
19 Provisões para aplicações de tesouraria	1322 Depósitos bancários
195 Títulos Negociáveis	133 Depósitos de Garantias e Cauções
198. Outras aplicações de tesouraria	**14. Outros instrumentos financeiros a curto prazo**
	141 Derivados
	1411. Potencialmente favoráveis
	1412. Potencialmente desfavoráveis
	142 Instrumentos Financeiros detidos para negociação (ativos e passivos)
	1421 Títulos de dívida pública negociáveis
	1422 Fundos
	1423 Ações e unidades de participação
	1424 Certificados Especiais de Dívida de Curto prazo
	1429 Outros
	143 Outros ativos e passivos financeiros
	1431. Outros ativos financeiros
	1432. Outros passivos financeiros

Fonte: Adaptado de MEPAT (1999) e MF (2015).

Tabela 3: Código de contas da classe 2: POCAL *versus* SNC-AP

POCAL	SNC-AP
2. Terceiros	**2. Contas a Receber e a Pagar**
21 Clientes, Contribuintes e Utentes	**20 Devedores e Credores por transferência e empréstimos bonificados**
211 Clientes conta corrente	**21 Clientes Contribuintes e Utentes**
212 Contribuintes conta corrente	211 Clientes conta corrente
213 Utente conta corrente	212 Clientes Títulos a Receber
217 Clientes e Utentes com caução	213 Contribuintes
218 Clientes, contribuintes e utentes de cobrança duvidosa	214 Utentes
219 Adiantamento de Clientes, contribuintes e utentes	218 Adiantamentos de clientes, contribuintes e utentes
22 Fornecedores	219 Perdas por imparidade acumuladas
221 Fornecedores conta corrente	**22 Fornecedores**
228 Fornecedores – Faturas em receção e conferência	221 Fornecedores de conta corrente
229 Adiantamento a fornecedores	222 Fornecedores títulos a pagar
23 Empréstimos Obtidos	225 Fornecedores faturas em receção e conferência
231 Em moeda Nacional	228 Adiantamento de Fornecedores
24 Estado e Outros Entes Públicos	229 Perdas por imparidade acumuladas
241 Imposto sobre o Rendimento	**23 Pessoal**
242 Retenção de Imposto sobre o Rendimento	231 Remunerações a pagar
243 Imposto sobre o valor acrescentado (IVA).	232 Adiantamentos
244 Restantes Impostos	237 Cauções
245 Contribuições para a Segurança Social	238 Outras operações
249 Outras Tributações	239 Perdas por imparidade acumuladas
25 Devedores e Credores pela Execução do Orçamento	**24 Estado e Outros Entes Públicos**
26 Outros Devedores e Credores	241 Imposto sobre o Rendimento
261 Fornecedores de imobilizado	242 Retenção de impostos sobre o rendimento
262 Pessoal	243 IVA
264 Administração Autárquica	244 Outros Impostos
267 Consultores, assessores e intermediários	245 Contribuições para Sistemas de Proteção Social e Subsistemas de Saúde
268 Devedores e Credores Diversos	246 Tributos para as Autarquias Locais
269 Adiantamentos por conta de vendas	249 Outras Tributações
27 Acréscimos e Diferimentos	**25 Financiamentos Obtidos**
271 Acréscimo de proveitos	251 Instituições de crédito e sociedades financeiras
272 Custos diferidos	252 Empréstimo por obrigações
273 Acréscimo de Custos	253 Participantes de capital
274 Proveitos diferidos	259 Outros financiadores
28 Empréstimos Concedidos	**26 Acionistas, Sócios, Associados**
29 Provisões	**27 Outras contas a receber e a pagar**
	270 Devedores e Credores por contratos de concessão
	271 Fornecedores de Investimento
	272 Devedores e Credores por Acréscimo
	273 Benefício pós-emprego
	274 Impostos diferidos
	276 Adiantamentos por conta de vendas
	277 Cauções
	278 Outros devedores e credores
	279 Perdas por imparidades acumuladas
	28 Diferimentos
	281 Gastos a reconhecer
	282 Rendimentos a reconhecer
	29 Provisões
	291 Impostos Provisões e Juros de Mora

Fonte: Adaptado de MEPAT (1999) e MF (2015).

Na Tabela 3 apresenta-se a classe 2 do plano de contas, a qual também sofreu alterações na designação da classe com a mudança do POCAL para o SNC-AP, passou de "*Terceiros"*, que engloba as operações derivadas de relações com terceiros atendendo às diferentes espécies de entidades e às diversas naturezas de operações, para "*Contas a Receber e a Pagar*", que se destina a registar as operações relacionadas com clientes, fornecedores, pessoal, Estado e outros entes públicos, financiadores bem como outras operações com terceiros que não se enquadrem nas contas anteriores ou em outras classes específicas.

O SNC-AP criou ainda a *conta 20* "*Devedores e Credores por Transferências e empréstimos Bonificados*", sendo que nesta conta se registam operações específicas da Administração pública, em conformidade com as notas de enquadramento ao PCM do SNC-AP, aprovadas na Portaria nº 189/2016, de 14 de julho (MF, 2016c: 2168), nomeadamente:

> *"a) As quantias que uma entidade pública tem direito a receber por transferência e subsídios não reembolsáveis.*
> *b) As quantias que uma entidade pública tem obrigação de pagar por transferências e subsídios não reembolsáveis.*
> *c) Os empréstimos concedidos a, ou obtidos de uma entidade pública em condições especiais.*
> *d) As devoluções de transferências por incumprimento, a receber ou a pagar por uma entidade pública".*

É de referir que no POCAL, a *conta 20*, bem como as *contas 219, 229, 239, 269 e 279* "*Perdas por imparidade Acumuladas*" não existem; sendo que, no SNC-AP estas contas registam as diferenças acumuladas entre as quantias escrituradas e as que resultem da aplicação dos critérios de mensuração dos correspondentes ativos incluídos na classe 2, podendo ser subdivididas a fim de facilitar o controlo e possibilitar a apresentação das quantias líquidas no balanço. O conceito de Provisões também é diferente no POCAL e no SNC-AP.

A Tabela 4 apresenta a classe 3 do plano de contas, a qual também sofreu alterações na designação da classe com a mudança do POCAL para o SNC-AP, passou de "*Existências"*, que serve para registar as compras e os inventários iniciais e finais e o inventário permanente da entidade, para "*Inventários e Ativos Biológicos*" que se destina a registar os inventários que sejam adquiridos para vender sem transformação no decurso da atividade da entidade, adquiridos para uso interno, ou seja, materiais consumíveis e que irão ser aplicados no processo de produção ou na prestação de serviços e serve ainda para registar os inventários produzidos ou em produção.

Tabela 4: Código de contas da classe 3: POCAL *versus* SNC-AP

POCAL	**SNC-AP**
3. Existências	**3. Inventários e Ativos biológicos**
31 Compras	**31 Compras**
312 Mercadorias	310 Inventários Estratégicos
313 Habitação Social	311 Mercadorias
314 Água	312 Matérias-Primas, Subsidiárias e de consumo
315 Eletricidade	313 Ativos Biológicos
316 Matérias-Primas, Subsidiárias e de consumo	**32 Mercadorias**
317 Devoluções de Compras	**33 Matérias-Primas, Subsidiárias e de consumo**
318 Descontos e Abatimentos em Compras	**34 Produtos Acabados e Intermédios**
32 Mercadorias	**35 Subprodutos, desperdícios, resíduos e refugos**
33 Produtos acabados e intermédios	**36 Produtos e Trabalhos em curso**
34 Subprodutos, desperdícios, resíduos e refugos	**37 Ativos biológicos**
35 Produtos e trabalhos em curso	**38 Reclassificação e Regularização de inventários e ativos biológicos**
36 Matérias-Primas, Subsidiárias e de consumo	**39 Adiantamentos por conta de compra**
37 Adiantamentos por conta de compras	
38 Regularização de Existências	
39 Provisões para depreciação de existências	

Fonte: Adaptado de MEPAT (1999) e MF (2015).

Na classe 4, também houve alterações na mudança do plano de contas do POCAL para o SNC-AP, conforme se pode verificar na Tabela 5. O nome da classe foi alterado de "*Imobilizações*" para "*Investimentos*", registando-se os bens detidos com continuidade ou permanência e que não se destinam a ser vendidos ou transformados no decurso normal das operações da entidade, incluindo:

a) Os bens de domínio público;
b) Os investimentos financeiros de médio e longo prazo;
c) Os investimentos que sejam de sua propriedade e utilizados para obter rendas ou valorização do capital;
d) Os ativos fixos tangíveis utilizados na sua atividade e os relativos a contratos classificados como de locação financeira;
e) Os investimentos derivados de acordos de concessão de serviço;
f) Os ativos intangíveis;
g) Os investimentos em curso.

Tabela 5: Código de contas da classe 4: POCAL *versus* SNC-AP

POCAL	SNC-AP
4. Imobilizações	**4. Investimentos**
41 Investimentos de Capital	**41 Investimentos Financeiros**
411 Partes de Capital	411 Investimentos em entidades controladas
412 Obrigações e títulos de participação	412 Investimentos em associadas
414 Investimentos em imóveis	413 Investimentos em empreendimentos conjuntos
415 Outras aplicações financeiras	414 Investimentos noutras entidades
42 Imobilizações Corpóreas	415 Outros investimentos financeiros
421 Terrenos e Recursos naturais	419 Perdas por imparidade acumuladas
422 Edifícios e outras construções	**42 Propriedades de investimento**
423 Equipamento básico	420 Bens de domínio público
424 Equipamento de transporte	421 Terrenos e Recursos naturais
425 Ferramentas e utensílios	422 Edifícios e outras construções
426 Equipamento administrativo	426 Outras propriedades de investimento
427 Taras e vasilhame	428 Depreciações acumuladas
429 Outras imobilizações corpóreas	429 Perdas por imparidade acumuladas
43 Imobilizações Incorpóreas	**43 Ativos Fixos Tangíveis**
431 Despesas de instalação	430 Bens de domínio público, património histórico, artístico e cultural
432 Despesas de investigação e de desenvolvimento	431 Terrenos e Recursos naturais
433 Propriedade industrial e outros direitos	432 Edifícios e outras construções
44 Imobilizações em Curso	433 Equipamento básico
441 Imobilizações em Curso de investimentos financeiros	434 Equipamento de transporte
442 Imobilizações em Curso de imobilizações corpóreas	435 Equipamento administrativo
443 Imobilizações em Curso de imobilizações incorpóreas	436 Equipamentos biológicos
445 Imobilizações em Curso de bens de domínio público	437 Outros ativos fixos tangíveis
446 Adiantamentos por conta de bens de domínio público	438 Depreciações acumuladas
447 Adiantamento por conta de investimentos financeiros	439 Perdas por imparidade acumuladas
448 Adiantamento por conta de imobilizações corpóreas	**44 Ativos intangíveis**
449 Adiantamento por conta de imobilizações incorpóreas	440 Ativos intangíveis de domínio público, património histórico, artístico e cultural
45 Bens de Domínio Público	441 Goodwill
451 Terrenos e Recursos Naturais	442 Projetos de desenvolvimento
452 Edifícios	443 Programas de computador e sistemas de informação
453 Outras construções e infraestruturas	444 Propriedade industrial e intelectual
454 Infraestruturas e equipamentos de natureza militar	448 Amortizações Acumuladas
455 Bens do património histórico, artístico e cultural	449 Perdas por imparidade acumuladas
459 Outros Bens de domínio público	**45 Investimentos em Curso**
48 Amortizações Acumuladas	450 Bens de domínio público em curso
481 De Investimentos em imóveis	451 Investimentos financeiros em curso
482 De imobilizações corpóreas	452 Propriedades de investimentos em curso
483 De imobilizações incorpóreas	453 Ativos fixos tangíveis em curso
485 De bens de domínio público	454 Ativos intangíveis em curso
49 Provisões para investimentos financeiros	455 Adiantamento por conta de investimento
	459 Perdas por imparidade acumuladas.

Fonte: Adaptado de MEPAT (1999) e MF (2015).

A classe 4 inclui, ainda, as grandes reparações caracterizadas não só pelo custo das obras a realizar, mas também atendendo ao acréscimo de vida útil ou de produtividade dos bens de investimento em causa. No SNC-AP existem contas de "*Perdas por Imparidade Acumuladas*", que não existem no POCAL e, nestas, registam-se as diferenças acumuladas entre as quantias escrituradas e as que resultem da aplicação dos critérios de mensuração dos correspondentes ativos incluídos na classe, podendo ser subdivididas a fim de facilitar o controlo e possibilitar a apresentação das quantias líquidas no balanço.
A conta 44 "*Imobilizações em Curso*" no POCAL é equivalente à conta 45 "Investimentos em curso" do SNC-AP, uma vez que ambas abrangem os investimentos de adição, melhoramentos, ou substituição não concluídas à data de encerramento do exercício, no entanto é uma conta de uso temporário que, no caso do SNC-AP, deverá ser saldada para as contas 42 – "*Propriedades de Investimentos*", 43 – "*Ativos Fixos Tangíveis"* e 44 – "*Ativos Intangíveis*", quando o respetivo ativo fica concluído e começa a ser utilizado.

Na Tabela 6 podem verificar-se as diferenças entre o POCAL e o SNC-AP relativamente à classe 5, cuja designação altera de um normativo para o outro. No POCAL a classe 5 designa-se de "*Fundos Patrimoniais*" e no SNC-AP designa-se de "*Património, Reservas e Resultados Transitados*", que, de acordo com a Estrutura Concetual do SNC-AP o património líquido de uma entidade pública corresponde ao valor agregado dos seus ativos, deduzidos dos passivos, com referência à data de relato financeiro. Esta classe não sofre alterações significativas com a mudança dos normativos, altera-se sim a ordem em que as contas aparecem.

Tabela 6: Código de contas da classe 5: POCAL *versus* SNC-AP

POCAL	**SNC-AP**
5. Fundo Patrimonial	**5. Património, Reservas e Resultados Transitados**
51 Património	**51 Património/Capital**
55 Ajustamentos de partes de capital em empresas	**52 Ações**
56 Reservas de reavaliação	**53 Outros instrumentos de capital próprio**
57 Reservas	**54 Prémios de Emissão**
571 Reservas Legais	**55 Reservas**
572 Reservas Estatutárias	**56 Resultados Transitados**
573 Reservas contratuais	**57 Ajustamentos em ativos financeiros**
574 Reservas livres	**58 Excedentes de revalorização de ativos fixos tangíveis e intangíveis**
575 Subsídios	**59 Outras variações no património líquido**
576 Doações	
577 Reservas decorrentes da transferência de ativos	
59 Resultados Transitados	

Fonte: Adaptado de MEPAT (1999) e MF (2015).

Como se pode verificar na Tabela 7, a denominação da classe altera de "*Custos e Perdas*" do POCAL para "*Gastos*" no SNC-AP, sendo que, esta classe abrange as contas de gastos que dizem respeito ao período de relato, estando organizadas por natureza. Os gastos por atividade, serviços e bens são obtidos através da adoção do sistema de contabilidade de gestão.

De acordo com a EC do SNC-AP, os gastos correspondem a diminuições no património líquido do período que não resultem de distribuições do património líquido. Neste normativo foi criada, também, a conta 60 – "*Transferências e Subsídios Concedidos*" que vem substituir a conta 63 – "*Transferências e Subsídios correntes concedidos e prestações sociais*" do POCAL e que subdivide em:

a) Transferências correntes, quando a mesma se destina a apoiar a despesa de bens e serviços correntes, como despesas com pessoal e fornecimentos e serviços externos.

b) Transferências de Capital, quando a transferência se destina à aquisição de bens de capital, nomeadamente de ativos fixos tangíveis.

No que respeita aos subsídios, as notas de enquadramento ao PCM do SNC-AP (MF, 2016c) consideram que, estes são uma forma de transferência cuja utilização pode ser condicionada pelo Governo ou outra entidade pública.

Tabela 7: Código de contas da classe 6: POCAL *versus* SNC-AP

POCAL	SNC-AP
6. Custos e Perdas	**6. Gastos**
61 CMVMC	**60 Transferências e Subsídios Concedidos**
612 Mercadorias	**61 CMVMC**
616 Matérias-primas, Subsidiárias e de consumo	611 Mercadorias
62 Fornecimento de Serviços Externos	612 Matérias-primas, Subsidiárias e de consumo
621 Subcontratos	613 Ativos biológicos
622 Fornecimento de serviços	**62 Fornecimento de serviços externos**
63 Transferências e Subsídios correntes concedidos e prestação de serviços	621 Subcontratos e concessões de serviço
631 Transferências Correntes concedidas	622 Serviços especializados
632 Subsídios correntes concedidos	**63 Gastos com pessoal**
633 Prestações Sociais	630 Remunerações dos titulares de órgãos de soberania e membros de órgãos autárquicos
64 Custos com o pessoal	631 Remunerações dos órgãos sociais e de gestão
641 Remunerações dos membros dos órgãos autárquicos	632 Remunerações do pessoal
642 Remunerações do pessoal	**64 Gastos de depreciações e amortizações**
648 Outros custos com pessoal	**65 Perdas por imparidade**
65 Outros custos e perdas operacionais	**66 Perdas por reduções de justo valor**
651 Impostos e taxas	**67 Provisões do período**
66 Amortizações do exercício	**68 Outros gastos e perdas**
67 Provisões do exercício	**69 Gastos e perdas por juros e outros encargos**
68 Custos e Perdas financeiras	691 Juros suportados
681 Juros suportados	
69 Custos e Perdas extraordinárias	
691 Transferências de capital concedida	
692 Dívidas incobráveis	

Fonte: Adaptado de MEPAT (1999) e MF (2015).

A conta 66 – "*Amortizações do Exercício*" do POCAL passa a conta 64 – "*Gastos de depreciações e de amortizações*" no SNC-AP e serve para registar a depreciação dos ativos fixos tangíveis e das propriedades de investimentos e a amortização de ativos intangíveis atribuídas ao exercício. Considera-se uma depreciação/amortização a imputação sistemática da quantia depreciável/amortizável de um ativo fixo tangível, de uma propriedade de investimento ou de um ativo intangível.

A conta 66 – "*Perdas por Redução do Justo Valor*" do SNC-AP não existe no POCAL e regista as perdas por redução do justo valor a serem reconhecidas no período, relativas a instrumentos financeiros, investimentos financeiros, perdas de investimento e ativos biológicos, tal como previsto nas notas de enquadramento ao PCM do SNC-AP (MF, 2016c)

Após a análise da Tabela 8, pode afirmar-se que há algumas alterações do POCAL para o SNC-AP, nomeadamente a designação da classe de "*Proveitos e Ganhos*" para "*Rendimentos*". Esta classe abrange as contas de rendimentos respeitantes ao período de relato, estando organizados por natureza.

De acordo com a EC do SNC-AP (MF, 2015), rendimentos correspondem a aumentos no património líquido do período que não resultem de contribuições para o património líquido. Esta classe também inclui:

a) As transferências e Subsídios de Capital;
b) As doações e as transferências de ativos obtidos.
c) Outros aumentos no património líquido, como cauções e depósitos de garantias executadas.

O SNC-AP possui ainda uma conta 73 – "*Variações nos inventários de produção*", que não existe no POCAL, e esta regista as diferenças entre os inventários no fim e no início do período dos produtos acabados e intermédios, dos subprodutos, resíduos e dos produtos e trabalhos em curso. Também a conta 76 – "*Reversões*" não existe no POCAL e utiliza-se para registar o desreconhecimento, ou seja, a anulação ou diminuição de depreciações, amortizações, perdas por imparidade e provisões.

Tabela 8: Código de contas da classe 7: POCAL *versus* SNC-AP

POCAL	SNC-AP
7. Proveitos e Ganhos	**1. Rendimentos**
71 Vendas e Prestações de Serviços	**70 Impostos Contribuições e taxas**
711 Vendas	701 Impostos diretos
712 Prestações de Serviços	702 Impostos indiretos
72 Impostos e Taxas	703 Contribuições para sistemas de proteção social e subsistemas de saúde
721 Impostos Diretos	704 Taxas, multas e outras penalidades
722 Impostos Indiretos	**71 Vendas**
724 Taxas	711 Mercadorias
73 Proveitos Suplementares	712 Produtos Acabados e intermédios
731 Serviços Sociais	713 Subprodutos, desperdícios, resíduos e refugos
732 Aluguer de equipamentos	714 Ativos biológicos
733 Outros proveitos suplementares	717 Devoluções de vendas
74 Transferências e Subsídios Obtidos	718 Descontos e abatimentos em vendas
75 Trabalhos para a própria entidade	**72 Prestações de Serviços e Concessões**
751 Investimentos financeiros	**73 Variações de inventários da produção**
752 Imobilizações corpóreas	**74 Trabalhos para a própria entidade**
753 Imobilizações Incorpóreas	741 Ativos Fixos Tangíveis
754 Imobilizações em curso	742 Ativos Intangíveis
755 Bens de domínio público	743 Propriedades de investimento
756 Custos diferidos	**75 Transferências e subsídios correntes obtidos**
76 Outros proveitos e ganhos operacionais	**76 Reversões**
78 Proveitos e Ganhos financeiros	761 De depreciações e amortizações
781 Juros obtidos	762 De perdas por imparidade
79 Proveitos e Ganhos Extraordinários	763 De provisões
791 Restituição de Imposto	**77 Ganhos por aumentos de Justo Valor**
792 Recuperação de dívida	**78 Outros Rendimentos e Ganhos**
798 Outros proveitos e ganhos extraordinários	**79 Juros, dividendos e outros rendimentos similares**

Fonte: Adaptado de MEPAT (1999) e MF (2015).

Como se verifica na Tabela 9, a classe 8 é a única que mantém a designação do POCAL para o SNC-AP, no entanto altera-se o conteúdo da classe e todas as designações das subcontas. Destina-se a apurar o Resultado Líquido do Período, podendo ser utilizada para auxiliar à determinação do resultado integral.

Tabela 9: Código de contas da classe 8: POCAL *versus* SNC-AP

POCAL	SNC-AP
2. Resultados	**8. Resultados**
81 Resultados Operacionais	81 Resultado Líquido do Período
82 Resultados Financeiros	811 Resultado Antes de Imposto
84 Resultados Extraordinários	812 Imposto sobre o Rendimento do Período
88 Resultado Líquido do Exercício	818 Resultado Líquido
	89 Dividendos Antecipados

Fonte: Adaptado de MEPAT (1999) e MF (2015).

No POCAL a classe 8 subdivide-se em Resultados Operacionais, que se destina a concentrar no fim do exercício os custos e proveitos registados nas contas 61 a 67 e 71 a 76, sendo que com o SNC-AP esta conta passa a designar-se de Resultado Antes do Impostos. Ainda se subdivide em Resultados Financeiros, onde se recolhe os saldos das contas 68 – Custos e perdas financeiras e 78 – Proveitos e ganhos financeiros; em Resultados Extraordinários, que reúne os saldos das contas 69 – Custos e perdas extraordinárias e 79 – Proveitos e ganhos extraordinários; e, por fim, tem o Resultado Líquido do Exercício, onde se recolhe os saldos das contas anteriores a esta classe.

Por outro lado, o SNC-AP tem ainda, a conta 811 que recebe os saldos das contas 70 a 79 e da 60 a 69. Uma conta de Impostos sobre o Rendimento do Período, que é utilizada pelas entidades com rendimentos sujeitos e não isentos de Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Coletivas (IRC), entidades que exerçam a título principal uma atividade comercial, industrial ou agrícola, como é o caso das empresas públicas que estejam sujeitas ao SNC-AP. Tem, ainda, uma conta de Resultados Líquidos na qual se regista o resultado líquido

depois de considerado o imposto sobre o rendimento, quando aplicável, sendo que, no início do período seguinte, o saldo desta conta é transferida para a conta 56 – Resultados Transitados.

5. DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS E ORÇAMENTAIS: POCAL VERSUS SNC-AP

O POCAL, aquando da sua implementação, era um regime de contabilidade inovador para as autarquias locais e do qual faziam parte os princípios orçamentais e contabilísticos, o balanço, a demonstração de resultados, bem como todos os documentos previsionais (que se juntam nas Grandes Opções do Plano e no Orçamento) e os de prestação de contas (que englobam os mapas de execução orçamental, a execução anual do plano plurianual de investimento, o mapa de fluxos de caixa bem como os anexos às demonstrações financeiras) (MEPAT, 1999).

O POCAL aplica-se, simultaneamente, a autarquias e a outras entidades, as quais podem proceder às adaptações que considerem necessárias decorrentes das suas especificidades. Face ao exposto, como documentos de prestação de contas das autarquias locais podem considerar-se o balanço, a demonstração de resultados, os documentos previsionais, o modelo de controlo orçamental da despesa, o modelo de controlo orçamental da receita e a demonstração de fluxos de caixa.

O SNC-AP é constituído pelos subsistemas de contabilidade orçamental (que visa permitir um registo pormenorizado do processo orçamental), pela contabilidade financeira (que tem por base as normas internacionais de contabilidade pública), que a partir de agora se passarão a chamar por IPSAS e que permitem registar transações e outros eventos que afetem a posição financeira, o desempenho financeiro e os fluxos de caixa de uma determinada entidade. E, ainda, é constituída pela contabilidade de gestão (que permite avaliar o resultado das atividades e projetos que contribuem para a realização das políticas públicas e o cumprimento dos objetivos em termos de serviços a prestar aos cidadãos).

A finalidade geral das demonstrações financeiras é que estas sejam úteis para efeitos de responsabilização pela prestação de contas e para a tomada de decisões. Este relato financeiro proporciona uma informação sobre a posição financeira da entidade, sobre o seu desempenho financeiro e sobre os seus fluxos de caixa.

O **Balanço** do POCAL, que apresenta uma estrutura semelhante à do POCP, teve alterações que tiveram em conta a adaptação deste à natureza e atribuições das autarquias locais. Optou-se por utilizar a mesma designação da conta 28 "*Empréstimos Concedidos*", embora esta se destine a registar somente os subsídios reembolsáveis legalmente atribuídos, criou-se a conta 264 "*Administração Autárquica*" para contabilizar as relações estabelecidas entre as autarquias locais e as respetivas associações e entre os municípios e os serviços municipalizados. Para a elaboração do balanço inicial foi necessário que as autarquias elaborassem o seu inventário, nos termos do Decreto-Lei nº 54-A/99, de 22 de fevereiro (MEPAT, 1999).

Por seu lado, o Balanço aprovado pelo SNC-AP permite aos utilizadores das demonstrações financeiras identificar os recursos e como foram utilizados estes recursos na data de relato e permite avaliar, por exemplo, o grau de cumprimento das responsabilidades pela salvaguarda e gestão dos recursos da entidade, se existem recursos disponíveis para suportar as atividades futuras da entidade, bem como as alterações das quantias e composição desses recursos que ocorreram durante o relato, e se as quantias dos fluxos de caixa são suficientes para pagar as responsabilidades existentes. No Balanço são apresentados os ativos e os passivos classificados por não correntes e correntes.

Na **Demonstração de Resultados**, segundo o normativo do POCAL, são apresentados os custos e perdas e os proveitos e ganhos que são classificados por natureza. Os resultados são classificados como correntes e extraordinários, sendo que os resultados correntes se desdobram, ainda, em operacionais e em financeiros. Comparando o POCAL com o POCP, importa realçar a alteração da designação da conta 74 – "*Transferências e Subsídios Obtidos*" atendendo à necessidade de se contabilizar a componente de transferências de capital relativa às transferências financeiras do Orçamento do Estado (OE).

A Demonstração de Resultados apresentada no SNC-AP analisa o desempenho financeiro de uma determinada entidade e proporciona uma avaliação sobre, por exemplo, como se obteve fundos de forma económica e se os usou com eficiência e com eficácia de forma a atingir os objetivos do serviço. A informação sobre os gastos do serviço e as quantias e fontes de recuperação dos custos durante o período de relato ajuda a que os utilizadores das demonstrações financeiras determinem se os custos operacionais foram

cobertos, por exemplo, por impostos, taxas, contribuições e transferências ou se foram financiados por aumentos do nível de dívida da entidade.

Os **documentos previsionais** utilizados pelo POCAL têm que ser adotados por todas as autarquias locais e englobam as Grandes Opções do Plano (GOP) e o Orçamento. Nas GOP são definidas as linhas de desenvolvimento estratégico da autarquia local e incluem, designadamente, o Plano Plurianual de Investimento (PPI) e as atividades mais relevantes da gestão autárquica. De forma a apoiar o acompanhamento da execução do PPI prevê-se a elaboração do mapa "*Execução Anual do PPI*", que tem como finalidade permitir o controlo da execução anual do PPI e faculta informação sobre cada programa e projeto de investimento, as suas formas de realização, as fontes de financiamento previstas e a execução financeira dos anos anteriores, no exercício e em exercícios futuros.

O Orçamento das autarquias locais apresenta a previsão anual das receitas, bem como das despesas que pretende efetuar. Este orçamento é composto por dois mapas:

1) **Controlo Orçamental da Despesa**, que tem como finalidade permitir o controlo da execução orçamental da despesa durante o exercício. A coluna Classificação económica deve apresentar um nível de desagregação igual à do Orçamento. Este mapa faculta ainda informação sobre as Dotações Corrigidas, ou seja, os montantes orçamentados, modificados ou não através de revisões, de alterações orçamentais ou de reposições abatidas nos pagamentos ocorridas no durante o exercício, sobre os Compromissos Assumidos, isto é, importâncias correspondentes às obrigações constituídas independentemente da concretização do seu pagamento no próprio ano. Faculta ainda informação sobre as Despesas Pagas onde indica os pagamentos efetuados durante o exercício, sobre as Diferenças entre os valores orçamentados corrigidos e os compromissos assumidos no exercício e entre as despesas pagas (MEPAT, 1999).

2) **Controlo Orçamental da Receita**, que tem como finalidade permitir o controlo da execução orçamental da receita durante o exercício. A coluna Classificação económica deve apresentar um nível de desagregação igual à do Orçamento, salvo o saldo da gerência anterior. Este mapa fornece ainda informação sobre as Provisões Corrigidas que são os montantes orçamentados, modificados ou não através de revisões ou alterações orçamentais, sobre as Receitas por Cobrar no Início do Ano, isto é, receitas já liquidadas em anos anteriores, mas ainda não cobradas, sobre Receitas Liquidadas durante o exercício. Faculta ainda informação sobre Liquidações Anuladas que são importâncias que embora já tivessem sido liquidadas foram anuladas antes da cobrança, sobre as Receitas Cobradas Brutas que são as importâncias arrecadadas não afetadas pelo valor dos reembolsos e restituições, sobre os Reembolsos e Restituições que são as importâncias emergentes de recebimentos indevidos, evidenciando o apuramento das importâncias a reembolsar emitidas e os valores que efetivamente foram pagos. Neste mapa existe ainda informação sobre as Receitas Cobradas Líquidas que são as receitas cobradas brutas corrigidas dos reembolsos e restituições, sobre as Receitas por Cobrar no Final do Ano que são as importâncias liquidadas ainda não objeto de cobrança (MEPAT, 1999).

No que respeita ao SNC-AP (MF, 2015), este aplica um ciclo orçamental da receita e um ciclo orçamental da despesa que deverá obedecer às seguintes fases, que deverão ser executadas de forma sequencial:

1) No **Ciclo Orçamental da Receita** deverá existir uma inscrição da previsão da receita, a liquidação e o recebimento da mesma, sem prejuízo de eventuais anulações que sejam emitidas para que sejam corrigidas as liquidações ou eventuais reembolsos e restituições que corrijam o recebimento e, eventualmente, a liquidação. Só poderão ser liquidadas as receitas previstas no orçamento.

2) No **Ciclo Orçamental da Despesa** deverá existir uma inscrição de dotação orçamental, cabimento, compromisso, obrigação e pagamento, sem prejuízo de eventuais reposições abatidas aos pagamentos que, para além de corrigirem os pagamentos podem igualmente corrigir todas as fases a montante até ao cabimento. O cabimento não pode exceder a dotação disponível, assim como o compromisso não pode exercer o valor do compromisso.

Os mapas de execução orçamental das despesas e das receitas articulam-se com a **demonstração de fluxos de caixa** e permitem acompanhar, de forma sintética, todo o processo de realização das despesas e de arrecadação das receitas. Desta forma, entende-se que, no mapa de Fluxos de Caixa devem ser discriminadas as importâncias relativas a todos os recebimentos e pagamentos ocorridos no decorrer do exercício e que se reportem, quer à execução orçamental, quer às operações de tesouraria. Também mostram o saldo da gerência anterior e o saldo para a gerência seguinte, desagregados de acordo com a sua proveniência, isto é,

os saldos podem vir de execuções orçamentais ou de operações de tesouraria. As receitas e despesas orçamentais serão desagregadas de acordo com a discriminação constante do orçamento. Neste mapa deve ainda constar o movimento dos recibos para cobrança, garantias e cauções. Na execução do orçamento das autarquias locais, segundo o POCAL (MEPAT, 1999), devem ser respeitados os seguintes princípios e regras:

1) As receitas só podem ser liquidadas e arrecadadas se tiverem sido objeto de inscrição orçamental adequada;
2) A cobrança de receita pode, no entanto, ser efetuada para além dos valores inscritos no orçamento;
3) As receitas liquidadas e não cobradas até 31 de dezembro devem ser contabilizadas pelas correspondentes rubricas do orçamento do ano em que a cobrança se efetuar;
4) As despesas só podem ser assumidas, autorizadas e pagas se, para além de serem legais estiverem inscritas no orçamento e com dotação igual ou superior ao cabimento e ao compromisso, respetivamente;
5) As dotações orçamentais da despesa constituem o limite máximo a utilizar na sua realização;
6) As despesas a realizar com a compensação em receitas legalmente consignadas, podem ser autorizadas até à concorrência das importâncias arrecadadas;
7) As Ordens de Pagamento de despesa caducam a 31 de dezembro do ano a que respeitam, devendo o pagamento dos encargos assumidos e não pagos até essa data ser processado por conta das verbas adequadas do orçamento que estiver em vigor no momento em que se proceda ao seu pagamento;
8) O credor pode requerer o pagamento dos encargos referidos no nº 7 no prazo improrrogável de três anos a contar de 31 de dezembro do ano a que respeita o crédito;
9) Os serviços, no prazo improrrogável definido no nº 8, devem tomar a iniciativa de satisfazer os encargos assumidos e não pagos, sempre que não seja imputável ao credor a razão do não pagamento.

A informação relativa aos Fluxos de Caixa das entidades públicas contribui para uma avaliação da sua liquidez e solvência uma vez que pode indicar, por exemplo, como é que a entidade usou e reembolsou financiamentos durante o período e se adquiriu ou vendeu ativos fixos tangíveis. Também identifica os fundos recebidos, por exemplo, através de impostos e transferências.

De forma a verificar como foram transpostas as rubricas do Balanço e da Demonstração de Resultados do POCAL para o SNC-AP, devem observar-se a Tabela 10 e Tabela 11. Como se pode verificar na Tabela 10, as rubricas foram alteradas para que o balanço do SNC-AP ficasse mais parecido com o utilizado nas entidades privadas. Deste modo, as principais diferenças acontecem a nível do Ativo e do Passivo, uma vez que passam a existir ativos e passivos correntes e não correntes.

Tabela 10: Comparação do Balanço: POCAL *versus* SNC-AP

POCAL	SNC-AP
Imobilizado	**Ativo não Corrente**
Bens de Domínio Público	Propriedades de Investimento
Imobilizações Incorpóreas	Ativos Intangíveis
Imobilizações Corpóreas	Ativos Fixos Tangíveis
Investimentos Financeiros	Outros ativos Financeiros
Circulante	**Ativo Corrente**
Existências	Inventários
Outros Devedores	Outras Contas a Receber
Títulos Negociáveis e Depósitos em Instituições Financeiras	Caixa e Depósitos bancários
Acréscimos e Diferimentos	Diferimentos
Fundos Próprios	**Património Líquido**
Património	Património/Capital
Resultados Transitados	Resultados Transitados
Reservas de Reavaliação	Excedentes de Revalorização
Cedência Gratuita de Direitos	Outros instrumentos de Capital Próprio
Dívidas a Terceiros – ML Prazo	**Passivo não Corrente**
Dívidas a terceiros a médio e a Longo Prazo	Financiamentos Obtidos
Dívidas a Terceiros – Curto Prazo	**Passivo Corrente**
Fornecedores c/c, Fornecedores de faturas em conferência	Fornecedores
Clientes, Contribuintes e Utentes	Adiantamento de Clientes, Contribuintes e Utentes
Fornecedores de Imobilizado C/C	Fornecedores de Investimentos
Outros Credores	Outras Contas a Pagar
Acréscimo e Diferimentos	Diferimentos

Fonte: Elaboração própria.

Conforme se pode verificar na Tabela 11, a Demonstração de Resultados do normativo SNC-AP vem compactar a informação financeira, fazendo com que a mesma seja lida mais facilmente, tornando, assim, a demonstração de resultados mais parecida com a utilizada no setor privado. Deste modo, podem observar-se, também, as diferenças existentes, nomeadamente no que toca ao nome das rubricas.

Tabela 11: Comparação da Demonstração de Resultados: POCAL *versus* SNC-AP

POCAL	SNC-AP
Impostos e Taxas	Impostos e Taxas
Venda de Produtos	Vendas
Prestação de Serviços	Prestação de Serviços
Transferências e Subsídios	Transferências Correntes e Subsídios à Exploração Obtidos
Trabalhos para a Própria Entidade	Trabalhos para a Própria Entidade
Custo de Matérias Vendidas e Matérias Consumidas (CMVMC)	Custo de Matérias Vendidas e Matérias Consumidas (CMVMC)
Fornecimento de Serviços Externos	Fornecimento de Serviços Externos
Custos com o Pessoal - Remunerações - Encargos Sociais	Gastos com o Pessoal
Transferências Correntes Concedidas e Prestações de Sociais	Transferências e Subsídios concedidos
Provisões do Exercício	Provisões
Outros Proveitos Operacionais Proveitos e Ganhos extraordinários	Outros Rendimentos e Ganhos
Outros Custos e Perdas Operacionais Custos e Perdas extraordinárias	Outros Gastos e Perdas
Amortização do Exercício	**Resultado Antes de Depreciação**
Proveitos e Ganhos financeiros	Gastos/Reversões de depreciações e amortização
Custos e Perdas financeiras	Imparidade de Investimentos depreciáveis/amortizáveis
	Resultado Operacional
	Juros e Rendimentos similares obtidos
	Juros e Gastos similares suportados
	Resultado Antes de Imposto
	Imposto Sobre o Rendimento
	Resultado Líquido do Período

Fonte: Elaboração própria.

O Anexo às demonstrações financeiras visa facultar aos órgãos autárquicos a informação necessária ao exercício das suas competências, permitindo uma adequada compreensão das situações expressas nas demonstrações financeiras ou de outras situações que, não tendo reflexo nessas demonstrações, são úteis para uma melhor avaliação do seu conteúdo. Estes anexos devem compreender três partes distintas, nomeadamente a caracterização da entidade, as notas ao balanço e à demonstração de resultados e as notas sobre o processo orçamental e a sua execução.

6. CONCLUSÃO

Aquando da entrada em vigor do POCP, em 1997, foram criadas as condições necessárias para a modernização da contabilidade pública, de que foi exemplo a entrada em vigor em 2019 do POCAL, definindo os princípios orçamentais e contabilísticos e de controlo interno, as regras previsionais, os critérios de valorimetria, bem como os documentos previsionais e os de prestação de contas das autarquias locais. Este normativo continuou em vigor até 2018, tendo sido substituído em 1 de janeiro de 2019 pelo SNC-AP em todas as entidades da administração local, pese embora o mesmo tenha entrado em vigor em 1 de janeiro de 2018 na generalidade das entidades públicas.

O SNC-AP visa uniformizar a contabilidade tornando, assim, a contabilidade pública o mais parecida possível com a contabilidade privada. Este normativo tem uma EC, publicada no Anexo I do Decreto-Lei nº 192/2015, de 11 de setembro (MF, 2015), que permite um desenvolvimento coerente das normas de contabilidade financeira na base do acréscimo. Esta estrutura baseia-se na EC emitida pela *Internacional Public Setor Accounting Standards Board* (IPSASB), sendo que difere um pouco da EC da SNC privado, uma vez que foi adaptada às caraterísticas particulares do setor público. As entidades públicas têm como

principal objetivo a prestação de serviços e não gerar lucros para distribuir dividendos e isso obriga a que os conceitos sejam ajustados ao diferente contexto a que as normas se aplicam.
O SNC-AP é composto por 27 normas de contabilidade pública, sendo 25 normas referentes à contabilidade financeira, 1 referente à contabilidade orçamental e 1 referente à contabilidade de gestão. Ainda inclui, um PCM que serve para o reconhecimento das transações e outros eventos e, comparativamente com o POCAL, apresenta algumas mudanças, nomeadamente no nome das rubricas. Relativamente às demonstrações orçamentais e às demonstrações financeiras verificam-se inúmeras diferenças para que os modelos entre o setor privado e o setor público ficassem mais uniformizados.

Em suma, este novo normativo trará facilidades na leitura das demonstrações financeiras para os utentes das mesmas, no entanto para as entidades que têm que fazer a transição deste normativo assusta-as, uma vez que estavam habituadas ao POCAL e as mudanças ainda são significativas e as dúvidas ainda são muitas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Assembleia da República (AR, 1990). Lei nº 8/90, aprova as Bases da Contabilidade Pública. *Diário da República*, 43, Série I, 20 de setembro: 685-687.

Assembleia da República (AR, 1991). Lei nº 6/91, aprova o enquadramento do Orçamento do Estado. *Diário da República*, 192, Série I-A, 20 de fevereiro: 5352- 5369.

Caiado, A. C. P., & Pinto, A. C. (2002). *Manual do Plano Oficial de Contabilidade Pública*. Lisboa: Áreas Editora.

Marques de Almeida, J. J., & Marques, M.C.C. (2003). A Contabilidade Pública e o Sector da Educação em Portugal: do pressuposto legal à economia, eficiência e eficácia. *Education Policy Analysis Archives*, 11 (42), 1-18.

Ministério das Finanças (MF, 1997). Decreto-Lei nº 232/97, aprova o Plano Oficial de Contabilidade Pública. *Diário da República*, 203, Série I-A, 3 de setembro: 4594-4638.

Ministério das Finanças (MF, 2015). Decreto-Lei nº 192/2015, aprova o Sistema de Normalização Contabilística para Administrações Públicas (SNC-AP). *Diário da República*, 178, Série I, 11 de setembro: 7584-7828.

Ministério das Finanças (MF, 2016a). Portaria nº 218/2016, aprovou o Regime Simplificado do Sistema de Normalização Contabilística para as Administrações Públicas. *Diário da República*, 152, Série I, 9 de agosto: 2688-2708.

Ministério das Finanças (MF, 2016b). Decreto-Lei nº 85/2016, altera o regime da administração financeira do Estado e do Sistema de Normalização Contabilística para as Administrações Públicas, cuja adoção passou a ser obrigatória a partir de 01 de janeiro de 2018. *Diário da República*, 243, Série I, 21 de dezembro: 4773-4776.

Ministério das Finanças (MF, 2016c). Portaria nº 189/2016, publica as Notas de Enquadramento ao Plano de Contas Multidimensional — Sistema de Normalização Contabilística para as Administrações Públicas. *Diário da República*, 134, Série I, 14 de julho: 2166-2207.

Ministério do Equipamento, do Planeamento e da Administração do Território (MEPAT, 1999). Decreto-Lei n.º 54-A/1999, aprova o Plano Oficial de Contabilidade das Autarquias Locais (POCAL). *Diário da República*, 44, Suplemento, 1ª serie-A, 22 de fevereiro: 1018 (2)-1018 (84).

Monteiro, A. G. (2016). Os desafios do SNC-AP. *Revisores e Auditores*, Janeiro - Março.

Presidência do Concelho de Ministros (PCM, 2018). Decreto-Lei nº 33/2018, estabelece as normas de execução do Orçamento do Estado para 2018. *Diário da República*, 93, Série I, de 15 de maio: 2113-2164.

Secretário de Estado das Autarquias Locais (SEAL, 2017). Circular - entrada em vigor do SNC-AP. Disponível em: file:///C:/Users/User/Downloads/Circular_SNC_AP_vf.pdf [Acedido em: janeiro de 2019].

COMBINAÇÃO DE DIFERENTES *PROXIES* PARA AFERIR A QUALIDADE DA INFORMAÇÃO FINANCEIRA

Daniel Filipe Figueiredo de Sá, a33368@alunos.ipb.pt, Instituto Politécnico de Bragança
Jorge Manuel Afonso Alves, jorge@ipb.pt, UNIAG, Instituto Politécnico de Bragança, OBEGEF

RESUMO: Assumindo que a Qualidade da Informação Financeira (QIF) configura um conceito multidimensional que depende de diversos fatores, definiu-se como objetivo primordial da investigação a combinação de diferentes *proxies* identificadas na literatura para aferir a QIF. Para tal, recorreu-se à Análise de Equações Estruturais (AEE) como técnica estatística que visa, através da operacionalização de um Modelo de Equações Estruturais (MEE), perceber as relações causais entre as diferentes variáveis observáveis e a variável latente QIF. Os resultados demonstram, conforme esperado, que os *Accruals* Discricionários (DAC), o valor anormal das vendas, o valor anormal do custo das vendas e a não existência de uma relação de sinal idêntico entre Fluxos de Caixa Operacionais (FCO) e os *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization* (EBITDA) contribuem negativamente para a QIF. Assim, com a combinação de diferentes *proxies* é possível encontrar uma medida de quantificação da QIF que inclua diferentes fatores e que seja mais robusta.

PALAVRAS-CHAVE: Qualidade da informação financeira, Análise de equações estruturais, Modelo de equações estruturais.

ABSTRACT: Understanding that the Earnings Quality (EQ) configures a multidimensional concept that depends from several factors, it was defined as the primary objective of the investigation the combination of different proxies identified in the literature to measure the EQ. For this, were used Structural Equation Modeling Analysis (SEMA) as a statistical technique that aims, through the operationalization of a Structural Equation Model (SEM), to understand the causal relations between the different observable variables and the latent variable EQ. The results demonstrate, as expected, that Discretionary Accruals (DAC), abnormal sales value, abnormal cost of sales and the absence of an identical signal relationship between Operating Cash Flows (CFO) and Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization (EBITDA) contribute negatively to EQ. Thus, by combining different proxies, it is possible to find a EQ quantification measure that includes different factors and that is more robust.

KEYWORDS: Earnings quality, Structural equation modeling analysis, Structural equation model.

1.INTRODUÇÃO

A problemática da QIF tem sido amplamente discutida no meio científico ligado à Contabilidade, já que, como é natural nas ciências sociais, a medição de uma variável que é, à partida, inobservável levanta sempre alguma celeuma. Deste modo, não se tratando de uma variável diretamente observável, constitui um conceito multidimensional que deverá ser medido por diversas outras variáveis. Tal como referem Dechow, Ge e Schrand (2010), a qualidade dos resultados é inerente à relevância, quantidade e capacidade que os mesmos possam ter para a tomada de decisão e medição do desempenho de uma entidade. No entanto, de forma a hiperbolizar o desempenho económico, financeiro e organizacional, algumas entidades recorrem a mecanismos que acabam por prejudicar a QIF.

Por norma, a QIF é quantificada através de uma só variável, por exemplo pelos DAC (Chen, Hribar, & Melessa, 2018). Todavia, compreendendo a QIF como sendo um conceito multidimensional, implica que a mesma dependa de mais do que um fator. Deste modo, importa identificar e conjugar diferentes fatores e medir as suas implicações na QIF das entidades. Assim, a pertinência deste estudo surge do aproveitamento

da lacuna existente (quantificação da QIF apenas através de uma única *proxy*, como acontece frequentemente com a utilização dos DAC) e passa por quantificar a QIF recorrendo a uma combinação de diferentes *proxies* baseadas nos fatores acima referidos. Das diferentes *proxies* que são utilizadas na literatura para aferir a QIF, selecionaram-se os DAC (Jones, 1991), o valor anormal das vendas (Roychowdhury, 2006), o valor anormal dos custos das vendas (Roychowdhury, 2006) e a relação existente entre resultados e FCO (Banimahd & Aliabadi, 2013) como fatores que influenciam a QIF.

Para a execução prática da combinação de fatores acima proposta, foram utilizados dados económico-financeiros de empresas portuguesas. Após a identificação das *proxies* que operacionalizam os fatores explanados, recorreu-se à AEE como técnica de modelação tendo em vista testar a validade do modelo teórico e das relações causais entre as variáveis manifestas e latente (Marôco, 2014). Com recurso a esta técnica, foi possível, não só quantificar a QIF por empresa e por ano, como também avaliar a qualidade do ajustamento global e individual do modelo de análise e perceber a existência de diferenças estatisticamente significativas da QIF por setor e por atividade empresarial.

A presente investigação encontra-se dividida em quatro secções. A primeira secção fornece a base teórica para a execução do estudo e compreende os subpontos do conceito e medição da QIF. A segunda secção explana a metodologia e consequentes técnicas estatísticas utilizadas na persecução do trabalho, incidindo maioritariamente sobre a explicação do método de AEE. Na terceira secção, efetua-se uma caraterização da amostra recorrendo à análise descritiva dos dados, avaliam-se os pressupostos inerentes à AEE, a qualidade do ajustamento do modelo e apresentam-se as estimativas estandardizadas dos fatores que servem de suporte à validação das hipóteses de investigação. Por fim, apresentam-se as principais conclusões, limitações e sugestões para trabalhos futuros.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. CONCEITO DE QUALIDADE DA INFORMAÇÃO FINANCEIRA

A QIF é, indiscutivelmente, um dos temas contabilísticos mais discutidos pela comunidade científica, como são disso prova os vários estudos realizados sobre o tema (Carmo, 2013; Dechow, Ge, & Schrand, 2010; Gutiérrez & Rodríguez, 2017). Tal como referem Gutiérrez e Rodríguez (2017), uma das caraterísticas da QIF que mais desperta a atenção da comunidade científica é o facto de esta ser inobservável a olho nu, o que faz com que se tentem desenvolver diversas *proxies*, baseados nas várias propriedades contabilísticas da Informação financeira (IF), como método de medição desta. Como nenhuma destas *proxies* demonstra uma capacidade preditiva superior às demais, a QIF é considerada como um conceito multidimensional (Gutiérrez & Rodríguez, 2017).
No sentido mais lato, a IF representa toda a informação, quer de natureza quantitativa quer qualitativa, que é formalmente divulgada pelas empresas. Num sentido mais restrito, a IF acaba por se confundir com a informação contabilística, predominantemente de natureza quantitativa, preparada segundo os pressupostos e caraterísticas definidas e divulgada através das demonstrações financeiras. Dentro da IF divulgada, o resultado contabilístico é aquele que maior conteúdo informativo possui (Carmo, 2013).

Há três caraterísticas a reter sobre a definição de qualidade dos resultados. Primeiro, a qualidade dos resultados está condicionada à relevância que a informação tem para a tomada de decisão. Assim, segundo esta definição, o termo "qualidade dos resultados" *per si* não tem qualquer significado. Segundo, a qualidade dos resultados depende da quantidade de informação relevante que estes conseguem dar sobre o desempenho financeiro da empresa. Terceiro, a qualidade dos resultados depende conjuntamente da relevância da informação que estes possuem sobre o desempenho da empresa, e ainda da capacidade que o sistema contabilístico tem para medir e transmitir esse desempenho (Dechow et al., 2010).

Não se tratando de um facto rapidamente detetável, a QIF configura, tal como referenciado nos parágrafos acima, um conceito multidimensional. A única forma possível de medi-la é recorrendo à IF divulgada pelas empresas. No entanto, esta informação nem sempre traduz uma imagem verdadeira e apropriada da real situação económico-financeira de uma empresa, já que não raras vezes essa informação é adulterada. Deste modo, importa referir quais as propriedades da IF que serão estudadas de forma a obter uma maior base conceptual para o estudo empírico. De entre as muitas caraterísticas dos resultados, Banimahd e Aliabadi (2013), Gutiérrez e Rodríguez (2017) e Roychowdhury (2006) destacam a manipulação de resultados e a

relação entre os resultados e os FCO como alguns daqueles que apresentam um maior valor explicativo sobre a quantificação da QIF.

2.2. MEDIÇÃO DA QUALIDADE DA INFORMAÇÃO FINANCEIRA

De acordo com o referido acima, de seguida faz-se uma breve descrição e análise às *proxies* vulgarmente utilizadas para medir a manipulação de resultados e a relação entre os resultados e os FCO.

2.2.1. MANIPULAÇÃO DE RESULTADOS

2.2.1.1. MANIPULAÇÃO DISCRICIONÁRIA

Uma das caraterísticas que define a QIF é a capacidade que o sistema contabilístico tem para medir e transmitir o desempenho financeiro da empresa. Como tal, um dos aspetos mais influenciadores da IF é a flexibilidade das normas contabilísticas. As normas contabilísticas tornam-se flexíveis sempre que proporcionem ao gestor mais do que uma opção de contabilização ou quando deixam ao seu livre arbítrio a escolha do tratamento contabilístico adequado (Carmo, 2013).

O estudo da manipulação de resultados é uma das questões mais aprofundadas dentro das temáticas associadas à contabilidade, sendo que o que se tenta entender são as causas e as consequências desta prática. Em geral, a manipulação de resultados ocorre através do uso subtil das informações financeiras por parte dos gestores como meio para obter vantagens para si ou para a empresa. Estas opções do gestor podem levar a que as demonstrações financeiras não transmitam uma imagem verdadeira e apropriada da situação económico-financeira da empresa, levando a que a opinião dos *stakeholders* seja deturpada (Carmo, 2013; Gutiérrez & Rodríguez, 2017).

Uma das limitações mais recorrentes apontadas a estas pesquisas é o facto de as técnicas existentes para medir a manipulação de resultados não terem muita força e serem pouco precisas (Dechow, Hutton, Kim, & Sloan, 2012). O procedimento típico para a deteção e medição da manipulação de resultados é baseado numa regressão linear em duas fases, isto é, primeiro estimam-se os DAC como a componente residual de uma regressão linear e posteriormente usa-se essa componente residual como variável dependente numa segunda regressão linear como forma de testar as hipóteses de investigação (Chen et al., 2018). Segundo os mesmos autores, a grande parte dos estudos, na segunda fase da regressão, omitem as variáveis independentes utilizadas na primeira fase, levando a que os resultados finais obtidos sejam tendenciosos.

Pese embora apresente algumas deficiências, como o facto de se incorrer várias vezes na omissão de variáveis e na pouca capacidade dos modelos para isolar os DAC, a *proxy* mais comum para detetar e medir a manipulação de resultados, baseia-se em isolar essa componente discricionária dos *accruals*. No sentido de limitar as deficiências apontadas a este tipo de *proxy*, foram desenvolvidos diversos modelos que permitissem separar os *accruals* nas suas componentes normal e anormal. Deste modo, regra geral os *accruals* normais resultam da atividade normal da empresa e são obtidos através dos valores ajustados dos modelos. Quanto aos *accruals* anormais, segundo Carmo (2013), são dados pelos resíduos dos modelos e podem apresentar sinal positivo ou negativo, sendo medidos em valor absoluto, estes indicam que quanto maior for o seu valor maior será a discricionariedade e, consequente, menor será a qualidade dos resultados. Na literatura são utilizados diversos modelos para estimas os DAC (*e.g.*, Jones, 199; Dechow, Sloan & Sweeney, 1995; Kothari, Leone & Wasley, 2005; Dechow & Dichev, 2002; Francis, LaFond, Olsson & Schipper, 2005; Dechow et al., 2012; Larson, Sloan & Giedt, 2018).

O modelo de Jones (1991) tem em consideração a variação do volume de negócios e o nível dos ativos fixos tangíveis como variáveis explicativas dos *accruals*. A primeira variável tem como objetivo apurar o efeito que as alterações na atividade normal da empresa originam nos *accruals* totais. Quanto à variável dos ativos fixos tangíveis, esta controla o efeito das depreciações nos *accruals* totais, considerando que estas também representam *accruals* normais, isto é, o seu reconhecimento e mensuração não é afetado pela discricionariedade do gestor. Por fim, os resíduos da fórmula representam a componente discricionária dos *accruals* (Carmo, 2013; Jones, 1991).

O modelo de Jones (1991) foi sofrendo algumas modificações ao longo dos anos, sendo a primeira das quais a modificação proposta por Dechow, Sloan, e Sweeney (1995). Esta modificação consistiu em retirar à

variação das vendas a variação das contas a receber. Com isto, a intenção dos autores foi retirar o efeito das vendas a crédito nos *accruals*, visto que para eles, não são raras as vezes em que estas vendas se traduzem em práticas de manipulação de resultados. Tratando-se deste tipo de situações, as vendas a crédito representam *accruals* anormais, não devendo estar refletidas na variação do volume de negócios (Carmo, 2013; Dechow et al., 1995).

Outra das modificações efetuadas ao modelo de Jones (1991), foi desenvolvida por Kothari, Leone e Wasley, (2005). A fórmula proposta por estes autores é em tudo semelhante à proposta por Jones (1991) e por Dechow et al. (1995). No entanto, os autores acrescentam uma nova variável, o Rácio de Rendibilidade dos Ativos (ROA). Esta alteração visa controlar o nível de desempenho de uma empresa na determinação dos *accruals* anormais (Carmo, 2013; Kothari et al., 2005).

O modelo desenvolvido por Dechow e Dichev (2002) que se foca na relação que é estabelecida ao longo do tempo entre os fluxos de caixa e os *accruals*. Segundo os autores deste modelo, os *accruals* normais de curto prazo resultam da soma dos fluxos de caixa passados, presentes e futuros. Quanto aos DAC, estes são obtidos através dos resíduos do modelo e o seu desvio padrão é usado pelos autores como *proxy* para medir a QIF, sendo que estes consideram que quanto maior for essa variabilidade, menor é a qualidade dos resultados (Carmo, 2013; Dechow & Dichev, 2002).

Ainda no decorrer do mesmo ano em que Dechow e Dichev (2002) apresentaram o seu modelo de medição dos *accruals*, McNichols (2002) apresentou o seu trabalho onde discute e apresenta algumas modificações ao modelo destes autores. Ora estas modificações traduzem-se na introdução no modelo de Dechow e Dichev (2002) das variáveis explicativas do modelo de Jones (1991). Com isto, o autor pretendeu excluir dos DAC os *accruals* associados à variação da atividade normal da empresa e as depreciações (Carmo, 2013). Segundo McNichols (2002), ligar o estudo de Dechow e Dichev (2002) com o de Jones (1991) tem o potencial de fortalecer ambos os estudos e tornar mais preciso a capacidade do modelo medir os DAC e consequentemente a QIF.

Tal como a maioria dos modelos, o modelo de Francis, LaFond, Olsson, e Schipper (2005) baseia-se em distinguir as duas componentes dos *accruals*, os normais e os anormais. A primeira componente é explicada, neste modelo, por variáveis como a dimensão da empresa, os fluxos de caixa operacionais e o volume de negócios, tendo estes fatores em comum, o facto de estarem dependentes de fatores externos à empresa e não diretamente ligados ao órgão de gestão. Quanto à segunda componente, a discricionária, esta é consequência das escolhas contabilísticas dos gestores que por razões oportunistas tomam decisões que acabam por esconder a imagem verdadeira e apropriada das demonstrações financeiras (Carmo, 2013; Francis et al., 2005).

Sendo já várias as formas de medir os *accruals*, Dechow et al. (2012) propõem uma nova abordagem para a deteção da manipulação de resultados que visa determinar mais adequadamente a componente anormal dos *accruals* (Carmo, 2013). De acordo com esta nova abordagem de Dechow et al. (2012), os *accruals* originados num período serão revertidos nos períodos seguintes sendo que desta forma, e se o investigador tiver antecedentes que provem em que período serão revertidos, os *accruals*, este modelo trará uma maior robustez científica e superará algumas das lacunas dos anteriores módulos. Assim, os autores propõem a incorporação de variáveis dicotómicas que identificam quer o período em que os *accruals* surgem, quer o período em que estes serão revertidos.

Mais recentemente, Larson, Sloan e Giedt (2018) desenvolveram uma nova teoria que visa determinar os *accruals* tendo por base três fatores: crescimento do negócio, diferenças temporárias entre o facto económico e os *cash-flows* a ele associados e, finalmente, a incorporação assimétrica de ganhos e perdas nos resultados. Como, segundo os autores deste modelo, estas três variáveis possuem um grande valor explicativo em relação à componente normal dos *accruals*, foram desenvolvidas *proxies* individuais relacionadas com os três fatores que visam explicar a componente normal dos *accruals*, sendo que os resíduos do modelo representam os DAC. O resultado final desta nova teoria traduz-se numa compilação de três *proxies* num único modelo com capacidade explicativa dos três fatores acima referenciados.

2.2.1.2. MANIPULAÇÃO REAL

Como já anteriormente referenciado, o estudo da manipulação de resultados é uma das temáticas que levanta mais celeuma na comunidade científica na área de investigação quantitativa em contabilidade financeira, que tenta compreender o "como, quando e porquê" de esta acontecer. Como forma de responder a estas

perguntas, foram, e continuam a ser desenvolvidos diversos modelos que, através dos DAC, visam não só perceber se determinada IF foi manipulada como também a quantificação dessa manipulação. No entanto, existe um *gap* teórico na investigação da manipulação, e este prende-se com a escassez de estudos (*e.g.*, Cohen, Dey, & Lys, 2008; Enomoto, Kimura, & Yamaguchi, 2015; Ge & Kim, 2014; Li, Tseng, & Chen, 2016; Mellado-Cid, Jory, & Ngo, 2017) sobre a utilização de práticas reais de manipulação de resultados.

Tal como referenciado nos parágrafos acima, a manipulação de resultados ocorre através do uso subtil da IF por parte dos gestores como meio para obter vantagens para si ou para a empresa. No entanto, esta manipulação de resultados pode ocorrer de três formas: como já dito no subponto anterior, através da flexibilidade das normas contabilísticas; através da utilização de práticas reais de manipulação de resultados; e, por fim, através da manipulação fraudulenta da IF e das transações comerciais (Alves & Moreira, 2014). Importa assim distinguir que práticas de manipulação real de resultados são mais comumente utilizadas, e o porquê de o serem, pelos gestores e perceber se estas práticas podem configurar fraude económica e/ou branqueamento de capitais.

A utilização de práticas reais de manipulação de resultados pode ser definida como uma saída da prática de atividades operacionais normais, motivada pelos gestores pretenderem levar os *stakeholders* a acreditar que determinadas metas foram atingidas no decurso normal das operações (Roychowdhury, 2006). Roychowdhury (2006) refere ainda que na maior parte das vezes estas práticas não contribuem necessariamente para criar valor na empresa, sendo apenas um meio de os gestores atingirem os objetivos que lhes permitam obter vantagens para si próprios. Um bom exemplo disso é a prática de descontos radicais, estes podem ter subjacentes a si uma meta de atingir determinado volume de negócios que consequentemente trará para o gestor uma contrapartida financeira (Roychowdhury, 2006).

A médio e longo prazo a utilização recorrente destas práticas de adulteração de resultados acabam por destruir valor na empresa. Utilizando o exemplo acima, a utilização de descontos radicais tendo em vista o aumento do volume de negócios, com alguma frequência leva a uma diminuição na margem bruta e pode levar os consumidores a esperarem por mais descontos no futuro. Ora isto leva a que no futuro a margem bruta se continue a reduzir o que origina um efeito negativo nos FCO futuros (Roychowdhury, 2006). De forma a detetar a prática de atividades de manipulação real de resultados, são, por norma, estudadas as variáveis que mais influência têm nos resultados das empresas, as vendas e custo das mercadorias vendidas (CMV) cujas *proxies* se encontram detalhadas em modelos utilizados por Roychowdhury (2006.

O modelo apresentado para estimar o valor das vendas anormais por Roychowdhury (2006) trata-se de uma *proxy* comumente utilizada nas investigações sobre o tema (*e.g.*, Alves & Moreira, 2014; Cohen et al., 2008; Ge & Kim, 2014) e assenta no pressuposto dos FCO normais serem aqueles que uma empresa deveria registar caso não existisse manipulação das vendas. Já os FCO anormais, *proxy* da manipulação real das vendas, são dados pelos resíduos do modelo ou pela diferença entre os FCO atuais e os normais (Alves & Moreira, 2014). Deste modo, quanto mais longe de zero estiverem os resíduos do modelo mais se verifica a existência de manipulação real das vendas e, consequentemente, menor será a QIF.
Quanto ao modelo utilizado para estimar o CMV anormais por Roychowdhury (2006), trata-se de um modelo usado para identificar a existência de CMV anormais face ao valor de vendas faturado. Em determinadas situações, os gestores são levados a considerar um CMV superior ao que seria normal face ao volume de vendas faturado o que origina uma inflação dos custos e consequentemente uma diminuição clara da QIF (Alves & Moreira, 2014).

2.2.2. FLUXOS DE CAIXA E RESULTADOS

Os fluxos de caixa consistem em influxos (recebimentos, entradas) e exfluxos (pagamentos, saídas) de caixa e seus equivalentes refletidos numa peça das demonstrações financeiras a Demonstração de Fluxos de Caixa (DFC). O principal objetivo da DFC é informar sobre os recebimentos e os pagamentos de uma empresa ocorridos num determinado período. Para tal, a DFC classifica os fluxos de caixa reportados em fluxos de caixa de atividades operacionais, de investimento e de financiamento (Caiado & Gil, 2014; Rodrigues, 2015).

Quanto às atividades operacionais, estas são as principais atividades geradoras de rédito da entidade bem como quaisquer outras que não sejam de investimento ou financiamento. As atividades de investimento dizem respeito à aquisição e alienação de ativos de longo prazo e devem ser suportadas a médio e longo prazo pelas atividades operacionais, pese embora, no imediato poderem ser também suportadas pelas atividades de financiamento. Estas últimas, são as atividades que têm como consequência alterações na dimensão e composição do capital próprio e dos financiamentos obtidos (Oliveira, 2017; Rodrigues, 2015).

A DFC é uma das principais fontes de análise da situação económico-financeira da empresa, visto que permite uma análise dos níveis de liquidez, viabilidade e flexibilidade financeira, capacidade de gerar e utilizar caixa e seus equivalente e ainda na definição estratégica dos negócios das entidades no que concerne ao investimento e financiamento (Oliveira, 2017). Para além disso, a importância da DFC reside no facto de, na teoria, esta não estar sujeita à denominada "contabilidade criativa", ou seja, não é possível manipular as entradas e saídas de dinheiro, ao contrário dos resultados, que podem ser adulterados por depreciações insuficientes/excessivas, provisões sobreavaliadas ou subavaliadas, resultados reconhecidos antecipadamente ou diferidos para períodos futuros (Rodrigues, 2015).

Tanto os fluxos de caixa como os Resultados são duas das propriedades da IF mais utilizadas para medir o desempenho das empresas. Analistas financeiros, investidores, credores, *Chief Executive Officer* (CEO) e os demais utilizadores da IF costumam usar os resultados e os FCO como *proxy* para prever o desempenho futuro das empresas (Banimahd & Aliabadi, 2013). Mas para além desse caráter preditivo, a correlação entre FCO e os Resultados pode também assumir um caráter explicativo da QIF, uma vez que são vários os estudos (*e.g.*, Banimahd & Aliabadi, 2013; Lopes, 2017; Pinto, 2017) que referem que os FCO e os Resultados refletem o mesmo desempenho económico, isto é, quando um é positivo o outro também e vice-versa. Sempre que tal não ocorra, poder-se-á estar perante atos de adulteração da IF que originam uma diminuição da QIF.

2. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

Esta secção encontra-se dividida em 6 subpontos que no seu conjunto servem para explicar quais os procedimentos usados no decorrer da investigação tendo em vista a obtenção dos resultados. No primeiro subponto é descrito o objetivo do estudo bem como a base teórica que suporta as hipóteses de investigação. De seguida, escalpelizam-se os passos seguidos desde a recolha dos dados até à amostra final do estudo. Nos terceiro e quarto subpontos são explicados os métodos de análise estatística usados que suportam os resultados obtidos. Por fim, nos dois últimos subpontos são desenvolvidos os pressupostos do modelo de análise bem como os métodos que são utilizados para avaliar a qualidade do ajustamento do mesmo.

2.1. OBJETIVO DO ESTUDO E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

Como explanado na revisão da literatura, uma das maiores falhas apontadas à medição da QIF é o facto de nenhuma *proxy* demonstrar uma capacidade preditiva superior às demais, o que torna a QIF num conceito multidimensional. Deste modo, apresentadas que estão as diferentes propriedades da IF, importa definir quais as *proxies* a escolher para integrar no modelo que define a QIF e consequentemente os principais objetivos e hipóteses de investigação do presente artigo. Como tal, com base no explanado na revisão da literatura e nos diversos trabalhos de investigação apresentados, define-se como propriedades estudadas a manipulação discricionária de resultados, a manipulação real de resultados e a relação entre FCO e resultados. Estes últimos são representados pelo EBITDA. As propriedades da IF, as *proxies* associadas e alguns dos estudos que as utilizaram encontram-se esquematizadas na Tabela 1.

Tabela 1**:** Definição das *proxies*

Propriedade da IF	***Proxy***	**Autores**
Manipulação de resultados (DAC)	$AT_{i,t} = \alpha + \beta_1 \Delta VN_{i,t} + \beta_2 AFT_{i,t} + \varepsilon_{i,t}$	Jones (1991)
Manipulação real das vendas e do CMV	$\frac{FCO_t}{A_{t-1}} = \alpha_1 + \alpha_2 \frac{1}{A_{t-1}} + \alpha_3 \frac{VEPS_t}{A_{t-1}} + \alpha_4 \frac{\Delta VEPS_t}{A_{t-1}} \varepsilon_t$ $\frac{CMV_t}{A_{t-1}} = \alpha_1 + \alpha_2 \frac{1}{A_{t-1}} + \alpha_3 \frac{VEPS_t}{A_{t-1}} + \varepsilon_t$	(*e.g.*, Alves & Moreira, 2014; Cohen et al., 2008; Ge & Kim, 2014; Roychowdhury, 2006)
Relação entre FCO e EBITDA	Variável *dummy* que assume o valor 0 se a relação for positiva e 1 se for negativa	(*e.g.*, Banimahd & Aliabadi, 2013; Lopes, 2017; Pinto, 2017)

Fonte: Elaboração própria

Recorda-se que o objetivo primordial da investigação é a combinação das diferentes *proxies* identificadas na Tabela 1 para aferir com maior segurança a QIF. Para tal, utiliza-se um MEE onde se introduzem as variáveis predefinidas tendo em vista a definição da variável latente, a QIF. Para além do objetivo principal do estudo, tem-se como meta secundária perceber a capacidade preditiva que, isoladamente, cada uma das *proxies* possui. Isto é, tentar-se perceber qual a propriedade da IF com maior capacidade explicativa da QIF. Dito isto, as hipóteses de investigação que norteiam o presente estudo são as seguintes:
HI_1: Os DAC influenciam negativamente a QIF.
HI_2: O valor anormal das vendas influencia negativamente a QIF.
HI_3: O valor anormal do custo das mercadorias vendidas influencia negativamente a QIF.
HI_4: Se os FCO e o EBITDA apresentarem o mesmo sinal, ou seja, ambos positivos ou ambos negativos, isso influencia positivamente a QIF.

Quanto à H_1, esta pretende estudar se o impacto dos DAC na QIF é negativo, isto é, quanto mais as empresas recorrem a este tipo de mecanismo de manipulação discricionária de resultados menor será a QIF. Com a H_2 e H_3, pretende-se provar que o constante recurso à manipulação real de resultados, quer através das vendas quer através dos custos diretamente associados a estas, influencia negativamente a QIF, na medida em que estes mecanismos prejudicam a perceção da real margem bruta que a atividade operacional da empresa gera e, consequentemente, prejudicando os resultados. Por fim, relativamente à H_4, tenciona-se provar que as entidades cuja relação entre FCO e EBITDA for positiva (as duas variáveis apresentam o mesmo sinal, isto é, ou ambos positivos ou ambos negativos) apresentam uma melhor QIF. De seguida, é apresentado o processo desde a seleção inicial da base de dados até à amostra final de empresas.

2.2. BASE DE DADOS E AMOSTRA

Para a prossecução dos objetivos definidos anteriormente torna-se necessário extrair e analisar diversos dados económico-financeiros de empresas. Para tal, foi utilizada a base de dados do Sistema de Análise de Balanços Ibéricos (SABI), fornecida pela empresa Bureau van Dijk e cujo acesso foi possível através da Unidade de Investigação Aplicada em Gestão (UNIAG). Esta é uma ferramenta de pesquisa e tratamento de dados que fornece diversos indicadores económico-financeiros de empresas ibéricas. Como a investigação incide sobre empresas portuguesas, com esta ferramenta é possível obter dados históricos de mais de 700.000 entidades, dando assim origem a uma vasta população.

Deste modo, inicialmente foram selecionadas todas as sociedades disponíveis para o período de 2010 a 2017 cujo total de ativo fosse superior a um milhão de euros. Esta primeira seleção originou uma base de dados composta por 65.696 empresas a que correspondem 525.568 observações. Com uma tão vasta base de dados, foi necessário efetuar uma depuração da mesma. Após a eliminação de dados omissos para variáveis necessárias ao estudo, resultou um total de observações de 126.237. Em seguida foram eliminadas todas as observações cujo número por indústria e por ano era inferior a 15. Posteriormente, converteram-se as variáveis DAC, Volume de Negócios Anormal (VNA) e Custo das Mercadorias Vendidas Anormal (CMVA) em valores absolutos de modo a que se possa simplificar a leitura dos resultados. Foram, de seguida, eliminadas as observações com valores mais extremos nas variáveis em estudo como forma de eliminar possíveis *outliers*. Por fim, para que os resultados se tornassem mais homogéneos e mais simples de ler, eliminaram-se todos os valores absolutos superiores a 1 das variáveis DAC, VNA e CMVA.

2.3. TRATAMENTO DOS DADOS

Para a execução da presente investigação e de forma a poder combinar diferentes *proxies* para aferir a QIF, foi usada a AEE. Esta define-se como uma técnica de modelação utilizada para testar a validade de modelos teóricos que definem relações causais entre variáveis (Marôco, 2014). Em termos mais simplistas, a AEE resulta da combinação das técnicas clássicas de Análise Fatorial e de Regressão Linear (Marôco, 2014). A AEE é amplamente utilizada nas ciências sociais e da saúde, visto que, não raras vezes, o investigador se depara com variáveis que não são diretamente observáveis, apenas os seus efeitos ou manifestações o são (Marôco, 2014). De acordo com Marôco (2014), a AEE permite ainda testar o ajustamento global dos modelos, bem como a significância individual de parâmetros numa generalização teórica que unifica vários métodos de estatística multivariada num quadro metodológico único.

Após a recolha dos dados, os mesmos foram tratados recorrendo a três *softwares* distintos tendo em vista a estimação individual das *proxies*. Primeiro, foi utilizado o *Statistical Analysis System (SAS)* por forma a

depurar, construir e tratar a base de dados. De seguida, a mesma foi transposta para o *Statistical Package for the Social Sciences* (*SPSS*), onde foram definidas as variáveis e as *proxies* que servem de base à explicação do modelo de análise. Posteriormente, recorrendo ao *software Analysis of Moments Structures* (*AMOS*) foi especificado o modelo de análise e estimados todos os parâmetros constituintes do mesmo. A estimação destes parâmetros foi efetuada com recurso ao método da Máxima Verosimilhança (*ML*) uma vez que este produz estimativas dos parâmetros centradas e consistentes, sendo que à medida que a dimensão da amostra aumenta, as estimativas aproximam-se do verdadeiro valor do parâmetro populacional, com variância mínima e distribuição normal (Marôco, 2014).

Com a estimação dos parâmetros efetuada, elaborou-se, de seguida, uma análise descritiva quer da amostra, quer das *proxies* que fazem parte do modelo, recorrendo-se, para tal, às clássicas estatísticas descritivas (Média, Desvio Padrão, Máximos e Mínimos). Seguidamente, com o intuito de avaliar se o modelo teórico é adequado para as pretensões da presente investigação, foram avaliados os pressupostos basilares da AEE e efetuadas as necessárias correções para que os mesmos fossem cumpridos. Posteriormente, de forma a avaliar a qualidade com que o modelo teórico reproduz as correlações esperadas entre as variáveis, foi efetuada uma avaliação da qualidade do ajustamento global com recurso aos principais índices de qualidade constantes do *output* produzido pelo *AMOS*. Por fim, avaliou-se a significância dos parâmetros com o intuito de se perceber a validade dos mesmos, a sua capacidade de medir com maior fiabilidade a QIF e a validação, ou não, das hipóteses inerentes ao desenvolvimento da investigação.

2.4. MODELO DE ANÁLISE

Depois de apresentados o objetivo do estudo, as hipóteses de investigação, a amostra e o tratamento efetuado aos dados, importa definir o modelo de análise que representa a base do presente artigo. Deste modo, e considerando as *proxies* que sustentam as hipóteses de investigação e consequentemente o problema central da presenta investigação, resultou o modelo de análise que se apresenta de seguida na **Figura 1**.

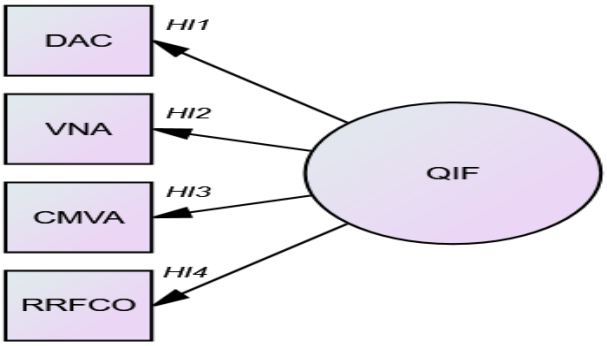


Figura 1: Modelo de análise

O modelo supra indica a QIF como variável latente que se tenta medir com recurso à estimação conjunta das *proxies* aí representadas através da utilização de um MEE. Ora este facto tenta rebater uma lacuna constantemente apontada aos mais variados estudos sobre a QIF, que se prende com o facto de por norma, estes estudos estimarem a QIF tendo por base apenas uma das *proxies* agora utilizadas. Deste modo, com a seleção de mais variáveis pretende-se conceder maior robustez ao estudo da QIF, uma vez que se espera que estas sejam variáveis com elevado caráter explicativo da QIF. Em seguida explica-se cada uma das *proxies*, tendo por base o referenciado sobre estas na revisão da literatura.

O modelo [1] representa a *proxy* da manipulação de resultados discricionária tendo por base o modelo de Jones (1991) previamente apresentado na revisão da literatura e que aqui se transpõe novamente:

$$AT_{i,t} = \alpha + \beta_1 \Delta VN_{i,t} + \beta_2 AFT_{i,t} + \varepsilon_{i,t} \quad [1]$$

Com a utilização desta *proxy*, pretende-se detetar práticas de manipulação discricionária de resultados bem como quaisquer ajustamentos, erros ou omissões não propositados que prejudiquem a IF e que consequentemente reduzam a QIF. Como referenciado na revisão da literatura, o modelo de Jones (1991) tem em consideração a variação do volume de negócios e o nível dos ativos fixos tangíveis como variáveis explicativas dos DAC. Quanto aos resíduos do modelo, estes representam a componente discricionária que se

pretende estudar e o seu resultado indica que quanto mais longe de zero estiver, maior será a manipulação dos resultados.

Relativamente ao modelo [2] que de seguida se apresenta, trata-se, segundo o descrito anteriormente na presente investigação, da *proxy* normalmente utilizado para detetar a manipulação real das vendas e foi desenvolvido por Roychowdhury (2006):

$$\frac{FCO_t}{A_{t-1}} = \alpha_1 + \alpha_2 \frac{1}{A_{t-1}} + \alpha_3 \frac{VEPS_t}{A_{t-1}} + \alpha_4 \frac{\Delta VEPS_t}{A_{t-1}} \varepsilon_t \quad [2]$$

O modelo [2] representa a *proxy* utilizada para detetar se as entidades recorrem a mecanismos de manipulação real das vendas como forma de modificar o seu reporte de IF. Este modelo foi proposto por Roychowdhury (2006) e assenta no pressuposto dos FCO normais serem aqueles que uma empresa deveria registar caso não existisse manipulação real das vendas. Deste modo, os FCO anormais que serão dados pelos resíduos do modelo, identificam a existência de comportamentos anormais no volume de negócios (VNA) das empresas que se verificam com maior intensidade caso o seu valor se afaste mais do zero.

Quanto ao modelo [3], o mesmo foi também proposto por Roychowdhury (2006) e é, como explanado na revisão da literatura, normalmente utilizado para detetar quaisquer manipulações no CMV:

$$\frac{CMV_t}{A_{t-1}} = \alpha_1 + \alpha_2 \frac{1}{A_{t-1}} + \alpha_3 \frac{VEPS_t}{A_{t-1}} + \varepsilon_t \quad [3]$$

Quanto ao modelo [3], trata-se do segundo modelo desenvolvido por Roychowdhury (2006) e neste caso visa identificar a existência de CMVA em relação ao volume de negócios apresentado. Tal como nos casos anteriores, quando mais afastado o valor anormal do CMV se encontrar de zero maior é a manipulação do mesmo e consequentemente pior é a QIF.

Quanto à relação entre resultados e FCO (RRFCO), tal como foi explanado na revisão da literatura, esta é positiva caso ambos possuam o mesmo sinal, isto é, quando o EBITDA é positivo, os FCO também serão e vice-versa. Deste modo, esta variável observável assume-se como uma variável *dummy* que assume o valor de 0 caso a relação seja positiva e 1 caso esta seja negativa. Com isto, tenta-se provar que as empresas cuja relação seja positiva apresentam uma maior QIF e caso a relação seja negativa assumir-se-á que tal se deve a atos de adulteração da IF.

Importa referir que os modelos [1], [2] e [3] apresentados são estimados em *cross-section* por ano e por indústria (CAE V.3 a 2 dígitos), sempre que esta tenha pelo menos 15 observações (e.g., Roychowdhury, 2006) na amostra-base.

2.5. PRESSUPOSTOS DO MODELO DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS

Como já referenciado anteriormente, na elaboração do presente artigo é utilizada a AEE como técnica de modelação para testar a validade do modelo de análise. Deste modo, para que se possa avaliar a plausibilidade do modelo teórico, torna-se necessário que sejam validados um conjunto de pressupostos sem os quais os resultados das análises e as conclusões obtidas podem ser comprometidos (Marôco, 2014). No presente artigo são discutidos os seguintes pressupostos de acordo com Marôco (2014): independência de observações, normalidade multivariada, ausência de multicolinearidade e inexistência de *outliers*. De seguida, são analisados, individualmente, cada um dos pressupostos da AEE acima enunciados bem como as formas de verificar a sua validade.

De acordo com Marôco (2014), um princípio básico da AEE é o de que as observações de sujeitos diferentes são independentes entre si. O mesmo autor refere que este pressuposto se assegurará cumprido com a utilização de práticas de amostragem aleatória. Marôco (2014) refere ainda que a violação da independência das observações origina, normalmente, um acréscimo das estimativas dos erros-padrão dos parâmetros e um acréscimo de erros de tipo II (i.e., concluir pela não significância de um parâmetro que é, na população, significativo).

Quando se utilizam os métodos de estimação da *ML* ou o método dos Mínimos Quadrados Generalizados (GLS) é necessário que as variáveis manifestas apresentem distribuição normal multivariada (Marôco, 2014). De acordo com Marôco (2014), a validação deste pressuposto é efetuada através da avaliação das medidas de forma da distribuição (assimetria e curtose) das variáveis manifestas. Ora segundo o mesmo autor, a distribuição normal apresenta assimetria (*sk*) e curtose (*ku*) igual a zero. Deste modo se todas as variáveis manifestas apresentarem valores próximos de zero, este pressuposto encontra-se validado. Todavia, torna-se necessário saber que desvios à normalidade comprometem a fiabilidade das conclusões. Assim, segundo Finney e DiStefano (2006), produzem-se resultados enviesados sempre que $|sk| > 2$ e $|ku| > 7$. Quanto à curtose multivariada (ku_M), os resultados consideram-se enviesados sempre que este valor seja superior a 10 (Marôco, 2014).

Relativamente ao pressuposto da ausência de multicolinearidade, este diz que as variáveis independentes não podem estar fortemente associadas (Marôco, 2014). De acordo com O'Brien (2007) a avaliação da multicolinearidade entre as variáveis manifestas deverá efetivar-se através da utilização do Fator de Inflação da Variância (*VIF*) ou da Tolerância. Deste modo, um valor do *VIF* superior a 5 ou um valor de Tolerância inferior a 0,20 indicam a presença de possíveis problemas com a multicolinearidade. A existência desta forte associação entre as variáveis manifestas indicia a necessidade de reconsiderar o modelo, eliminando a variável em causa (Serapicos, 2016).

Por fim, para que os resultados que advêm de um modelo não possam ser comprometidos, é necessário que não existam *outliers*, ou seja, é importante que quaisquer observações que caiam fora da tendência das restantes sejam removidas (Marôco, 2014). De acordo com Marôco (2014), a presença de *outliers* pode inflacionar ou reduzir as covariâncias entre variáveis e consequentemente nas estimativas das médias, desvios-padrão e covariâncias, comprometendo deste modo a qualidade do ajustamento do modelo. O mesmo autor refere que, por norma, o diagnóstico de possíveis *outliers* é efetuado através da Distância de *Mahalanobis* (D^2). Esta consiste no cálculo de duas probabilidades (p_1 e p_2), que sempre que inferiores a 0.05 se considera essa observação como um *outlier* multivariado (Marôco, 2014).

2.6. QUALIDADE DO AJUSTAMENTO DO MODELO DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS

Após a validação dos pressupostos anteriormente referenciados, importa avaliar a qualidade do ajustamento do modelo. Esta fase tem como objetivo primordial avaliar o quão bem o modelo teórico é capaz de reproduzir a estrutura correlacional das variáveis manifestas na amostra sob estudo (Marôco, 2014). Segundo Marôco (2014), existem dezenas de estatísticas que podem ser utilizadas para a avaliação da qualidade do ajustamento, as quais podem ser agrupadas em três grupos: i) testes de ajustamento; ii) índices empíricos que se baseiam nas funções de verosimilhança ou na matriz de resíduos obtidos durante o ajustamento do modelo; e iii) com a análise dos resíduos e da significância dos parâmetros. Neste subponto será feita uma análise detalhada a cada um destes três grupos dando-se exemplos das estatísticas e índices mais relevantes e utilizados com maior frequência na literatura.

Dentro do primeiro grupo definido de testes encontra-se o teste do Qui-quadrado (X^2) de ajustamento cujo principal objetivo é testar se a matriz de covariância populacional não difere significativamente da matriz de covariância estimada pelo modelo (Marôco, 2014). Embora seja amplamente usado para avaliar a qualidade do ajustamento dos modelos, este teste é referido como uma inutilidade na medida em que testa uma hipótese que à partida nem se quer é credível, uma vez que este avalia se o ajustamento é perfeito, o que, com facilidade, pode ser considerado falso pois qualquer modelo terá sempre associado algum grau de erro (Marôco, 2014). Para além disto, são também apontadas limitações a este teste ligadas à dimensão da amostra. Marôco (2014) refere que para amostras pequenas estes testes de ajustamento têm grandes probabilidades de erro de tipo II [1] e, para amostras grandes, existem probabilidades acrescidas de erros de tipo I[2]. Quanto a valores de referência para o teste, assume-se que quanto menor, melhor com *p-value*>0.05.

Para obviar as claras limitações do teste do Qui-quadrado de ajustamento foram desenvolvidas diversas outras medidas de qualidade sendo que a ideia base destas é quantificar a qualidade de ajustamento do modelo face a modelos de referência. Este segundo grupo de testes pode ser classificado segundo Marôco (2014) em cinco grandes famílias: a) Índices absolutos; b) Índices relativos; c) Índices de parcimónia; d)

[1] Erros de tipo II: não rejeitar um modelo com mau ajustamento.

[2] Erros de tipo I: rejeitar um modelo com bom ajustamento.

Índices de discrepância populacional; e) Índices baseados na teoria da informação. Nos parágrafos seguintes é descrita a utilidade de cada uma destas famílias de índices assim como alguns exemplos de cada um deles.

Segundo Marôco (2014), os índices absolutos avaliam a qualidade do modelo *per se*, sem quaisquer comparações com outros modelos sendo de destacar como exemplos o rácio X^2/graus de liberdade (gl) e *Goodness of Fit Index* (GFI). Para o primeiro exemplo, considera-se um ajustamento perfeito do modelo quando o resultado do rácio é igual a 1, bom para um resultado inferior a 2-3, aceitável para valores inferiores a 5 e inaceitável para valores superiores a este último (Marôco, 2014; Wheaton, 1987). Quanto ao GFI, o mesmo autor refere que o ajustamento perfeito ocorre quando o valor é igual a 0, muito bom para valores superiores a 0.95, bom para valores entre 0.90 e 0.95 e mau para valores inferiores a 0.90 (Marôco, 2014; Tanaka & Huba, 1985).

Relativamente aos índices relativos, de acordo com Marôco (2014) avaliam a qualidade do modelo sob teste relativamente: i) ao modelo com pior ajustamento possível (modelo de independência: não há relações entre quaisquer variáveis manifestas) e/ou ii) ao modelo com melhor ajustamento possível (modelo saturado: todas as variáveis manifestas estão correlacionadas). Os principais exemplos deste tipo de índices são o *Comparative Fit Index* (CFI) e o *Normed Fit Index* (NFI). O primeiro, à semelhança dos anteriores, apresenta um ajustamento perfeito quando igual a 1, muito bom quando superior a 0.95, bom para valores entre 0.9 e 0.95 e mau para valores inferiores a 0.9 (Bentler, 1990). Relativamente ao NFI, os valores aceiteis são em tudo semelhantes ao CFI, no entanto, só se considera como possuindo um mau ajustamento para valores inferiores a 0.8 (Bentler & Bonett, 1980).

Quanto aos índices de parcimónia, estes são obtidos corrigindo os índices relativos por um fator de penalização associado à complexidade do modelo. O seu principal objetivo é compensar a melhoria artificial do modelo que se consegue, simplesmente, por inclusão de mais parâmetros livres aproximando o modelo sob estudo ao modelo saturado (Marôco, 2014; Mulaik et al., 1989). De entre os principais índices destacam-se o *Parsimony CFI*, *Parsimony GFI* e *Parsimony NFI*. Para estes, os valores de referência para um bom ajustamento são inferiores aos dos correspondentes índices relativos uma vez que se considera com um bom ajustamento valores superiores a 0.8, razoável para valores entre 0.6 e 0.8 e mau para valores inferiores a 0.6 (Marôco, 2014; Mulaik et al., 1989).

Os índices de discrepância populacional avaliam se o modelo ajustado é aproximadamente correto (em oposição a 100% correto do teste do X^2). Segundo Marôco (2014), esta avaliação consuma-se através da comparação entre o ajustamento do modelo obtido com os momentos amostrais (médias e variâncias amostrais) e o ajustamento do modelo que se obteria com os momentos populacionais (médias e variâncias populacionais) (Marôco, 2014). O exemplo mais utilizado deste tipo de índices é o *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA) cujos *softwares* calculam um intervalo de confiança de 90% e um ajustamento muito bom para valores inferiores a 0.05, bom para valores entre 0.05 e 0.08, medíocre entre 0.08 e 0.10 e inapropriado para valores superiores (Arbuckle, 2009; Marôco, 2014).

Relativamente aos índices baseados na teoria da informação, de acordo com Marôco (2014), estes são baseados na estatística X^2 e penalizam o modelo em função da sua complexidade. Estes índices não apresentam quaisquer valores de referência para classificar o ajustamento do modelo sendo apenas apropriados apenas quando é necessário comparar vários modelos alternativos que se ajustem aos dados (Marôco, 2014). Deste modo, o melhor modelo será, de entre os avaliados, aquele que apresentar os menores valores em um ou mais dos seguintes índices de referência (Arbuckle, 2009): i) *Akaike Information Criterion*; ii) *Browne-Cudeck Criterion*; iii) *Bayes Information Criterion*; e iv) *Expected Cross-Validation Index*.

Mesmo que um modelo apresente um bom ajustamento global, ainda assim poderá apresentar um mau ajustamento local, ou seja, os índices de ajustamento global podem indicar um bom ajustamento, todavia um ou mais parâmetros do modelo podem não ser significativos e ou a fiabilidade de um ou mais indicadores ser reduzida (Marôco, 2014). O diagnóstico deste tipo de problemas pode fazer-se através de várias estatísticas sendo as mais usuais as seguintes: i) avaliação dos resíduos estandardizados; ii) avaliação dos erros-padrão assimptóticos dos parâmetros do modelo e sua significância; e iii) avaliação da fiabilidade individual das variáveis manifestas (Marôco, 2014). Deste modo, Marôco (2014) recomenda que para a avaliação da qualidade do ajustamento do modelo se usem várias medidas de ajustamento global e local e, caso estas sejam concordantes, o investigador pode concluir que o modelo reproduz, convenientemente, a estrutura relacional observada entre as variáveis.

3. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste ponto são apresentados e analisados os resultados obtidos da presente investigação. Numa primeira fase, efetua-se uma caraterização da amostra com recurso a uma análise descritiva dos dados tendo em conta a natureza das variáveis. Com efeito, para tal caraterização, utilizam-se medidas estatísticas como a média, o desvio-padrão, o valor mínimo e o valor máximo. Posteriormente avalia-se o cumprimento dos pressupostos associados à AEE bem como a qualidade do ajustamento global do modelo. Por fim, apresentam-se as estimativas estandardizadas que servem de suporte à apresentação e discussão dos resultados obtidos.

3.1. CARATERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Previamente à apresentação dos resultados obtidos com o modelo de análise, torna-se da máxima importância compreender a amostra em apreço. Deste modo, torna-se imprescindível perceber quais as atividades desenvolvidas pelas empresas constantes da amostra. Na Tabela encontram-se sintetizadas as principais atividades empresariais desenvolvidas pelas empresas em estudo segundo a sua Classificação de Atividade Económica (CAE).

Tabela 2**:** Atividades das empresas

Atividade	Empresas (n)	Empresas (%)	Observações (n)	Observações (%)
APD	20	0,1	68	0,1
ALR	1 139	4,6	4 888	4,5
ADM	958	3,8	4 327	4,0
ART	197	0,8	863	0,8
CIE	1 596	6,4	6 341	5,9
INF	632	2,5	3 135	2,9
SAU	560	2,2	2 623	2,4
FIN	892	3,6	3 492	3,2
IMO	2 598	10,4	5 695	5,3
AGU	277	1,1	1 496	1,4
COM	6 210	24,9	27 993	25,8
CON	2 408	9,7	9 418	8,7
EDU	177	0,7	896	0,8
ELE	361	1,4	1 888	1,7
IND	5 837	23,4	29 712	27,4
OUT	44	0,2	206	0,2
TRA	1 033	4,1	5 264	4,9
Total	**24 939**	**100**	**108 305**	**100**

Notas:
APD – Administração pública e defesa; segurança social obrigatória / ALR – Alojamento e restauração / ADM – Atividades administrativas e dos serviços de apoio / ART – Atividades artísticas, de espetáculos, desportivas e recreativas / CIE – Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares / INF – Atividades de informação e de comunicação / SAU – Atividades de saúde humana e apoio social / FIN – Atividades financeiras e de seguros / IMO – Atividades imobiliárias / AGU – Captação, tratamento e distribuição de água; saneamento, gestão de resíduos e despoluição / COM – Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos / CON – Construção / EDU – Educação / ELE – Eletricidade, gás, vapor, água quente e fria e ar frio / IND – Indústrias transformadoras / OUT – Outras atividades de serviços / TRA – Transportes e armazenagem

Fonte: Elaboração própria

Da observação da Tabela conclui-se que a atividade económica com maior contribuição para a amostra de 24.939 empresas é o comércio por grosso e a retalho com 6.210 empresas que representam 24,9% do universo em estudo. É também possível observar que as indústrias transformadoras e as empresas imobiliárias completam o top 3 das empresas com maior representatividade na amostra, representando, em conjunto, 58,7% do seu total. Já a atividade económica com menor representatividade na amostra é a Administração pública e defesa com apenas 20 empresas presentes na amostra. Quanto às observações, estas são o reflexo do número de anos que, após o processo de depuração da amostra, cada empresa tem. Como é natural, a atividade de comércio por grosso e a retalho e a das indústrias transformadoras são também as mais representativas no total das 108.305 observações representando 53,3%. Na Tabela são apresentadas algumas estatísticas descritivas das variáveis em estudo (excetuando a RRFCO, visto que esta se trata de uma variável *dummy*) bem como de outras caraterísticas genéricas da amostra em estudo.

Tabela 3**:** Estatísticas descritivas da amostra

Caraterísticas da amostra	Média	Desvio Padrão	Máximo	Mínimo
Caraterísticas Genéricas				
Total de ativo	16 396 233	56 639 862	2 314 786 954	5 636
Volume de negócios	10 783 816	48 523 830	2 990 408 710	0
EBITDA	1 154 787	7 097 553	459 890 879	-428 058 000
Caraterísticas das variáveis				
DAC	0,155	0,182	1,000	0,000
VNA	0,156	0,172	1,000	0,000
CMVA	0,141	0,160	0,969	0,000

Fonte: Elaboração própria

Analisando a estatística descritiva das caraterísticas genéricas da amostra constata-se que, pese embora os máximos indiquem a presença de grandes empresas na amostra, observando a média das rubricas de volume de negócios e total de ativo, verifica-se que a maior parte das empresas se trata de PME. Quanto às caraterísticas das variáveis, como já referenciado anteriormente, quanto mais distante de zero pior será a QIF. Deste modo, analisando os máximos, estes indiciam a existência de variáveis que possivelmente prejudicam a QIF uma vez que se aproximam do 1.

3.2. ANÁLISE DOS PRESSUPOSTOS DO MODELO

Antes de se passar à análise concreta dos resultados obtidos com o modelo, afigura-se como sendo da máxima importância avaliar se os pressupostos subjacentes à AEE são cumpridos na íntegra. Com efeito, nesta etapa é efetuada a análise dos pressupostos do modelo tendo em conta o sugerido pelos estudos de Finney e DiStefano (2006), Marôco (2014), O'Brien (2007) e Serapicos (2016). De seguida é analisado o cumprimento dos pressupostos da independência de observações, inexistência de *outliers*, normalidade multivariada e ausência de multicolinearidade.

Quanto ao pressuposto da independência, para que este seja cumprido, as observações de sujeitos diferentes têm de ser independentes entre si. Assim, o pressuposto da independência de observações considera-se como integralmente cumprido uma vez que todo o processo de seleção da amostra foi efetuado com recurso a práticas de amostragem aleatória. Desta forma, não resulta qualquer enviesamento nos resultados obtidos.

Relativamente ao pressuposto da inexistência de *outliers*, este efetua-se analisando o D^2. Nem todos os valores elevados nas variáveis refletem *outliers*, alguns podem refletir observações extremas, reais, que poderá ser necessário considerar, não devendo o processo de eliminação das observações obedecer somente a critérios estatísticos mas também ao bom senso do investigador (Marôco, 2014). Com efeito, consultando o *output*, dado pelo *software* AMOS, verificou-se que existem dezenas de observações consideradas *outliers*. Seguindo as indicações de Marôco (2014) foram retiradas as observações com D^2 maior e foi de novo testado o modelo. Da análise efetuada, não se verifica uma melhoria significativa nos índices de qualidade do modelo e, para além disto, com a eliminação destas observações surgem novas observações que à partida não são consideradas *outliers*. Assim, opta-se pela não eliminação de observações uma vez que nos passos de depuração da base de dados já se eliminaram os extremos superiores e inferiores da amostra, resultando apenas os valores entre 0 e 1 nas variáveis.

Tal como referenciado anteriormente, quando se utiliza a *ML* como método de estimação do modelo, que é o caso do presente estudo, é necessário que se faça cumprir o pressuposto da normalidade multivariada. Relembra-se que este pressuposto se pode considerar integralmente cumprido sempre que se verifique que $|sk| < 2$, $|ku| < 7$ e $ku_M < 10$. De forma a sintetizar os resultados obtidos relativamente ao cumprimento deste pressuposto, apresenta-se a Tabela 4 na qual é possível constatar que os valores obtidos para *sk* e *ku* não indicam qualquer violação do pressuposto da normalidade. Todavia, analisando o valor de ku_M, verifica-se uma violação séria do pressuposto da normalidade o que torna imperativo a utilização de mecanismos de normalização das variáveis quer seja através de transformações matemáticas, *boostrap* ou métodos de estimação que dispensem o cumprimento deste pressuposto (Marôco, 2014).

Tabela 4: Avaliação da normalidade do modelo

Variável	*sk*	Rácio Crítico	*ku*	Rácio Crítico
RRFCO	1,036	139,146	-0,927	-62,298
CMVA	2,000	268,677	4,487	301,396
VNA	2,044	274,573	4,674	313,981
DAC	2,111	283,663	4,663	313,276
ku_M			17,093	405,970

Fonte: Elaboração própria

Com a verificação do não cumprimento integral do pressuposto a normalidade, e tal como sugerido por Marôco (2014), optou-se por utilizar transformações matemáticas de forma a normalizar as variáveis. Com efeito, recorreu-se à raiz quadrada como método matemático de normalização das variáveis, tal como sugerido pelo autor. Deste modo, os novos valores de *sk*, *ku* e ku_M para as variáveis em estudo são os que se explanam na Tabela .

Tabela 5: Avaliação da normalidade do modelo com transformação matemática

Variável	*sk*	Rácio Crítico	*ku*	Rácio Crítico
RRFCO	1,036	139,146	-0,927	-62,298
CMVA	0,774	103,982	0,221	14,876
VNA	0,817	109,76	0,429	28,789
DAC	0,956	128,447	0,595	39,952
ku_M			1,923	45,663

Fonte: Elaboração própria

De acordo com a tabela supra, todos os valores ($|sk| < 2$, $|ku| < 7$ e $ku_M < 10$) são indicativos do cumprimento do pressuposto da normalidade multivariada. Deste modo, assegura-se que a estimação do modelo possa ocorrer através do método inicialmente estipulado (*ML*) cuja utilização garante a produção de resultados mais eficientes e consistentes que os demais métodos de estimação (Marôco, 2014).

Por último, é avaliada a existência de uma forte associação entre as variáveis. Estando na presença de multicolinearidade, uma variável independente pode escrever-se como uma combinação (quase) perfeita das outras variáveis quer manifestas quer latentes (Marôco, 2014). Assim, na Tabela encontram-se explanadas as estatísticas (Tolerância e *VIF*) de avaliação da multicolinearidade

Tabela 6**:** Avaliação da multicolinearidade

Variáveis	Tolerância	*VIF*
DAC	0,946	1,057
VNA	0,883	1,133
CMVA	0,930	1,075
RRFCO	0,987	1,013

Fonte: Elaboração própria

Como é possível observar na Tabela , todas as variáveis (depois da sua normalização) apresentam um *VIF* menor que 5 e uma tolerância inferior a 0,200 o que, de acordo com O'Brien (2007), significa que não existem quaisquer problemas de multicolinearidade presentes no modelo.

Analisados os pressupostos da AEE, constata-se que todos eles se encontram totalmente cumpridos. Sendo que o único caso que poderia causar enviesamento dos resultados seria a possível existência de *outliers*. Todavia, pelas razões apresentadas anteriormente verifica-se que estes se tratam de falsos positivos. Deste modo, é possível avançar para a fase seguinte da AEE, que avalia a qualidade do ajustamento do modelo.

3.3. AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DO AJUSTAMENTO DO MODELO

Nesta fase procede-se à avaliação da qualidade do ajustamento do modelo através da utilização dos testes de diagnóstico enumerados na metodologia. Ressalva-se que a avaliação da qualidade do ajustamento dos modelos é uma das fases menos consensuais da AEE uma vez que são várias as estatísticas que podem ser utilizadas e vários inconvenientes que podem estar associados às mesmas (Marôco, 2014). Desta forma, na Tabela 7 são apresentados os resultados dos testes de diagnóstico efetuados ao ajustamento do modelo.

Tabela 7**:** Testes de qualidade do ajustamento global do modelo

Teste	Resultado
X^2	584,68 (P-value=0,000)
X^2/gl	292,340
GFI	0,997
CFI	0,960
NFI	0,960
RMSEA	0,052

Fonte: Elaboração própria

De acordo com os resultados apresentados na tabela supra, constata-se que o modelo apresenta, de um modo geral, indicadores de um bom ajustamento. Todavia, os resultados reportados pelo X^2 e pelo X^2/gl traduzem uma qualidade do ajustamento inaceitável. Como referido anteriormente, o resultado apresentado por este teste pode ser considerado enviesado por três fatores (Marôco, 2014): i) o X^2 testa se um modelo é perfeito, o que é considerado uma nulidade, uma vez que qualquer modelo tem sempre um grau de erro; ii) o X^2 possui uma elevada sensibilidade à dimensão da amostra, originando erros de tipo I para amostras grandes e tipo II para amostras pequenas; e iii) o X^2 é sensível à violação do pressuposto da distribuição normal das variáveis manifestas.

Uma vez que o pressuposto da distribuição normal se encontra cumprido, importa perceber se o X^2 está a reportar um possível erro tipo I, rejeitando a hipótese de que o modelo se ajusta bem aos dados quando de facto o ajustamento é bom. Como refere Marôco (2014), para amostras com $n > 400$, este teste é quase sempre significativo ($p < 0,05$) originando uma qualidade do ajustamento global do modelo inaceitável. Dado que a amostra em estudo contém 108.305 observações, tal facto origina um valor muito elevado para o X^2.

De forma a resolver os problemas associados ao X^2 foram criadas diversas medidas estatísticas que visam quantificar a qualidade do ajustamento global do modelo tendo por base as imprecisões do X^2 (Marôco, 2014). Com efeito, tendo em conta o descrito na metodologia e analisando os outros índices de ajustamento presentes na Tabela 7, estes indicam um grau de ajustamento global do modelo muito bom. Assim, torna-se essencial avaliar a qualidade de ajustamento local do modelo, ou seja, se as estimativas estandardizadas dos parâmetros constantes do modelo são estatisticamente significativas e fiáveis.

3.4. ESTIMATIVAS ESTANDARDIZADAS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Após a análise efetuada aos pressupostos da AEE e à qualidade do ajustamento global do modelo de análise é fulcral que se avalie a significância dos parâmetros que compõem o mesmo. Este diagnóstico é efetuado através da avaliação dos valores de cada um dos pesos fatoriais estandardizados (λ). Deste modo, neste ponto, analisa-se a validade fatorial, as fiabilidades individuais (R^2) e a correspondente significância de cada uma das trajetórias (hipóteses) do MEE. Para tal, na Figura 2 apresentam-se os pesos fatoriais estandardizados (valores acima de cada um dos caminhos direcionais) e os correspondentes R^2 (valores acima de cada uma das variáveis manifestas).

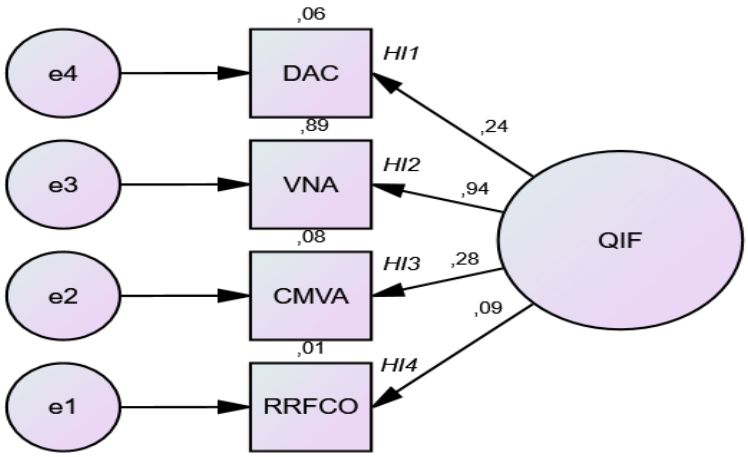


Figura 2: Modelo de equações estruturais com estimativas estandardizadas

De acordo com Marôco (2014), um MEE apresenta validade fatorial sempre que os pesos fatoriais forem superiores ou iguais a 0,5. O mesmo autor considera ainda que os diferentes fatores são fiáveis quando o R^2 é superior a 0,25. Observando a Figura 2, conclui-se que apenas as vendas anormais cumprem estas condições (λ = 0,94; R^2 = 0,89), ou seja, são o único fator do modelo com suficiente validade para operacionalizar a variável latente (QIF). Tal facto não invalida que os restantes fatores possam ser estatisticamente significativos e que as restantes hipóteses não possam também elas ser validadas, apenas indica que o seu peso no modelo não é tão significativo, não possuindo validade suficiente para medir a QIF com a necessária fiabilidade (Marôco, 2014). Assim, e como importa agora perceber se, apesar de os restantes fatores apresentarem validade e fiabilidade individuais muito reduzidas, as hipóteses de investigação são confirmadas, apresenta-se a Tabela com a síntese dos resultados obtidos com a presente investigação.

Tabela 8**:** Síntese dos resultados obtidos

	Hipóteses	**Peso fatorial**	***P-value***	**Resultado**
HI_1	Os DAC influenciam negativamente a QIF	0,24	<0,01	Confirmada
HI_2	O valor anormal das vendas influencia negativamente a QIF	0,94	<0,01	Confirmada
HI_3	O valor anormal do custo das mercadorias vendidas influencia negativamente a QIF	0,28	<0,01	Confirmada
HI_4	Se os FCO e o EBITDA apresentarem o mesmo sinal, ou seja, ambos positivos ou ambos negativos, isso influencia positivamente a QIF	0,09	<0,01	Confirmada

Fonte: Elaboração própria

Observando a tabela supra, percebe-se que, pese embora o diminuto contributo de algumas para a medição da QIF, todas as variáveis são estatisticamente significativas e todos os pesos fatoriais apresentam sentidos positivos, consequentemente todas as hipóteses formuladas são confirmadas. Percebe-se que a variável com menor caráter explicativo da QIF é a relação entre os fluxos de caixa operacionais e o EBITDA e que, pelo contrário, a que apresenta maior peso para a quantificação da QIF é o valor anormal das vendas. Pelo meio aparecem os DAC e o valor anormal do CMV como variáveis explicativas com pesos não tão fiáveis, mas com igual significância estatística. Atente-se no facto de a QIF perfeita se traduzir por QIF = 0, deste modo, quanto mais longe estiver o valor do peso fatorial, pior será a QIF.

Relativamente à primeira hipótese de investigação, pretende-se perceber se os DAC influenciam negativamente a QIF. Como é possível observar na Tabela , sempre que a QIF varia uma unidade de desvio padrão, os DAC variam 0,24 unidades de desvio padrão, o que origina uma redução da QIF, já que o valor se afasta positivamente de zero. Tal conclusão vai de encontro aos trabalhos anteriores (*e.g.*, Carmo, 2013; Chen et al., 2018; Dechow et al., 2012; Gutiérrez & Rodríguez, 2017). No entanto, vem contrapor a ideia generalizada de que a QIF se mede somente através de uma das *proxies*, por exemplo dos DAC, uma vez que esta *proxy* nem sequer é a que possui um maior peso fatorial no modelo.

Quanto à segunda hipótese de investigação, seguindo o mesmo sentido da anterior, tenta-se perceber se o VNA influencia negativamente a QIF. Da análise à Tabela , conclui-se que sempre que a QIF aumenta uma unidade de desvio padrão (piora uma unidade), o VNA aumenta 0,94 unidades de desvio padrão. Assim,

valida-se esta hipótese, já que a redução da QIF é significativamente acompanhada pelos mecanismos de adulteração das vendas tal como descrito em alguns estudos sobre o tema (*e.g.*, Alves & Moreira, 2014; Ge & Kim, 2014; Roychowdhury, 2006).

Em relação ao valor anormal do CMV, infere-se que sempre que a QIF se agrava uma unidade de desvio padrão, este segue o mesmo sentido em 0,28 unidades de desvio padrão. Assim, depreende-se que o deteriorar da QIF é acompanhado pela utilização de mecanismos de manipulação real do CMV. Desta forma, valida-se a terceira hipótese de investigação e prova-se que estes mecanismos prejudicam a perceção que os *stakeholders* possam ter da IF tal como referenciado nos trabalhos de investigação de Alves e Moreira (2014), Cohen et al. (2008) e Roychowdhury (2006).

No que se refere à relação entre EBITDA e FCO, da análise à Tabela , percebe-se que, não obstante a sua reduzida fiabilidade individual, este fator segue o mesmo sentido do agravamento da QIF, isto é, quando a QIF piora uma unidade de desvio padrão, a RRFCO varia 0,09 unidades de desvio padrão. Recorde-se que esta se trata de uma variável *dummy* que assume o valor 0 quando a relação seja positiva e 1 caso esta seja negativa. Deste modo, conclui-se que o agravamento da QIF se deve, ainda que parcamente, ao facto de as empresas apresentarem sinais do EBITDA e dos FCO opostos. Com efeito, conclui-se pela validação da quarta hipótese de investigação na medida em que as empresas com uma RRFCO negativa tendem a possuir uma QIF mais reduzida.

Com a validação das hipóteses acima discriminadas, importa agora apresentar os *scores* estimados para cada uma das variáveis e que se somando quantificarão a QIF de cada empresa para cada ano em análise. Note-se que, como é natural, a ordem dos *scores* com maior influência no cálculo da QIF é a mesma dos pesos fatoriais. Assim, consultando o *output* produzido pelo *software AMOS*, resulta o modelo 4:

$$QIF = 0.141 \times DAC + 4.777 \times VNA + 0.173 \times CMVA + 0.024 \times RRFCO \quad [4]$$

Observando o modelo 4, consta-te que o item que maior contributo tem para a quantificação da QIF é o VNA com um *score* de 4,777. Verifica-se que, em consonância com os pesos fatoriais anteriormente apresentados, o fator com menor contributo para a quantificação da QIF é a RRFCO. Com o modelo acima apresentado, torna-se assim possível calcular a QIF para cada uma das entidades-ano (observações) representadas na amostra, a qual constitui, certamente, uma *proxy* mais robusta da QIF e que poderá ser utilizada em diferentes estudos que utilizem a QIF como variável central da análise.

4. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E LINHAS DE INVESTIGAÇÃO FUTURAS

A pertinência da presente investigação surge do facto de nos trabalhos sobre a QIF, esta ser medida através de uma só variável, muitas das vezes através dos DAC. No entanto, é sabido que a QIF é um conceito multidimensional na medida em que a sua quantificação depende de mais do que uma variável. Com efeito, e aproveitando este *gap* teórico, definiu-se como objetivo primordial deste artigo a construção de um MEE recorrendo à combinação de diferentes *proxies* tendo em vista a aferição com maior robustez e segurança da QIF. Para a persecução do objetivo do estudo, recorreu-se a quatro propriedades da IF que se entendeu terem um elevado grau de correlação com a QIF das empresas, os DAC, o VNA, o CMVA e a relação entre os FCO e o EBITDA. Cada uma destas propriedades deu origem a uma hipótese de investigação, na qual se tentou perceber se o agravamento da QIF está associado à utilização deste tipo de mecanismos de adulteração da IF.

No que concerne ao estudo das hipóteses de investigação, salienta-se que todas elas foram validadas, provando-se que as empresas recorrem, em maior ou menor medida, a este tipo de mecanismos para manipular os seus resultados. A hipótese um comprovou que os DAC influenciam negativamente a QIF. Todavia, o facto de esta ser a segunda variável com menor influência no modelo vai ao encontro daqueles que defendem que esta, embora amplamente usada na literatura, não é a *proxy* mais adequada para a QIF. A hipótese dois comprova que a utilização de mecanismos de manipulação das vendas influencia, em grande medida, o agravamento da QIF. A validação da terceira hipótese consolida a ideia de que as empresas recorrem à adulteração dos CMV como forma de "compor" os seus resultados correntes. Por último, a quarta hipótese de investigação conclui que as empresas que apresentam sinais distintos para o EBITDA e para os FCO possuem, por norma, uma QIF menor.

A validação de todas as hipóteses de investigação vem contribuir em diversas medidas para o melhoramento dos estudos que versem sobre a QIF. Acresce que, tanto quanto se sabe, este é dos primeiros trabalhos que utilizam a AEE como meio de combinação de diversas *proxies* para aferir a QIF. Como tal, contribui com conhecimento teórico e empírico sobre este tema, vindo reforçar a ideia de que a QIF se trata de um conceito multidimensional que se deve medir através de diversas variáveis manifestas indo de encontro ao anteriormente escrito por Chen et al. (2018), Dechow et al. (2012) e Gutiérrez e Rodríguez (2017). Sob o ponto de vista do tamanho da amostra, a presente investigação vem aportar aos resultados uma vasta robustez e segurança, já que o seu tamanho faz com que a amostra em estudo seja bastante heterogénea, quer a nível da dimensão das empresas, quer a nível dos anos em estudo, quer a nível das diversas atividades empresariais representadas.

No que diz respeito a possíveis limitações da investigação, destaca-se a quantidade de variáveis manifestas escolhidas, os pesos fatoriais das mesmas e o condicionamento que o tamanho da amostra causou na avaliação da qualidade do ajustamento global. Relativamente à quantidade de variáveis manifestas escolhidas, aponta-se o facto de uma variável latente poder ser explicada por diversos fatores, como tal quanto mais fatores fossem adicionados maior caráter explicativo teriam da variável latente. Acresce que os pesos fatoriais de três das quatro variáveis manifestas não possuem o caráter explicativo desejado, originando uma validade fatorial e uma fiabilidade individual diminuta. Este facto acaba por condicionar a análise dos resultados obtidos na medida em que os mesmos não apresentam a validade desejada para analisar com total fiabilidade os resultados obtidos. Quanto ao condicionamento que o tamanho da amostra causou na avaliação da qualidade do ajustamento global do modelo, este prende-se com o facto de nas amostras maiores, o X^2, um dos principais avaliadores da qualidade, produzir resultados enviesados. No entanto, a necessidade de possuir uma amostra desta dimensão era óbvia, visto que a heterogeneidade da amostra traz uma maior robustez aos resultados obtidos.

No sentido de obviar algumas das limitações acima descritas, propõe-se para investigações futuras um acrescento de novas variáveis manifestas ao modelo de análise, uma análise posterior mais aprofundada, uma possível comparação de duas ou mais amostras independentes e uma alternativa metodológica diferente. Como já referenciado, esta investigação trouxe um novo modelo de se avaliar a QIF, ora esta inovação abre portas para que a partir daqui se eliminem variáveis sem caráter explicativo suficiente e se acrescentem outras variáveis de forma a que possa testar com maior fiabilidade a variável latente. Para além disto, sugere-se que seja efetuada uma análise posterior à obtenção dos *scores* do modelo, analisando se a QIF difere consoante o CAE, a dimensão da empresa, a existência ou não de Revisor Oficial de Contas, de entre outras. A comparação dos resultados obtidos com a amostra de empresas portuguesas com outros obtidos em países semelhantes proporcionaria uma perceção diferente sobre a QIF nos mais distintos países e permitiria perceber que países possuem, em média, uma melhor QIF e que motivos estão por detrás desse facto. Por fim, de modo a que se perceba melhor os fatores influenciadores da QIF bem como as suas causas e consequências, sugere-se que seja aplicada uma investigação extensiva de caráter qualitativo.

REFERÊNCIAS

Alves, J., & Moreira, J. (2014). Accounting and tax fraud through invoiceless sales: Are shareholders loans the visible trace of the underlying money laundering? A study for the portuguese case. Apresentado na XVI Encuentro AECA, Leiria.

Arbuckle, J. L. (2009). AMOS 18 Users' Guide. Chicago IL: SPSS.

Banimahd, B., & Aliabadi, M. J. (2013). A study on relationship between earnings management and operating cash flows management: Evidence from Tehran Stock Exchange. *Management Science Letters*, (3), 1677–1682.

Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*, *107*, 238–246.

Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, *88*, 588–606.

Caiado, A., & Gil, P. (2014). A Demonstração dos Fluxos de Caixa (2.ª). Lisboa: Áreas Editora.

Carmo, C. (2013). Custo do financiamento bancário e qualidade da informação financeira (Dissertação de Doutoramento em Contabilidade). Universidade de Aveiro, Aveiro.

Chen, W., Hribar, P., & Melessa, S. (2018). Incorrect inferences when using residuals as dependent variables. *Journal of Accounting Research*, *56*(3), 751–796.

Cohen, D., Dey, A., & Lys, T. (2008). Real and Accrual-Based Earnings Management in the Pre- and Post-Sarbanes-Oxley Periods. *The Accounting Review*, *83*(3), 757–787.

Dechow, P., & Dichev, I. (2002). The quality of accruals and earnings: The role of accrual estimation errors. *The Accounting Review*, *77*, 35–59.

Dechow, P., Ge, W., & Schrand, C. (2010). Understanding earnings quality: A review of the proxies, their determinants and their consequences. *Journal of Accounting and Economics*, *50*, 344–401.

Dechow, P., Hutton, A., Kim, J., & Sloan, R. (2012). Detecting earnings management: A new approach. *Journal of Accounting Research*, *50*(2).

Dechow, P., Sloan, R., & Sweeney, A. (1995). Detecting Earnings Management. *The Accounting Review*, *70*(2), 193–225.

Finney, S. J., & DiStefano, C. (2006). Non-normal and Categorical Data in Structural Equation Modelling. 269–314. Greenwich, Connecticut: IAP.

Francis, J., LaFond, R., Olsson, P., & Schipper, K. (2005). The market pricing of accruals qualiy. *Journal of Accounting and Economics*, *39*, 295–327.

Ge, W., & Kim, J.-B. (2014). Real earnings management and the cost of new corporate bonds. *Journal of Business Research*, *67*, 641–647.

Gutiérrez, A., & Rodríguez, M. (2017). A Review on the Multidimensional Analysis of Earnings Quality. Obtido de https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2998134

Jones, J. (1991). Earnings management during import relief investigations. *Journal of Accounting Research*, *29*(2), 193–228.

Kothari, S. P., Leone, A., & Wasley, C. (2005). Performance matched discritionary accrual measures. *Journal of Accounting and Economics*, *39*, 163–197.

Larson, C., Sloan, R., & Giedt, J. Z. (2018). Defining, measuring and modeling accruals: A guide for researchers. Obtido de http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2952601

Marôco, J. (2014). Análise de Equações Estruturais: Fundamentos teóricos, software & aplicações (2.ª). Pêro Pinheiro: Report Number.

McNichols, M. (2002). Discussion of the quality of accruals and earnings: The role of accruas estimation errors. *The Accounting Review*, *77*, 61–69.

Mulaik, S. A., James, L. R., Van Alstine, J., Bennett, N., Lind, S., & Stilwell, C. D. (1989). Evaluation of Goodness-of-Fit Indices for Structural Equation Models. *Psychological Bulletin*, *105*(3), 430–445.

O'Brien, R. (2007). A Caution Regarding Rules of Thumb for Variance Inflation Factors. *Quality and Quantity*, *41*(5), 673–690.

Oliveira, S. (2017). A Demonstração de Fluxos de Caixa como instrumento estratégico de gestão (Dissertação de Mestrado em Gestão Empresarial). Instituto Politécnico de Coimbra, Coimbra.

Rodrigues, J. (2015). SNC - Sistema de Normalização Contabilística Explicado (5.ª). Porto: Porto Editora.

Roychowdhury, S. (2006). Earnings management through real activities manipulation. *Journal of Accounting and Economics*, *42*, 335–370.

Serapicos, A. (2016). A Relação entre o Desempenho, Remuneração do CEO e a Criação de Valor para o Acionista nas Empresas Cotadas na Euronext Lisbon: Abordagem com base na Teoria da Agência (Dissertação de Mestrado em Contabilidade e Finanças). Instituto Politécnico de Bragança, Bragança.

Tanaka, J. S., & Huba, G. J. (1985). A fit index for covariance strucutre models under arbitrary GLS estimation. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, *38*, 197–201.

Wheaton, B. (1987). Assessment of fit in overidentified models with latent variables. *Sociological Methods and Research*, *16*, 118–154.

CONSOLIDACIÓN DE LA INFORMACIÓN SOBRE COSTES E INDICADORES DE GESTIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN LOCAL ESPAÑOLA

Daniel Sánchez Toledano, dstoledano@uma.es, Universidad de Málaga
Daniel Carrasco Díaz, daniel.carrasco@uma.es, Universidad de Málaga
Joaquín Sánchez Toledano, jstoledano@uma.es, Universidad de Málaga

RESUMEN: Los nuevos retos que deben afrontar las Administraciones Públicas hacen necesario contar con herramientas eficaces para facilitar su gestión y potenciar su transparencia frente a la Sociedad y una de las herramientas que más puede ayudar para mejorar la eficiencia y transparencia de su gestión es, sin duda, la contabilidad analítica. El creciente proceso de descentralización en la prestación de servicios públicos mediante la creación de entidades públicas autónomas supone un importante riesgo de perder información del grupo de entidades públicas incluidas dentro del mismo ámbito de control. En el presente trabajo realizamos algunas reflexiones en relación a la formulación de procedimientos contables y desarrollos tecnológicos de contabilidad analítica para dotar a los Entes Locales de una potente herramienta que permita dar soporte al proceso de consolidación de los costes del conglomerado local y mantener la relevancia y fiabilidad de la información que reporta y su carácter coste-efectivo.

PALABRAS CLAVE: Consolidación de cuentas, Contabilidad analítica, Administración Pública local, Cálculo de costes, Indicadores de gestión.

ABSTRACT: New challenges Public Administrations must face make necessary to have effective tools to facilitate their management and enhance their transparency. One of the tools that can help most to improve efficiency and transparency is, without a doubt, analytical accounting. The growing process of decentralization in the provision of public services through the creation of autonomous public entities poses a significant risk of losing information from the group of public entities. In this paper we reflect on the formulation of analytical accounting procedures and technological developments to provide Local Entities with a powerful tool to support local conglomerate cost consolidation process and maintain the relevance and reliability of information and its cost-effective nature.

KEYWORDS: Accounting consolidation, Management Accounting, Local public administration, Cost accounting, Management Indicators.

1. INTRODUCCIÓN

Los nuevos retos que deben afrontar las Administraciones Públicas en un contexto en el que la gestión de los recursos públicos debe estar presidida por una actuación rigurosa y, sobre todo, eficiente, agudizan, tal y como se indica en el preámbulo de la Resolución de 28 de julio de 2011, de la Intervención General de la Administración del Estado, por la que se regulan los criterios para la elaboración de la información sobre los costes de actividades e indicadores de gestión a incluir en la memoria de las cuentas anuales del Plan General de Contabilidad Pública, la necesidad de contar con herramientas cada vez más eficaces para facilitar esa gestión, a la vez que se debe posibilitar el conocimiento de la misma a los diversos agentes sociales.

Sin duda, la preocupación social e institucional sobre el uso racional de los recursos públicos y la transparencia de la gestión pública no ha hecho más que crecer en estos últimos años. Y, en este sentido, este mismo texto legal otorga a la Contabilidad Analítica carta de naturaleza, al señalar que "una de las técnicas que más puede ayudar en ese conocimiento y en esa eficiencia en la gestión lo constituye, sin ninguna duda, la contabilidad analítica, configurada como el instrumento capaz de segmentar organizaciones tan complejas como las que integran el ámbito de las Administraciones Públicas y posibilitar un conocimiento que incide especialmente en su gestión más eficiente".

Efectivamente, la normativa española viene concediendo desde hace años una importancia creciente a la revelación de información sobre el coste de los servicios públicos. Así, la propia Ley Reguladora de las Haciendas Locales, en su artículo 211, "Memorias que acompañan a la cuenta general" del Real Decreto Legislativo 2/2004, de 5 de marzo, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley Reguladora de las Haciendas Locales, señala que "los municipios de más de 50.000 habitantes y las demás entidades locales de ámbito superior acompañarán a la cuenta general:

a) Una memoria justificativa del coste y rendimiento de los servicios públicos.

b) Una memoria demostrativa del grado en que se hayan cumplido los objetivos programados con indicación de los previstos y alcanzados, con su coste".

Por su parte, el contenido del citado texto legal se repite textualmente en el apartado tercero de la Regla 48 "Documentación complementaria" de la Orden HAP/1781/2013, de 20 de septiembre, por la que se aprueba la Instrucción del modelo normal de contabilidad local (ICAL 2013).

En esta misma línea, la propia Ley 19/1989, de 13 de abril, de Tasas y Precios Públicos, establece en su artículo 20, que "toda propuesta de establecimiento de una nueva tasa o de modificación específica de las cuantías de una preexistente deberá incluir, entre los antecedentes y estudios previos para su elaboración, una memoria económico-financiera sobre el coste o valor del recurso o actividad de que se trate y sobre la justificación de la cuantía de la tasa propuesta. La falta de este requisito determinará la nulidad de pleno derecho de las disposiciones reglamentarias que determinen las cuantías de las tasas". Disposición que pone de manifiesto de manera fehaciente la importancia que el legislador concede a esta cuestión.

A efectos contables, dicha obligación ya venía recogida en el Plan General de Contabilidad Pública aprobado por Orden EHA/1037/2010, de 13 de abril, que establece en su tercera parte, relativa a las cuentas anuales, la necesidad de incorporar en la Memoria información relativa a costes por actividades e indicadores de gestión con el objetivo de "mejorar la calidad de la información contable en el sector Público".

Esta exigencia ha sido reproducida, tal y como se ha indicado, en la ICAL 2013, que establece que la información contenida en las notas 26. »Información sobre el coste de las actividades» y 27. «Indicadores de gestión» se elaborará, al menos, para los servicios y actividades que se financien con tasas o precios públicos y, únicamente, estarán obligados a cumplimentarla los municipios de más de 50.000 habitantes y las demás entidades locales de ámbito superior.

Dicho texto legal establece además que para la confección de la información a que se refieren las citadas notas se tendrán en cuenta los criterios establecidos en los documentos «Principios generales sobre Contabilidad Analítica de las Administraciones Públicas» (IGAE 2004) y «Los Indicadores de Gestión en el ámbito del Sector Público» (IGAE 2007).

Las anteriores referencias legislativas hacen evidente que la intención del legislador ha sido, por una parte, aumentar la información económico-financiera y técnica para los gestores, buscando generar herramientas para orientar una toma de decisiones más objetiva en la búsqueda de la eficiencia, eficacia y economía y, por otra, aumentar el nivel de transparencia ante la sociedad respecto a su realidad económico-financiera y técnica dando a conocer a través de sus cuentas públicas información precisa sobre el coste y rendimiento de los servicios, así como el grado de consecución de los objetivos programados.

En este sentido, el Comité de Expertos para la reforma de la Financiación Local, constituido por el Ministerio de Hacienda y Función Pública, en su informe final, lleva incluso a proponer aumentar el nivel de exigencia en este ámbito, planteando que las citadas memorias y la información sobre el coste de las actividades y los indicadores de gestión de las notas 26 y 27, como información complementaria a la Cuenta General, sean exigidas para todos los ayuntamientos mayores de 20.000 habitantes, aumentando así la base de municipios que deben cumplir con tales exigencias, tanto para la mejora de su gestión como para servir a los objetivos de transparencia.

En definitiva, han sido de notable importancia los avances conseguidos en los últimos años en la calidad de la información contable incluida en las cuentas anuales individuales de las Administraciones Públicas, tanto en el ámbito de su contabilidad financiera como de costes, y se plantea la necesidad urgente de avanzar también en la elaboración de cuentas consolidadas en el ámbito del sector público.

Esta necesidad viene determinada por el creciente proceso de descentralización en la prestación de servicios públicos que se está llevando a cabo mediante la creación de entidades públicas autónomas, con el objeto de conseguir una mejora en la eficacia y eficiencia en la prestación de los servicios públicos, pero que supone el riesgo de perder información del grupo de entidades públicas incluidas dentro del mismo ámbito de control.

Efectivamente, en el ámbito de la contabilidad analítica, este proceso puede suponer que se desvirtúe de una manera absoluta el coste informado de los servicios públicos, especialmente en dos sentidos:

- Debido a la habitual transversalidad de determinados servicios locales, prestados de manera centralizada por el Ente Principal u otras Entidades del conglomerado local y,

- Por la existencia de costes de soporte directivo y administrativo general que, en los estados individuales, sólo pueden asignarse a los servicios incluidos en la estructura organizativa de cada Ente.

Consecuencia de lo anterior, se produce un notable sesgo del coste de los servicios, de una parte, por no determinarse el costes completo asociado a los mismos, de acuerdo a la metodología de la Resolución de 28 de julio de 2011, de la IGAE, desvirtuando el cálculo de los márgenes de cobertura asociados a éstos y, de la otra, porque el coste pasa a ser diferente por razones vinculadas a la estructura organizativa del Ente y no de acuerdo a la eficiencia con la que se presta el servicio.

Esta realidad viene puesta de manifiesto por la propia Ley 8/1989, de 13 de abril, de Tasas y Precios Públicos, que en el artículo 19 de su texto refundido, regulador de los elementos cuantitativos de la tasa, establece claramente esta consideración, al disponer en su apartado 2 que en general "el importe de las tasas por la prestación de un servicio o por la realización de una actividad no podrá exceder, en su conjunto, del coste real o previsible del servicio o actividad de que se trate o, en su defecto, del valor de la prestación recibida", estableciendo, a su vez, en el apartado 3 de dicho artículo que "para la determinación de dicho importe se tomarán en consideración los costes directos e indirectos, inclusive los de carácter financiero, amortización del inmovilizado y, en su caso, los necesarios para garantizar el mantenimiento y un desarrollo razonable del servicio o actividad por cuya prestación o realización se exige la tasa, todo ello con independencia del presupuesto con cargo al cual se satisfagan".

Puede deducirse de la redacción de este precepto legal que resulta imposible determinar los costes que permiten regular los elementos cuantitativos para la fijación de una tasa si no resulta posible la medición total del coste asociada a ésta con independencia del presupuesto del Ente con cargo al cual se satisfagan y, en consecuencia, sin haber procedido a la consolidación de los costes del Conglomerado Local.

Idénticas consideraciones pueden hacerse en relación a los precios públicos, al disponer el artículo 25.1, de dicho texto legal, regulador de su cuantía que "los precios públicos se determinarán a un nivel que cubra, como mínimo, los costes económicos originados por la realización de las actividades o la prestación de los servicios o a un nivel que resulte equivalente a la utilidad derivada de los mismos", sin que efectúe apunte diferencial alguno respecto a su determinación.

En síntesis, para evitar esta situación, es preciso disponer de las cuentas anuales individuales de las distintas entidades y de unas cuentas anuales consolidadas en las que se refleje la gestión realizada por todas las entidades sobre las que la entidad dominante ejerce el control, entendiendo por control, de acuerdo a lo establecido en el artículo 2.2 de la Orden HAP/1489/2013, de 18 de julio, por la que se aprueban las normas para la formulación de cuentas anuales consolidadas en el ámbito del sector público, "el poder de dirigir las políticas financieras y la actividad de otra entidad con la finalidad de obtener rendimientos económicos o potencial de servicio".

Sin duda, la consolidación en el ámbito público presenta especiales dificultades, tanto por las peculiaridades que presentan las entidades del sector público como por las relaciones de dependencia que se dan entre ellas, y la propia dificultad añadida por el hecho de que las entidades a consolidar puedan aplicar diferentes planes de contabilidad, que hacen que no sea posible extrapolar las normas de consolidación del ámbito empresarial al sector público. Tales circunstancias obligaron a formular un tratamiento normativo específico (Orden HAP/1489/2013, de 18 de julio, por la que se aprueban las normas para la formulación de cuentas anuales consolidadas en el ámbito del sector público), que queda pendiente de desarrollo, como se ha indicado, en el ámbito local.

Efectivamente, para que las cuentas anuales reflejen la imagen fiel de la situación financiera y patrimonial, o en el marco que nos ocupa, el coste asociado a las actividades realizadas y los servicios prestados del grupo de entidades públicas no es suficiente con la mera agregación de las cuentas individuales, sino que es preciso efectuar la consolidación de las mismas, lo cual supone un avance importante en la transparencia de la información contable pública, con importantes implicaciones en el ámbito de la contabilidad analítica.

En cualquier caso, la elaboración de cuentas anuales consolidadas en el ámbito del sector público no debe suponer el abandono de la presentación de las cuentas anuales individuales, ya que éstas siguen teniendo una importancia destacada en el procedimiento de rendición de cuentas de los responsables de las distintas entidades públicas.

De acuerdo a esta finalidad, la Orden HAP/1489/2013, de 18 de julio, por la que se aprueban las normas para la formulación de cuentas anuales consolidadas en el ámbito del sector público, aprueba estas Normas como marco contable para todas las Administraciones Públicas. Pero, en este marco, y en el ámbito que nos ocupa, el propio preámbulo de la Orden HAP/1489/2013, de 18 de julio, indica que en las entidades locales se prevé su aplicación, previa elaboración de una adaptación a las normas de consolidación por el Ministro de Hacienda y Administraciones Públicas.

Obviamente, de la mano de este marco regulador, entendemos que el mandato de consolidación de la Cuenta General de los Entes locales obligará a la rendición, a través del contenido y alcance de la información incluida las notas 26 y 27 de la Memoria individual, de los datos consolidados del conglomerado local sobre el coste de las actividades e indicadores de gestión.

Efectivamente, la normativa general de consolidación, centrada en los aspectos propios de la problemática financiero-patrimonial, no incluye expresamente en su modelo de memoria consolidada información sobre el coste de las actividades y los indicadores de gestión, en la medida en que indica que la memoria consolidada no debe incluir la información ya incluida en las memorias individuales.

Sin embargo, el apartado 56.2. de la Orden HAP/1489/2013, de 18 de julio, por la que se aprueban las normas para la formulación de cuentas anuales consolidadas en el ámbito del sector público, que regula las condiciones de formulación de la memoria consolidada, establece que "deberá indicarse cualquier otra información no incluida en el modelo de la memoria consolidada que sea necesaria para permitir el conocimiento de la situación y actividad del grupo en el ejercicio".

En este sentido, entendemos por los motivos ya señalados y que desarrollamos en el resto del presente trabajo:

- Que existe una sustancial diferencia entre la información sobre costes e indicadores incluida en los Estados Contables individuales y los resultantes de su cálculo en el Conglomerado local.

- Que la información sobre costes es relevante para el conocimiento de la actividad del Grupo y para cumplir con los requisitos legales sobre la rendición de cuentas sobre costes, anteriormente señalados.

De esta forma, la rendición de cuentas en este ámbito de la Administración Pública debe dar respuesta a la futura demanda de los Entes Locales para la formulación de su memoria consolidada facilitando el desarrollo de los necesarios procesos de consolidación de costes, ingresos y márgenes de los servicios públicos para dar respuesta a las necesidades de reporting derivados de esta obligación legal adaptada a la realidad del conglomerado local y las propias exigencias de los gestores para orientar la toma de decisiones y mejorar la eficiencia de los servicios prestados.

2. IDENTIFICACIÓN DE LOS REQUERIMIENTOS DEL MODELO LEGAL DE CONTABILIDAD ANALÍTICA RESPECTO A LA CONSOLIDACIÓN DEL CONGLOMERADO LOCAL Y LAS EXIGENCIAS INFORMATIVAS QUE DE ÉL SE DERIVAN

Tal y como se ha indicado, el actual marco regulador y su futuro desarrollo a los Entes Locales introduce un mandato relativo a la consolidación de sus estados contables que deviene en la necesidad de formular una Cuenta General consolidada para el Conglomerado Local.

Esta realidad obligará a los Entes locales a la rendición, a través de los requerimientos de información introducidos por las notas 26 y 27 de las Memorias individuales, que consideramos deben incluirse en la Memoria consolidada, de los datos relativos al coste de las actividades e indicadores de gestión del conglomerado local.

Así, desde el punto de vista, implantación de modelos de contabilidad analítica debe dar respuesta a la futura demanda de los Entes Locales para la formulación de su memoria consolidada, y, por tanto, es preciso desarrollar los mecanismos y procedimientos necesarios para facilitar el desarrollo de los procesos de consolidación de costes, ingresos y márgenes de los servicios públicos de acuerdo a las necesidades de reporting derivados de esta obligación legal adaptada a la realidad del conglomerado local.

En este sentido, resulta necesario punto de partida la identificación de tales obligaciones de reporting que, salvo precisiones o desarrollos específicos puntuales que pudieran, en su caso, ser introducidas por la normativa de consolidación local, entendemos quedan circunscritas a la metodología desarrollada por la Resolución de 28 de julio de 2011, que por su carácter general y de orientación técnica respecto al cálculo de costes, ingresos y márgenes de los servicios públicos, entendemos perfectamente válida con independencia de que se formulen cuentas individuales o consolidadas.

Efectivamente, la realidad del proceso productivo, cuya modelización preside los desarrollos de la Resolución de 28 de julio de 2011, debe orientar el cálculo del coste asociado a la prestación de un servicio que puede determinarse de manera veraz sólo cuando se considera en su totalidad el conglomerado local y no cada uno de los Entes que lo integran, existiendo múltiples razones para que dicha metodología resulte aplicable pare el consolidado siéndolo para cada Ente individual (comparabilidad, homogeneidad, lógica conceptual, …).

En definitiva, no parece probable pensar en que la normativa sobre consolidación introduzca desarrollos específicos en el ámbito de los costes [1], porque ni lo hace la normativa general del sector público, Orden HAP/1489/2013, de 18 de julio, por la que se aprueban las normas para la formulación de cuentas anuales consolidadas en el ámbito del sector público, ni normativas específicas como el Documento “Modelo de Contabilidad Analítica para Universidades. Particularización del Modelo C.A.N.O.A, del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, de 2011”, que desarrollan el modelo de la Resolución de 28 de julio de 2011, estableciendo la obligación de consolidar los costes del consolidado sin proponer normas de desarrollo complementarias.

En cualquier caso, a la luz de la normativa actualmente vigente, analizamos en el siguiente apartado los requerimientos de reporting exigidos al Conglomerado Local en el ámbito de su contabilidad analítica y en los posteriores, las cuestiones a considerar para la formulación de un desarrollo evolutivo que dé respuesta a tales exigencias.

2.1. ESTRUCTURAS DEL MODELO DE CONTABILIDAD ANALÍTICA

De acuerdo al apartado cuarto de la Resolución de 28 de julio de 2011, para la cumplimentación de los estados de costes incluidos en la Memoria, cada ente deberá determinar la relación de estructuras que componen el objeto de cálculo de costes en cada ejercicio, debiendo observar la regla de que, al menos, cada tipo de ingreso derivado de una tasa o de un precio público determinará una actividad con él relacionada, planteamiento perfectamente válido cuando, a nivel global, hacemos referencia al conglomerado local.

Tales estructuras, de acuerdo a lo previsto en los apartados quinto a noveno de la mencionada Resolución, son las siguientes, de acuerdo a las definiciones recogidas en el apartado segundo del capítulo I de la Resolución de 28 de julio de 2011:

Elementos de coste (apartado quinto)

Las distintas categorías significativas en que los consumos de factores del Conglomerado local se clasifican y agrupan.

[1] Que modifiquen sustancialmente la metodología de la Resolución o las obligaciones de reporting incluidas en la ICAL.

Elementos de ingreso (apartado quinto)

Las distintas categorías significativas en que los ingresos del Conglomerado local se clasifican y agrupan.

Centros de coste (apartado séptimo)

Representan cada uno de los lugares físicos donde se llevan a cabo las actividades necesarias para la consecución de las funciones que tiene asignada el Conglomerado local.

Actividades (apartado octavo)

Representan las actividades que realiza y los servicios que presta el Conglomerado local.

Criterios de reparto o claves de reparto (apartado noveno)

Se materializan en las bases de reparto que constituyen la herramienta formal que permite la distribución del coste de los elementos entre los distintos objetos de coste -centros, actividades- considerados en el Conglomerado local, así como entre algunos de estos objetos de coste.

Que se organizarán y desagregarán de acuerdo con "las estructuras de árbol con un primer nivel de multielementos sin necesidad de un elemento común y con un conjunto de desarrollo en elementos de nivel inferior que puede ser asimétrico, entendiendo como tal aquél que no acaba en el mismo nivel en todos los niveles" (apartado décimo).

2.2. PROCESO DE DETERMINACIÓN DE COSTES

El apartado tercero (sección 1. Capítulo II) de la Resolución de 28 de julio de 2011, de la Intervención General de la Administración del Estado, establece que el cálculo del costes de las actividades incluidas en los modelos recogidos en la propia resolución se efectuará de acuerdo con una metodología de carácter obligatoria, que prevé el siguiente conjunto de etapas de obligatorio cumplimiento:

1. Determinación de Costes

Se trata de incorporar desde los correspondientes sistemas origen de la información los costes agrupados en sus correspondientes categorías y debidamente periodificados.

De acuerdo con los que se establece en el apartado decimotercero de la Resolución de 28 de julio de 2011, de la IGAE, para la correcta cuantificación de los costes deberán tenerse en cuenta las siguientes reglas:

1. Se recogerán en el sistema de contabilidad analítica todos los gastos correctamente periodificados de acuerdo con una aplicación estricta del Principio del Devengo, considerándose como costes los consumos necesarios para el funcionamiento de la organización.

   Por otra parte, se determinarán aquellos gastos que no correspondan a consumos efectivos de la entidad en estudio.

2. Se incorporarán los importes derivados de la ejecución de gastos de otros entes que respondan a consumos efectivos de la entidad.

3. Se incorporarán aquellos costes que se deriven del consumo del activo fijo y de la previsión social de funcionarios mediante los cálculos adicionales necesarios independientemente de la ejecución de su presupuesto de gastos.

4. La incorporación de los costes de amortización se producirá a través de la fuente de información que en cada caso se determine, y siempre de acuerdo con los criterios técnicos que determinen la efectiva incorporación del activo fijo al proceso productivo.

En este sentido, es preciso tener en cuenta tanto para la determinación de los costes como para la propia incorporación de los datos de estructuras y vigencias que definen el modelo, como establece el apartado undécimo de la Resolución de 28 de julio de 2011, de la IGAE, que las fuentes de información de las que procederán aquéllos deberán ser los que permitan obtener una información más veraz de acuerdo con las necesidades del sistema de contabilidad analítica.

Ello implica la necesidad de arbitrar mecanismos que hagan posible la incorporación de datos al Modelo de Contabilidad Analítica a partir de los sistemas de información del Conglomerado local que resulten más adecuados, garantizando la toma de los datos con el nivel de detalle suficiente para cumplir con las obligaciones de reporting introducido por la Resolución de 28 de julio de 2011,

2. Asignación de Costes a Objetos de Coste

Los costes deben ser asignados a los centros en los que se produce su consumo y, siempre que se disponga de información suficiente, también a las actividades para las que van a ser utilizados, produciéndose, en los casos que sea posible, una doble asociación coste-centro y coste-actividad.

Esta asignación puede ser de dos tipos:

- Asignación directa: realizada de manera inmediata e inequívoca en su cuantía.

- Asignación indirecta: realizada mediante la aplicación de criterios o claves de reparto cuando no resulta posible la asignación directa.

3. Fases de reparto

El modelo prevé la posibilidad de repartos entre estructuras, contemplándose, en función de la desagregación de centros y actividades las siguientes posibilidades:

3.1 Imputación de Costes de Centros de Nivel Superior a Centros de Último Nivel.

3.2 Imputación de Costes Pendientes en Centros no asignados previamente a las Actividades realizadas por dicho centro.

3.3 Imputación de Costes de Actividades Auxiliares de Nivel Superior a Actividades Auxiliares de último Nivel.

3.4 Imputación de Costes de Actividades Auxiliares de Último Nivel a Centros no Auxiliares de Último Nivel.

3.5 Imputación de Costes de Centros procedentes de Actividades Auxiliares a Actividades.

3.6. Imputación de Costes de Actividades de Dirección, Administración y Generales y Asimiladas de Nivel Superior a Actividades DAG y Asimiladas de Último Nivel.

3.7 Imputación de Costes de Actividades de Dirección, Administración y Generales y Asimiladas de Último Nivel a Actividades no DAG de Último Nivel.

3.8 Imputación de Costes del resto de Actividades de Nivel Superior a Actividades de último Nivel.

4. Asignación de Ingresos a Actividades

Los ingresos se relacionarán con todas o con algunas de las actividades que se hayan definido como finalistas y asimiladas en la organización, existiendo la posibilidad de que ciertos ingresos no puedan ser individualizados ni siquiera a un determinado nivel de las actividades que conforman la estructura de la entidad. Obviamente, cuando se hace referencia al Conglomerado podrán asignarse los ingresos a las actividades correspondientes incluso en casos de transversalidad inter-Entidad, debiendo considerarse la posible existencia de transferencia de recursos monetarios entre entidades del Conglomerado.

5. Determinación de Márgenes de Cobertura por Actividades

En el caso de los ingresos que se hayan asociado con actividades, al nivel que se determine en cada caso, se procederá a obtener el grado de cobertura de costes mediante la comparación de dichos ingresos con los costes asociados a las actividades en cuestión, que cuando hablamos de datos consolidados mostrarán información veraz y relevante sobre dichos márgenes, incluso en el caso de servicios transversales inter-

Entes, al resultar posible contraponer los ingresos asociados a un servicio público con los costes totales en los que se incurre para su prestación.

El proceso de determinación de márgenes implicará, en su caso, los correspondientes procesos de agregación tanto de costes como de ingresos.

6. Determinación de Márgenes Globales

Una vez determinado el margen de cobertura de cada actividad considerada individualmente se procederá al cálculo del margen global teniendo en cuenta aquellos ingresos que no pueden asociarse individualmente con ninguna actividad.

De esta forma, tal y como se ha indicado, la metodología descrita en la Resolución de 28 de julio de 2011, obliga al Conglomerado local, no sólo a definir las estructuras del modelo de acuerdo a los requerimientos establecidos en la mencionada Resolución, sino a arbitrar los mecanismos de integración y cálculo adecuados para garantizar la incorporación de la información al modelo a partir de los diferentes sistemas de gestión del Ente, y su proceso de acuerdo con la metodología definida en dicha norma legal.

2.3. OUTPUTS INFORMATIVOS

Como se ha mencionado en anteriores líneas, de acuerdo a las estructuras que definen el Modelo de Contabilidad Analítica, y lo previsto tanto en la Resolución de 28 de julio como en la ICAL, cabe pensar en dos grandes grupos de outputs informativos:

- Informes de costes, ingresos y márgenes (nota 26 de la Memoria).
- Indicadores de gestión (nota 27 de la Memoria).

2.4. OBLIGACIONES DE REPORTING DE LA ICAL 2013: NOTAS 26 Y 27 DE LA MEMORIA DE LAS CUENTAS ANUALES INDIVIDUALES. INCORPORACIÓN A LA MEMORIA CONSOLIDADA

Finalmente, el estudio de los requisitos introducidos por la normativa legal respecto al reporting informativo del Conglomerado local debe ser uno de los referentes claves para el estudio del Modelo de Contabilidad Analítica del Conglomerado local.

A estos efectos, es preciso indicar nuevamente que la Resolución de 28 de julio de 2011, establece los Estados e Informes de coste e indicadores de gestión obligatorios que deben incluirse para completar el contenido de las notas 26 y 27 de la Memoria de las Cuentas Anuales (ICAL 2103) y la metodología para su elaboración.

De esta forma, a efectos de informes de coste, la sección 2 del Capítulo II de la Resolución de 28 de julio de 2011, de la Intervención General de la Administración del Estado, establece los modelos de informes obligatorios a incluir en la Memoria de las Cuentas Anuales consolidadas[2], en un formato con dos niveles de exigencia claramente diferenciados:

- Para la totalidad de las organizaciones integradas en el Sector Público Administrativo Estatal.
- Para las organizaciones que realizan actividades relacionadas con la obtención de ingresos derivados de tasas y precios públicos, que es el caso de la problemática del Conglomerado local que nos ocupa.

[2] Salvo precisiones que pudieran, en su caso, ser introducidas por la normativa de consolidación local, circunstancia que no parece probable, porque, como se indicó anteriormente, ni lo hace la normativa general del sector público, Orden HAP/1489/2013, de 18 de julio, por la que se aprueban las normas para la formulación de cuentas anuales consolidadas en el ámbito del sector público, ni normativas específicas como el Documento "Modelo de Contabilidad Analítica para Universidades. Particularización del Modelo C.A.N.O.A, del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, de 2011", que desarrollan el modelo de la Resolución de 28 de julio de 2011 estableciendo la obligación de consolidar los costes del consolidado sin proponer normas de desarrollo complementarias.

Refiriéndonos, por tanto, exclusivamente a las segundas, es decir, sólo las organizaciones que realicen actividades relacionadas con la obtención de ingresos derivados de tasas y precios públicos, deberán informar de los costes, ingresos y márgenes de éstas, a través de los modelos «Resumen del coste por elementos de las actividades que implican la obtención de tasas y precios públicos», desarrollado en el apartado trigésimo octavo; «Resumen de costes por actividad-actividades que implican la obtención de tasas y precios públicos», determinado en el apartado trigésimo noveno; y «Resumen relacionando costes e ingresos de actividades con ingresos finalistas», fijado en el apartado cuadragésimo, mencionados en anteriores líneas.

Por su parte, y en relación a los indicadores de gestión a incluir en la nota 27 de la Memoria, Resolución de 28 de julio de 2011, de la Intervención General de la Administración del Estado, el Conglomerado local tendrá que incorporar indicadores de:

- Eficacia (apartado cuadragésimo segundo a cuadragésimo cuarto):
  - Número de actuaciones realizadas/Número de actuaciones previstas (para cada actividad/servicio).
  - Plazo medio de espera para recibir cada uno de servicios públicos que presta.
  - Porcentaje de población cubierta por cada servicio público prestado.
  - Número de actuaciones realizadas año X/Número de actuaciones previstas año X (para cada actividad/servicio).
  - Número medio de actuaciones realizadas (serie años anteriores)/Número medio de actuaciones previstas (serie años anteriores) (para cada actividad/servicio).

- Eficiencia (apartado cuadragésimo quinto a cuadragésimo octavo)
  - Coste de la actividad/Número de usuarios (para cada actividad/servicio).
  - Coste real de la actividad/Coste previsto de la actividad (para cada actividad/servicio).
  - Coste de la actividad/Número de unidades equivalentes producidas (para cada actividad/servicio).

- Economía (apartado cuadragésimo noveno a quincuagésimo)
  - Precio o coste de adquisición factor de producción x/precio medio del factor x en el mercado.

- Medios de producción (apartado quincuagésimo primero a quincuagésimo segundo)
  - Coste de personal/Número de personas equivalentes.

3. REFLEXIONES EN TORNO A LA FORMULACIÓN DE UN MODELO DE CONTABILIDAD ANALÍTICA CONSOLIDADO PARA EL CONGLOMERADO LOCAL

De acuerdo a lo anteriormente señalado, la premisa fundamental que debe presidir la formulación de procedimientos contables y desarrollos tecnológicos de contabilidad analítica es dotar a los Entes Locales de una potente herramienta que permita dar soporte al proceso de consolidación de los costes del conglomerado local de la forma más precisa y automática posible, que permita mantener la relevancia y fiabilidad de la información que reporta y el carácter coste-efectivo de su implantación.

Como ya se ha indicado, el modelo consolidado es un modelo complementario e independiente al modelo que permite llevar a cabo la rendición de cuentas individuales del Ente Principal y de los diferentes Organismos Públicos, Empresas Públicas u otras organizaciones que integren el perímetro de consolidación. Ello implica que éstas deben continuar publicando sus estados contables individuales y que hay que desarrollar un modelo complementario que lance un nuevo cálculo para sus estructuras consolidadas.

Para realizar este proceso, debe dotarse a la aplicación informática de funcionalidades para automatizar al máximo este proceso, generando las estructuras del modelo de manera automática y trasladando al mismo las bases y criterios de reparto ya definidos e incluidos para los Entes individuales.

Ello implica que durante el propio proceso de diseño de los modelos individuales es preciso construir sus estructuras teniendo en cuanta la transversalidad de los servicios prestados entre Entes para facilitar la definición de las estructuras consolidadas.

Además, resulta preciso arbitrar funcionalidades específicas para la incorporación de la información sobre costes de O.O.A.A., Empresas Públicas u otras entidades que no estén incluidas en las bases de datos de la herramienta de contabilidad analítica que estuviera implantada en el Ente Local y sobre la que se hubiese realizado el cálculo de costes.

Es decir, a este respecto, los Entes Locales que hayan implantado su contabilidad analítica podrán enfrentarse a diferentes escenarios:

- Disponer de la información del modelo en una única base de datos procesable desde su herramienta de contabilidad analítica (Ente Principal y sus O.O.A.A. dependientes).

- Utilizar herramientas diferentes para soportar los modelos contables independientes del Ente Principal y los O.O.A.A. en bases de datos individualizadas.

De esta forma, en el segundo caso, sería preciso que la herramienta de contabilidad analítica del Ente Principal permitiese la importación de las estructuras y datos monetarios y no monetarios de tales entes dependientes para la formulación del modelo consolidado del Conglomerado Local.

En cualquier caso, pueden existir otras organizaciones no incluidas en sus bases de datos por aplicar modelos contables diferentes y no homogéneos (Empresas Públicas y otras entidades) para los que, en ningùn caso se dispondría de más información que la introducida en el modelo mediante las funcionalidades anteriormente descritas.

Por ello, sería preciso incluir, con el nivel de detalle que se determine, la información sobre coste de tales entidades que se vaya a incorporar en el modelo consolidado (con su detalle por estructuras –elementos, centros, actividades, ….) de forma que en el modelo consolidado no se lleve cabo cálculo alguno más que su inclusión para el reparto de los costes generales o funcionales DAG del Ente Principal.

Para ello, resulta necesario incluir como etiqueta de la información de dicho Ente, el área o áreas con las que se vincula en el Ente Principal, a efectos de considerarlo para la generación del mapa de procesos de tales áreas en el modelo consolidado y, por tanto, del reparto de los costes asociados a éstas.

Una vez superada la integración de los datos en una única base de datos que de soporte al modelo consolidado, será posible realizar los cálculos e imputaciones de coste de dicho modelo a partir de las bases, mapas y criterios incluidos en la aplicación.

Finalmente, será preciso configurar en la herramienta, trabajando en el modelo consolidado, el mapa de procesos resultante de la configuración de las estructuras consolidadas.

Entendemos que este proceso también debe ser automatizado en la mayor medida posible mediante la creación de etiquetas específicas en la herramienta que permitan identificar, en la mayor medida posible, las relaciones entre Entes desde la propia configuración de los modelos de contabilidad analítica individuales.

3.1. ELEMENTOS DE COSTE

La primera estructura consolidada a la que hay que atender es la de elementos de coste. A priori parece resultar una de las que menos dificultades presentan para la consolidación.

De una parte, porque constituyen un listado de consumos de base normalizada, cuya estructura viene definida a dos niveles por la propia Resolución de 28 de julio de 2011. De la otra, porque cuando se diseña la misma en los modelos individuales puede incluirse un protocolo y lógica de codificación homogénea para el conglomerado.

Ello facilitaría tanto la propia configuración consolidada de esta estructura, que podría generarse automáticamente mediante la conjunción de las estructuras definidas en los modelos individuales, como la incorporación de los valores asociados a las mismas, representativos de la agregación de los datos vinculados a cada estructura en los correspondientes modelos individuales.

Sin embargo, aparecen varias dificultades asociadas a este planteamiento:

- La posible falta de disciplina al definir y codificar las estructuras individuales de elementos de coste de cada Ente.

  Debemos entender que este problema, a pesar de su importancia, no merece especial consideración en el análisis funcional de las herramientas tecnológicas pero si en los procedimientos contables que se definan durante los procesos de implantación de modelos de contabilidad analítica en los Entes Locales, en la medida en que una incorrecta definición puede ser evitada y corregida en el Ente, lo que afectaría a su modelo individual y que, en todo caso, exigiría prever mecanismos para corregir tales inconsistencias que pudieran haberse cometido en ejercicios pasados, cuestión que igualmente debería ser abordada para los modelos individuales en sus diferentes estructuras (actividades, ….).

- La posible falta de homogeneidad en las estructuras de elementos de costes de las diferentes Entidades que integran el perímetro de consolidación (Empresas Públicas u otras organizaciones).

  En este caso, sería preciso reestructurar la información de tales Entidades durante el propio proceso de incorporación de su información al modelo o, en caso de no resultar posible, permitir que su información se presente como una partida independiente dentro de cada una de las partida específicas de esta estructura del modelo (costes de personal, costes de adquisición de bienes y servicios,…).

- La existencia de cesión de recursos entre Entes. Ello implica que existan costes no incorporables en el Ente al que se adscribe el recurso e incorporables en el Ente usuario funcional de los mismos.

  En realidad esta problemática debería estar solucionada en su origen en los propios modelos individuales, en la medida en que:

  - En el ente cedente tales costes no aparezcan en la estructura de elementos de coste de su modelo individual por no constituir recursos aplicados que represente costes imputables a las actividades realizados por el mismo.

  - En el ente receptor tales costes se incluyan en la estructura de elementos de coste de su modelo individual por constituir recursos aplicados que representan costes imputables a las actividades realizados por el mismo.

En este sentido es preciso considerar que nos referimos a cesiones no monetarias (personal, inmuebles, …) y no a transferencias monetarias intragrupo.

Por otra parte, es preciso considerar que, aunque a efectos de formar la estructura de elementos de coste, se hable de agregación de valores, el modelo debe mantener siempre el etiquetado del Ente de procedencia del coste, en la medida en que para la posterior imputación de sus costes a las restantes estructuras (centros y actividades) debe utilizarse en cada caso, las equivalencias, mapas y criterios utilizados originalmente en el Ente individual.

3.2. CENTROS DE COSTE

La siguiente estructura objeto de análisis es la estructura de centros. A priori, resulta la menos problemática de definir a nivel consolidado respecto a las estructuras de elementos de coste y de actividades.

Ello es debido a que:

- Para el caso de los elementos de coste es preciso considerar que los diferentes consumos efectuados por cada ente deben clasificarse en apartados homogéneos de acuerdo a una estructura definida por la Resolución de 28 de julio de 2011.

- Para el caso de las actividades, resulta necesario tener en cuenta que no constituyen estructuras completamente independientes sino que existen actividades de corte transversal que implican la participación de diferentes áreas y centros tanto del Ente Principal como de otras posibles organizaciones responsables de la prestación del servicio (O.O.A.A., Empresas Públicas,…).

- Sin embargo, los centros representan estructuras y unidades organizativas que, de acuerdo con la propia definición de la Resolución, constituyen "lugares físicos dónde, como consecuencia del «proceso productivo», se consume toda una serie de recursos que se incorporan a las actividades".

Ello hace pensar que individualizados los centros para los modelos específicos de cada Ente, podría generarse de manera automática la estructura de centros del modelo consolidado, en cuanto cada uno de dichos centros forma parte de la estructura organizativa integral del conglomerado local.

No obstante, las únicas salvedades a considerar provendrían de la conveniencia y necesidad de agrupar los centros de esta forma definidos, de acuerdo con la propia estructura de áreas del Ente Principal.

Es decir, el mandato municipal implica una serie de competencias y servicios que, una vez asumidos, pueden prestarse a través de medios propios o instrumentales que conforman un área de acción homogénea, cuyos costes, además, conforman un conjunto de recursos consumidos vinculable a las correspondientes actividades en las que se concreta el "proceso productivo" de prestación de los correspondientes servicios.

Además, y al igual que se indicó para el caso de los elementos de coste, resulta preciso mantener el etiquetado de la adscripción del centro al Ente de origen en el modelo consolidado, a efectos de garantizar, no sólo una adecuada explotación de la información, sino que la imputación de costes pendientes en el centro, se realice en función de las bases, mapas y criterios utilizados en el modelo individual, con excepción de los que, por su carácter de soporte DAG o auxiliar general, deban aplicar el nuevo mapa de procesos definido para el modelo consolidado.

Por todo ello, las soluciones tecnológicas utilizadas debe incluir funcionalidades para la generación automática de la estructura de centros del modelo consolidado y para el etiquetado de los centros en el modelo consolidado para identificar la procedencia en origen de cada centro respecto al Ente del que forma parte.

Dicho etiquetado en origen sería la base para la posterior agrupación de centros en el modelo consolidado, debiendo indicarse en la misma en qué área de competencias municipales se integra cada centro en el modelo consolidado.

3.3. ACTIVIDADES

La siguiente estructura objeto de análisis es la de actividades, que constituye el agregado contable representativo del portador de coste último del modelo en cuanto debe acumular el coste total de los consumos realizados por el centro en el desarrollo de sus competencias.

De esta forma, y al igual que para estructuras anteriores, resulta preciso reflexionar sobre la integración de tales prestaciones en un modelo consolidado representativo de la realidad de la totalidad del conglomerado local.

En este sentido, y como se apuntó anteriormente, la principal dificultad viene determinada de que la mencionada estructura no conforma un conjunto absolutamente individualizable e independiente en el conjunto de Entes que integran el conglomerado local.

Al contrario, resulta habitual que la prestación de un determinado servicio presente carácter transversal por la participación de diferentes agentes de la organización, dentro de un mismo Ente, o lo que complica aún más la cuestión, dentro de diferentes Entes del conglomerado.

Ello implica la necesidad de considerar dicha transversalidad en el desarrollo de los procesos de integración de las estructuras de actividades para la formulación del modelo consolidado.

Por otra parte, y con independencia de la existencia o no de tales transversalidades, la estructura de actividades de cada Ente y, por supuesto, del Ente Principal, no está conformada exclusivamente por las actividades finalistas representativas de las prestaciones que constituyen el objeto o razón de ser final de la Entidad Local, o las asimiladas a éstas en términos de constituir portadores finales del coste, sino que existen otras prestaciones o actividades que representan un soporte general, operacional o funcional del conglomerado o funcional de algunas áreas de éste y que, por tanto, deben distribuir sus costes a las correspondientes actividades finalistas o asimiladas, estén o no localizadas en el Ente prestador de tales actividades.

Y ello obliga, al igual que la transversalidad, a reflexionar sobre la forma en que puedan integrarse tales actividades en la correspondiente estructura consolidada para el conglomerado.

En conclusión, es preciso definir procedimientos contables para la formulación de su modelo consolidado y funcionalidades tecnológicas en sus sistemas informáticos para una generación y mantenimiento automático de la estructura de actividades que integre las actividades de cada uno de los Entes individuales que conforman el conglomerado.

A tales efectos, cuando una actividad se preste en régimen de transversalidad, proponemos, para facilitar el proceso de integración de la correspondiente base de datos de actividades codificarlas y denominarlas de manera homogénea en cada Ente, manteniendo la denominación original de cada Ente al nivel de desagregación en el que se hayan creado en cada Ente.

Tales actividades se integrarían directamente en el modelo consolidado, que generaría automáticamente una actividad de máximo nivel de agregación, representativa y perfectamente identificable con la actividad agregada correspondiente en el modelo individual del Ente que se considere como principal responsable de la actividad, lo que obligaría a incluir en el etiquetado de la actividad transversal, no sólo el Ente de procedencia, sino si se califica como responsable principal de la coordinación de la actividad.

Además, por debajo de dicho nivel y como desagregado de la anterior, sería preciso crear una actividad agregada de nivel superior que agrupase a las actividades individuales consideradas en cada modelo.

Para ello, sería preciso desarrollar funcionalidades que permitan etiquetar las actividades transversales de los modelos individuales indicando la actividad raíz con la que se vincula.

3.4. INVENTARIO DE ACTIVIDADES POR CENTRO Y MAPA DE PROCESOS

Analizada la configuración de las estructuras del modelo, es preciso atender a las relaciones entre ellas y, por tanto, a la definición de los inventarios de actividades por centro y a los mapas de proceso del modelo consolidado.

3.4.1. INVENTARIO DE ACTIVIDADES POR CENTRO

En relación a los inventarios de actividades por centro, es preciso vincular las actividades definidas en el modelo a su máximo nivel de desagregación con los centros.

En consecuencia, no se presentan especiales dificultades en este ámbito al definir el modelo consolidado, en la medida en que se relacionan centro de último nivel y, por tanto, localizados exclusivamente en uno de los Entes que forman el conglomerado, con independencia de las posibles agrupaciones a las que se hubiesen adscrito, con actividades también a su máximo nivel de desagregación y, por tanto, también exclusivamente vinculadas a uno de los Entes, con independencia de que se relaciones con varios centros del Ente o con centros de varios Entes en caso de transversalidad intra o interEnte.

De esta forma, en la medida en que, incluso en el caso de transversalidad, se hubiese optado por mantener en la estructura de actividades, actividades representativas de las prestaciones individuales de cada Ente, al nivel de máxima desagregación, se tratará de actividades definidas en el modelo consolidado relacionadas con centros también definidos en el modelo y con una total correspondencia con las correspondientes centros y actividades de cada modelo individual.

De esta forma, podrá generarse automáticamente el inventario de actividades por centros del modelo consolidado a partir de la incorporación al mismo de las correspondientes relaciones de los modelos individuales.

3.4.2. MAPA DE PROCESOS

Tras la configuración del inventario de actividades por centros habrá sido posible establecer las relaciones entre ambas estructuras que permitan canalizar los costes pendientes de reparto en los centros hacia las actividades asociadas a los mismos.

Sin embargo, el proceso de formación de costes no queda completo en la medida en que la estructura de actividades no incluye únicamente actividades finalistas y asimiladas que constituyen portadores últimos del coste, sino que, por el contrario, existen actividades auxiliares, DAG y de Organización (y, en su caso, anexas) cuyo coste es preciso repercutir sobre aquellas de acuerdo con las premisas del modelo de la Resolución.

En concreto, las actividades auxiliares deberán vincularse con los centros beneficiarios de las prestaciones que ofertan en la organización, y las actividades DAG y Organización (y, en su caso, anexas), con las actividades finalistas y asimiladas que representa los portadores finales del coste completo del modelo.

En consecuencia, resulta necesario en este punto abordar la configuración del mapa de procesos del modelo consolidado que permita la imputación del coste de tales actividades a los objetos de coste finales.

Este constituye, junto a la problemática de la transversalidad, uno de los aspectos claves del modelo de contabilidad analítica consolidado, en la medida en que permite imputar los costes generales del Ente a las distintas actividades y servicios, con independencia de que se presten por parte del Ente Principal o cualquiera de las Entidades que conforman el conglomerado local, evitando imputaciones cruzadas de coste que sesguen y distorsionen los costes de las prestaciones en razón de qué Ente efectúa la prestación.

De esta forma, la definición del modelo consolidado obliga, como uno de sus apartados más importantes, a redefinir el mapa de procesos de tales entidades para reflejar las relaciones reales que caracterizan al conglomerado.

3.4.2.1. ACTIVIDADES AUXILIARES

Respecto al tratamiento y distribución del coste asociado a las actividades auxiliares, puede ocurrir con cierta frecuencia que determinados servicios (informática, mantenimiento,…) se presten de manera centralizada por el Ente Principal u otro ente diferenciado, a todas o a algunas de las Entidades que forman parte del conglomerado local.

En este caso, resulta preciso considerar, para el reparto de sus prestaciones, la totalidad de los beneficiarios de las mismas, al objeto de evitar repartos cruzados de coste que distorsionen el coste completo de los correspondientes servicios, por razón del Ente que ofrece la correspondiente prestación.

De esta forma, entendemos que, desde la propia modelización de los estados individuales deberían etiquetarse, los centros usuarios de las correspondientes prestaciones, para permitir generar en función de dichas etiquetas, y de manera automática, el mapa de procesos de las actividades auxiliares, efectuándose un reparto a todos los centros beneficiarios de una determinada prestación.

3.4.2.2. ACTIVIDADES DAG Y DE ORGANIZACIÓN

En lo que se refiere al tratamiento y distribución del coste asociado a las actividades DAG y organización (y, en su caso, anexas), entendemos que, desde la propia modelización de los estados individuales deberían etiquetarse, como se ha indicado anteriormente, las áreas competenciales con las que se relacionan las correspondientes actividades, para permitir generar en función de dichas etiquetas, y de manera automática, el mapa de procesos de las actividades que tengan carácter funcional, efectuándose un reparto a todas las actividades finalistas y asimiladas de las actividades DAG de carácter general.

Para ello, resulta necesario identificar con otra etiqueta complementaria las actividades DAG de carácter general, para la que se aplica un mapa de proceso y un ámbito de reparto universal[3], frente a las calificadas como funcionales para las que habría que aplicar el mapa de proceso y el ámbito de reparto derivado de las etiquetas asociadas al ámbito competencial anteriormente descrito.

3.5. BASES Y CRITERIOS DE REPARTO

A priori, esta cuestión no presenta especiales dificultades porque, en la medida en que se incorporan desde el modelo las estructuras de elementos, centros y actividades con la etiqueta de su centro de origen, pueden mantenerse las bases y criterios de reparto asociados a las diferentes estructuras y equivalencias definidas en cada modelo individual, que tendrían que importarse al modelo consolidado.

Los únicos repartos que se verían afectados "ex novo" en el modelo consolidado serían los correspondientes a las actividades de soporte que pasarían a afectar potencialmente a toda la organización o a la parte o área que funcionalmente les corresponda. Esta es una cuestión que afecta al mapa de procesos del modelo consolidado, cuestión tratada en el apartado anterior.

Sin embargo, no existen razones a priori para modificar los criterios que para el reparto de tales actividades de soporte se hubiesen definido, sino para actualizar, como se ha mencionado, los mapas de proceso.

Por ello, el tratamiento propuesto sería la generación automática del conjunto de bases y criterios de reparto con su correspondiente asociación con las estructuras con la que se asocian.

La única dificultad podría provenir del reparto de actividades auxiliares cuando el reparto se efectuase sobre partes de trabajo o datos de facturación interna que hubiera que incorporar de manera consolidada al definir el modelo agregado. En el caso de que se hubieran utilizado datos técnicos como número de usuarios o metros cuadrados de superficie, dichos datos ya deberían estar definidos en cada modelo individual y completaría la correspondiente base de reparto consolidada.

3.6. ESTRUCTURA DE INGRESOS

Tras abordar las problemáticas relativas a las estructuras de coste, corresponde abordar la vinculada con los ingresos consolidados.

Aunque al igual que para el caso de los elementos de coste, podría parecer a priori una de las estructuras que menos dificultades presentan para la consolidación, muestra, sin embargo, algunas dificultades que la diferencian de aquélla.

De una parte, porque no constituye un listado de ingresos de base normalizada, cuya estructura venga definida por la Resolución de 28 de julio de 2011, que, dada la posible heterogeneidad de los Entes a los que se dirige, tan sólo establece, en su apartado sexto, que "cada entidad determinará una estructura de elementos de ingresos lo suficientemente desagregada como para permitir una adecuada individualización de los mismos de acuerdo con la estructura productiva de la organización o, al menos, según la relación de los ingresos que se le autoricen como recursos en su Ley de creación. "En todo caso, cada tipo singular de ingreso derivado de un precio público o de una tasa deberá ser convenientemente segregado del resto de ingresos".

De otra parte, porque, en la medida en que los ingresos deben relacionarse, cuando sea posible, con las actividades que los generan para la formación de los correspondientes márgenes, la problemática de los ingresos está en el mismo núcleo básico de la transversalidad y por tanto, de las cuestiones básicas del proceso de consolidación.

No obstante, a efectos de cada Ente individual se habrán identificado ingresos asociados a las prestaciones definidas en el mismo para el Ente que los genera, de manera que el margen calculado será perfectamente significativo para el caso de actividades que no presentan transversalidad inter-entes pero no representativas en el caso de actividades que presentan transversalidad entre diferentes Entes, al no existir un marco de

[3] Salvo actividades para la que pudiera no definirse imputación de costes generales (transferencias, etc.).

comparación de los ingresos de una prestación con la totalidad de costes asociados a la misma. En definitiva, los ingresos pueden estar adscritos en el ente que tiene la competencia del servicio prestado y, sin embargo, su coste se encuentra repartido entre los entes que colaboran en la prestación de dicho servicio. Aunque también es posible que la competencia esté compartida y, por tanto, también los ingresos estén repartidos entre varios de los entes que colaboran en la prestación del servicio.

Este problema está claramente asociado al tratamiento propuesto para tales actividades transversales, para las que se habrá creado la correspondiente actividad agregada en el modelo consolidado.

Ello facilitaría la configuración consolidada de esta estructura que podría generarse mediante la conjunción de las estructuras definidas en los modelos individuales, que resulta perfectamente válida para las actividades con ingreso asociado y no transversales y que, para las que presentan carácter transversal interentidad, obligaría a relacionar los respectivos ingresos con las correspondientes actividades agregadas creadas específicamente en el modelo consolidado.

Ello obligaría a etiquetar los ingresos para identificar los correspondientes a actividades transversales vinculadas, en consecuencia, a la correspondiente actividad agregada del modelo consolidado.

Al igual que se comentó para los ingresos, las soluciones tecnológicas que se apliquen para el desarrollo del modelo consolidado deben permitir la integración de los ingresos asociados a las diferentes entidades que conformen el perímetro de consolidación y no estuviesen incluidas en las bases de datos del Ente Principal.

Por su parte, respecto a los ingresos globales no individualizables ni relacionables con actividades, indicar que no presentan mayor problema y podría incluirse directamente en la estructura de elementos de ingresos consolidada desde las estructuras de elementos de ingreso de los modelos individuales.

Con independencia de lo anteriormente expuesto, sería preciso, además, identificar posibles ingresos provenientes de otros Entes del conglomerado que deberían ser eliminados en el modelo consolidado para la formulación de las cuentas consolidadas. Para ello, debería incluirse funcionalidades para etiquetar los ingresos procedentes de otros Entes del conglomerado para garantizar su no inclusión en el modelo consolidado.

Finalmente, cabe hacer idénticas consideraciones a las realizadas sobre los elementos de coste respecto a la necesidad de introducir una adecuada disciplina para codificar las correspondientes estructuras individuales de elementos de ingresos y para corregir inconsistencias o modificaciones respecto a ejercicios anteriores.

Así como que es preciso considerar que, al igual que para los costes, el modelo debería mantener siempre el etiquetado del Ente de procedencia del ingreso.

3.7. CÁLCULO, CONCILIACIÓN Y OBTENCIÓN DE INFORMES CONSOLIDADOS

Finalmente, tratadas en anteriores apartados las cuestiones relativas a la construcción del modelo consolidado, debemos ocuparnos de las cuestiones relativas al cálculo de costes en dicho modelo.

Como se ha indicado anteriormente, la consolidación de la contabilidad analítica no consiste en un simple proceso de agregación de las estructuras y costes calculados por los modelos individuales, sino que es necesario definir un modelo consolidado independiente sujeto a la metodología y normas de la Resolución de 28 de julio de 2011, y sujeto a un proceso de cálculo propio de acuerdo a las fases que ésta incorpora.

Por ello, una vez incorporadas y ajustadas las estructuras, bases de reparto y mapas de proceso consolidados, a partir de las procedentes de los modelos individuales de los Entes incluidos en el sistema de contabilidad analítica del Ente Principal (responsable de la formulación de las correspondientes cuentas consolidadas), tanto mediante integración informática de los correspondientes sistemas como mediante la incorporación desde ficheros externos para determinadas entidades (Empresas Públicas y otras entidades), así como los datos monetarios y no monetarios asociadas a tales estructuras, resultará preciso lanzar un proceso de cálculo de los costes del conglomerado.

Obtenidos los datos del cálculo y tras realizar la correspondiente conciliación de los resultados obtenidos, podrán emitirse los informes consolidados cuya estructura habrá que precisar sobre la base de la

correspondiente normalización prevista en las notas 26 y 27 de la memoria individual, para incluir en la memoria consolidada del Ente Principal junto a sus informes individualizados normalizados.

REFERENCIAS

Bastida. F., & Benito, B. (2006). *Financial reports and decentralization in municipal governments*. *International Review of Administrative Sciences*, 72(2), 223-238.

Buendía Carrillo, D., & Llorente Muñoz, V. (2012). La normalización de la contabilidad analítica en la administración pública española. *Partida Doble*, 243, 74-79.

Carrasco Díaz, D., Buendía Carrillo, D., & Navarro Galera, A. (2011). *Manual de procedimiento para la implantación de un sistema de costes en la administración local*. Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP), Madrid. Accesible online: http://goo.gl/7chV2.

Cóndor López, V. (2014). La Consolidación en el Sector Público. Implicaciones en la Gestión. *Auditoría Pública*, 62, 89-102.

Cóndor López, V., Ansón Lapeña, J. A., Blasco Burriel Mª. P., & Brusca Alijarde, Mª. I. (1998). Consolidación de Estados Contables en la Administración Local. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 27(95), 395-426.

Ley 8/1989, de 13 de abril, de Tasas y Precios Públicos. Boletín Oficial del Estado. nº 90. A-1989-8508.

Ley 25/1998, de 13 de julio, de modificación del Régimen Legal de las Tasas Estatales y Locales y de Reordenación de las Prestaciones Patrimoniales de Carácter Público. Boletín Oficial del Estado. nº 167. A-1998-16714.

Ministerio de Hacienda (2017). Informe de la Comisión de Expertos para la revisión del Modelo de Financiación Local.

Orden EHA/1037/2010, de 13 de abril, por la que se aprueba el Plan General de Contabilidad Pública. Boletín Oficial del Estado, nº 102. Sección I, 36960-37270.

Orden HAP/1489/2013, de 18 de julio, por la que se aprueban las normas para la formulación de cuentas anuales consolidadas en el ámbito del sector público. Boletín Oficial del Estado, nº 185. Sección I, 56638-56699.

Orden HAP/1781/2013, de 20 de septiembre, por la que se aprueba la Instrucción del modelo normal de contabilidad local. Boletín Oficial del Estado, nº 237. Sección I, 80311-80687.

Prieto Martín, C., & Robleda Cabezas, H. (Coordinadores) (2006). Guía para la implantación de un sistema de costes en la Administración local. Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP), Madrid. (Accesible online: http://goo.gl/DYWYp).

Resolución de 28 de julio de 2011, de la Intervención General de la Administración del Estado, por la que se regulan los criterios para la elaboración de la información sobre los costes de actividades e indicadores de gestión a incluir en la memoria de las cuentas anuales del Plan General de Contabilidad Pública. Boletín Oficial del Estado, nº188. Sección I, 89955-89988.

Real Decreto Legislativo 2/2004, de 5 de marzo, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley Reguladora de las Haciendas Locales. Boletín Oficial del Estado. nº 58. A-2004-4214.

Intervención General de la Administración Pública (2004). Principios Generales sobre Contabilidad Analítica de las Administraciones Públicas.

Intervención General de la Administración Pública (2007). *Indicadores de Gestión en el ámbito del Sector Público*.

CONTABILIDAD

EL CONTROL DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA EN UN CENTRO SOCIOSANITARIO EN ESPAÑA: ESTUDIO DE UN CASO

Daniel Sánchez Toledano, dstoledano@uma.es, Universidad de Málaga
Daniel Carrasco Díaz, daniel.carrasco@uma.es, Universidad de Málaga
Concepción Ortega Jiménez, cortega@uma.es, Universidad de Málaga

RESUMEN: El control de la actividad económica obliga a la implantación de un modelo de cálculo de costes que incluya las estructuras básicas –elementos de coste, centros, actividades, criterios de distribución, etc.-, en la organización de carácter socio-sanitaria analizada, cuyos outputs de información -informes e indicadores- permitan orientar una gestión para el control de la aplicación de recursos con transparencia, eficiencia y eficacia. La información obtenida a través de indicadores nos permite un control de la actividad económica de la organización y el seguimiento de los principios de eficiencia, eficacia y economía, que deben presidir su gestión económica. Nuestro objetivo es plantear un modelo de contabilidad analítica que dé respuesta informativa al cálculo de coste de las actividades e indicadores de gestión que permitan medir el grado de consecución de los citados principios, con los modelos y la tecnología de cálculo que tenemos en la actualidad a nuestro alcance.

PALABRAS CLAVE: Costes, Indicadores de gestión, Sistema sanitario, Eficiencia, Transparencia.

ABSTRACT: Control of economic activity requires implementation of cost calculation models that includes basic structures - cost elements, centers, activities, distribution criteria, etc. - in the socio-sanitary organization analyzed, whose information outputs - reports and indicators - allow to guide managers for an application of resources that enhance transparency, efficiency and effectiveness. Information obtained through indicators allows us to control organization economic activity and monitor the principles of efficiency, effectiveness and economy. Our objective is to propose an analytical accounting model that provides a response for measuring the degree of achievement of the forementioned principles.

KEYWORDS: Costs, Management Indicators, Health Service, Efficiency, Transparency.

1. INTRODUCCIÓN

La incertidumbre económica, política y social en los países desarrollados, tanto desde una perspectiva global como de la Unión Europea, y en particular a España, ha producido una clara desconfianza ciudadana en las instituciones democráticas y en sus representantes políticos para solventar los problemas de demandas de servicios públicos, tanto a nivel de la Administración del Estado y Autonómica como en la Administración Local, en particular.

La actividad sociosanitaria se realiza en España tanto por agentes privados como públicos y, en nuestro caso, nos centramos en los públicos porque son los que cubren la mayor demanda, siendo las entidades locales las que asumen la mayor parte de responsabilidades ante la ciudadanía para satisfacer la demanda de dicha actividad en cualquier parte del territorio nacional que, tanto en España como en el resto del mundo, se está incrementando en las últimas décadas, de manera sustancial por el aumento de la edad media de la población y por la mayor sensibilidad social y política hacia los mayores.

Nuestra experiencia de implantación de la contabilidad analítica en el IASS (Instituto de Asistencial Social y Sociosanitaria del Cabildo Insular de Tenerife) nos sirve para exponer el modelo de contabilidad analítica teórico y el empleado en el IASS, con los indicadores más significativos y las principales dificultades para su puesta en funcionamiento.

El control de la actividad económica debe servir de base para el seguimiento del cumplimiento de los principios de transparencia, eficiencia, eficacia y economía cuya puesta en funcionamiento requiere de la contabilidad analítica como herramienta para, además de cumplir con las obligaciones legales, informar a usuarios externos e internos, en general, y a los gestores de los recursos en la toma de decisiones, en particular.

El Modelo de Contabilidad Analítica para una organización como el IASS, y su posterior implantación, está condicionada por la necesidad de aportar al mismo los datos y estructuras necesarias para alcanzar sus objetivos analíticos y ello obliga a analizar su diseño desde dos planos complementarios de cumplimiento de las obligaciones de reporting que la Ley o, en su caso, las normas de organización interna de la Organización establezcan y la satisfacción de las necesidades analíticas de los gestores para el control de la actividad.

2. EL CONTROL DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA EN LOS ENTES LOCALES: CONTABILIDAD ANALÍTICA E INDICADORES DE GESTIÓN

El IASS es un ente con personalidad jurídica independiente y, aunque forma parte del Cabildo Insular de Tenerife (Administración Local), consideramos imprescindible resaltar su marco legislativo contable, como ente local.

Actualmente dicho marco legislativo se concreta en el Real Decreto Legislativo 2/2004, Texto Refundido de la Ley Reguladora de las Haciendas Locales. (Transparencia/publicidad), la Ley 27/2013, de racionalización y sostenibilidad de la Administración Local. Artículo 27, Disposición Adicional Cuarta y la Orden HAP/1781/2013, por la que se aprueba la Instrucción del modelo normal de contabilidad local (ICAL).

La presentación en la Memoria, como Cuenta Anual obligatoria, de la información contenida en las notas 26. «Información sobre el coste de las actividades» y 27. «Indicadores de gestión», señalando que se elaborará, al menos, para los servicios y actividades que se financien con tasas o precios públicos, y estarán obligados a cumplimentarla, como mínimo, los municipios de más de 50.000 habitantes y las demás entidades locales de ámbito superior, como es el caso del IASS.

En dichas notas la información debe incluir, al menos, el siguiente detalle:

26. Información sobre el coste de las actividades.

Resumen general de costes de la entidad.
Resumen del coste por elementos de las actividades.
Resumen de costes por actividad.
Resumen relacionando costes e ingresos de las actividades.

27. Indicadores de gestión.

Indicadores de eficacia.
Indicadores de eficiencia.
Indicador de economía.
Indicador de medios de producción.

Para confeccionar estas notas, según se especifica en la propia Orden, se deberá tener en cuenta los documentos publicados por la Intervención General de la Administración del Estado (IGAE) los “Principios generales sobre Contabilidad Analítica de las Administraciones Públicas” (2004), “Los Indicadores de Gestión en el ámbito del Sector Público” (2007) y la Resolución de 28 de julio de 2011, por la que se regulan los criterios para la elaboración de la información sobre los costes de actividades e indicadores de gestión a incluir en la memoria de las cuentas anuales del Plan General de Contabilidad Pública.

La referida Resolución establece los criterios básicos que debe seguir la definición del modelo, a través de las estructuras que contempla –elementos de coste, ingreso, centros, actividades y criterios de reparto- sus relaciones, así como el proceso de cálculo para la determinación del coste de dichas estructuras. La determinación de los márgenes de cobertura del coste de las actividades requerirá, necesariamente, la comparación del coste de dichas actividades con sus ingresos.

El objetivo general de la contabilidad analítica propuesta por la Resolución se concreta en generar la información económica del organismo en cuestión para su control a través de los elementos de coste, actividades, centros y servicios, además de los correspondientes indicadores de eficiencia, eficacia y economía en cumplimiento de la normativa general y específica.

Algunas de dichas estructuras (objetos de coste) tienen la misión de dar respuesta a preguntas que todo responsable económico se hace para tomar las oportunas decisiones, tal como se aprecia en la Figura 1.

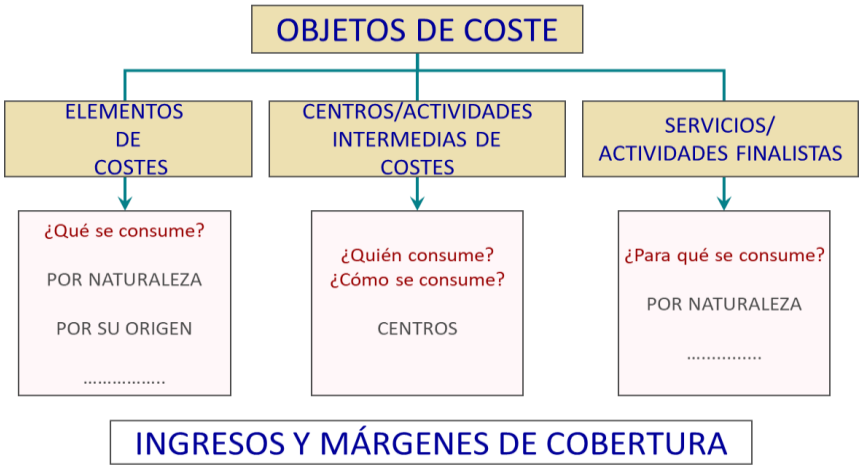


Figura 1: Objetos de coste
Fuente: Elaboración propia

Las relaciones entre las citadas estructuras definen el proceso de formación del coste que, según la Resolución, marcan la determinación escalonada del coste de centros y actividades. Según ésta, las etapas del proceso de cálculo deben llevarse a cabo con el siguiente orden:

1. Asignación de los elementos de coste a centros y/o actividades.
2. Asignación del coste pendiente en centros a actividades.
3. Imputación del coste de actividades auxiliares a centros no auxiliares.
4. Asignación del coste procedente de actividades auxiliares acumulado en los centros no auxiliares a actividades no auxiliares.
5. Distribución del coste de actividades DAG a actividades principales o similares.
6. Distribución del coste de organización a actividades principales o similares.
7. Asignación de ingresos a actividades, para, mediante su comparación con el coste, determinar su margen o grado de cobertura.

Tal como puede apreciarse en el esquema representado en la Figura 2.

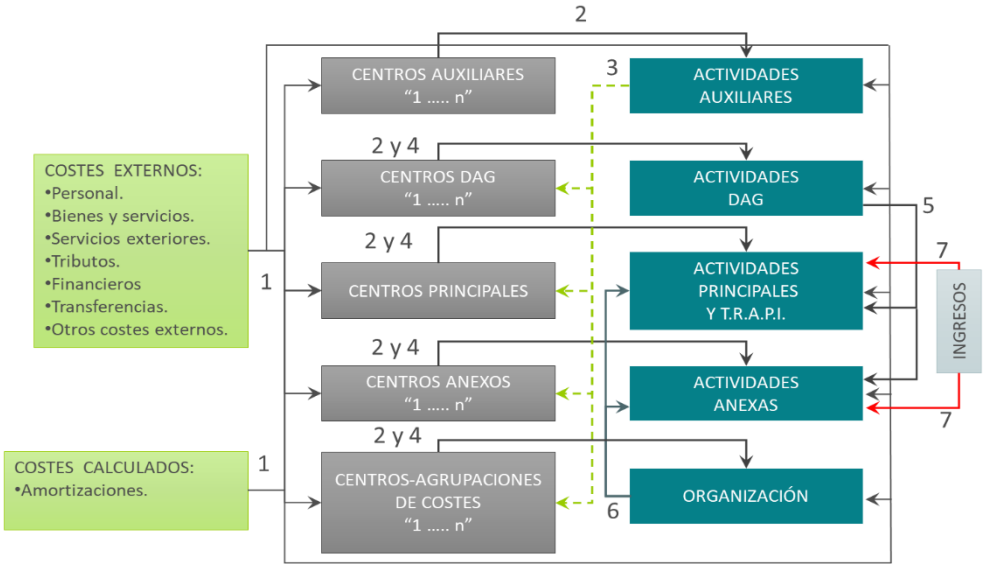


Figura 2: Modelo de Contabilidad Analítica
Fuente: Elaboración propia

Por su parte, la estructura del coste de centros y actividades se podría representar como aparece en las figuras 3 y 4.

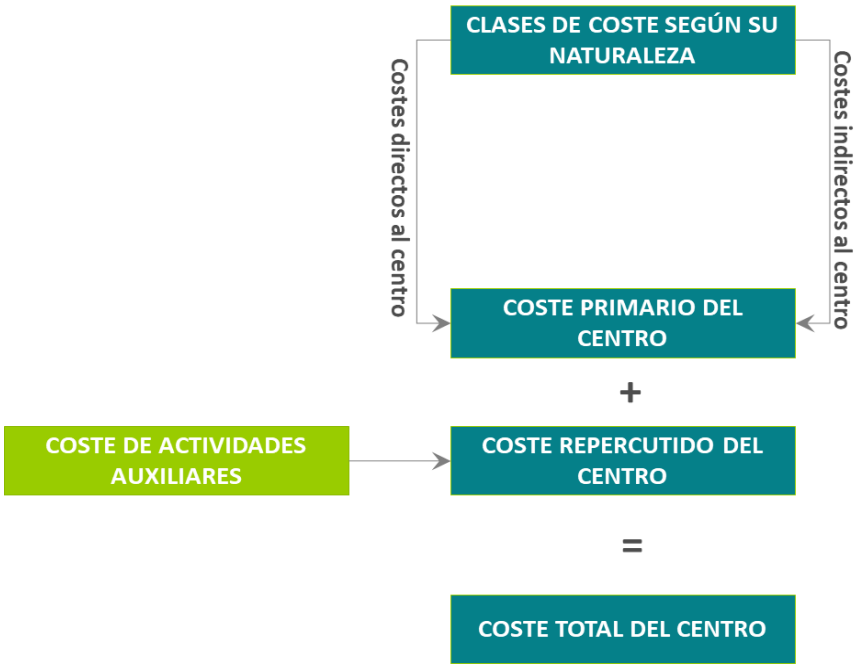


Figura 3: Estructura del coste de los centros
Fuente: Elaboración propia

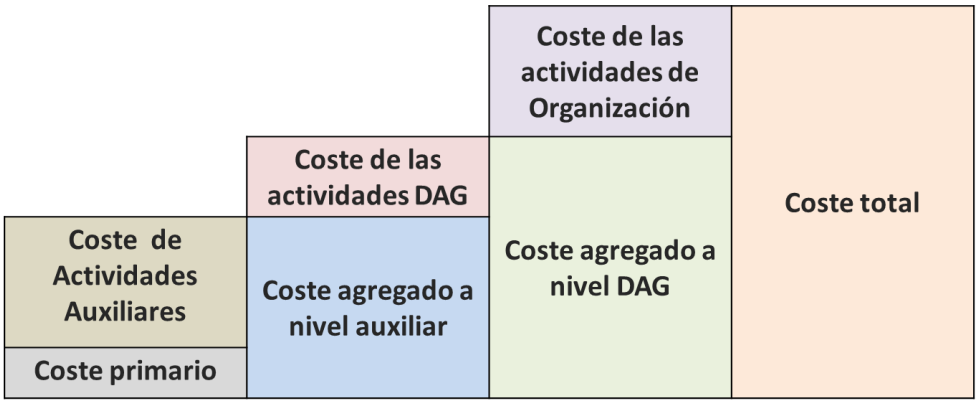


Figura 4: Estructura del coste de las actividades
Fuente: Elaboración propia

Finalmente, respecto a los márgenes de cobertura de las actividades, la propia Resolución nos presenta su funcionamiento y obtención a través del esquema representado en la figura 5.



Figura 5: Estructura del formación de márgenes
Fuente: Elaboración propia

Finalmente, con el proceso de cálculo se generará una base de datos cuya misión es proporcionar la información que requieren los diversos usuarios y que, según el nivel de responsabilidad en la toma de decisiones, precisará de requerimientos y agregaciones diferenciadas de los datos. Todo ello puede representarse como se muestra en la figura 6.

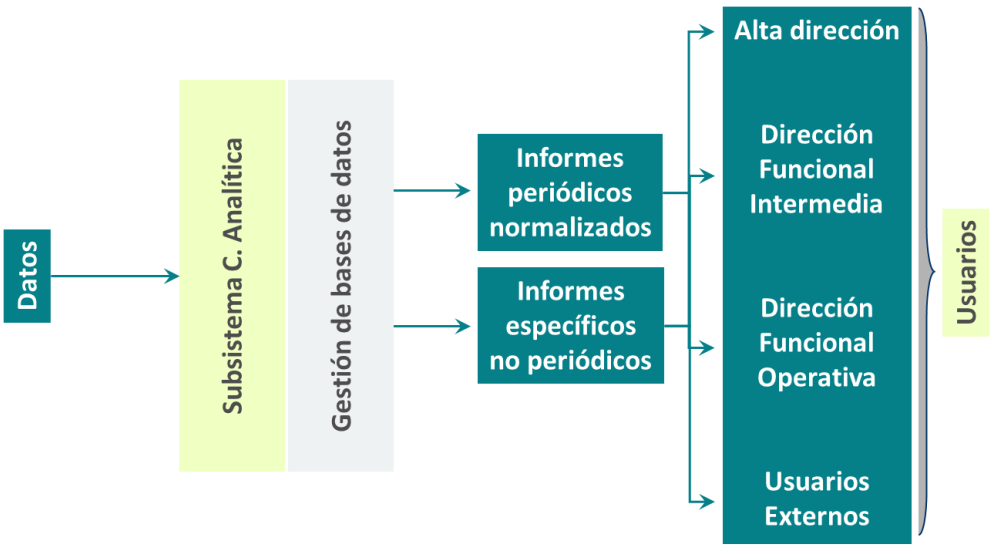


Figura 6: Estructura del outputs informativos y destinatarios de la información
Fuente: Elaboración propia

En el trabajo que presentamos, como no puede ser de otra forma, al situarse en el marco administrativo local, hemos seguido de manera rigurosa los criterios metodológicos en la determinación del cálculo propuesto por la citada Resolución de la IGAE y que, de forma simplificada, acabamos de exponer.

3. EL CONTROL DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA DEL IASS

3.1. ELEMENTOS DE COSTES Y ELEMENTOS DE INGRESO

La cuantificación de los consumos de todo tipo de factores realizados por el IASS supone el primer paso para el inicio de los trabajos de definición de las estructuras del Modelo de Contabilidad Analítica, pues constituyen obligado punto de partida para el análisis del coste de prestación de servicios, centros o actividades, al originar éstos, los mencionados consumos de bienes y servicios realizados por la organización, siendo necesario que el Modelo sea capaz de identificarlos, catalogarlos y asignarlos a los objetos de coste.

Pero con independencia de dicha catalogación, derivada de la naturaleza de los consumos efectuados, para atender a las requerimientos informativos obligatorios, resulta conveniente llevar a cabo otras reclasificaciones de tales consumos atendiendo a otros criterios, tales como las posibilidades de identificación con objetos de coste, su variabilidad respecto al nivel de servicio del período, su origen o procedencia –de la ejecución de gastos del IASS (costes externos), o de cálculos internos efectuados por el modelo, tales como amortizaciones (costes calculados)-, o su incorporabilidad al proceso de cálculo de costes, entre otros.

Es por ello que, en el proceso de diseño del modelo, resulta necesario analizar qué criterios resulta oportuno aplicar para el tratamiento de éstos. En principio, junto a su catalogación por la naturaleza del consumo, se prevén, al menos, las siguientes clasificaciones:

- Por su origen:
  - Costes procedentes de la ejecución de gastos del IASS
  - Costes procedentes de cálculos internos
- Por su incorporabilidad al proceso de cálculo de costes:
  - Cargas incorporables
  - Cargas no incorporables
- Por sus posibilidades de relación con objetos de costes:
  - Costes directos (a centros, actividades u otros objetos de cálculo)
  - Costes indirectos (a centros, actividades u otros objetos de cálculo)
- Por su relación con la actividad o producción:
  - Costes variables (respecto a actividades, servicios, u otros objetos de cálculo)
  - Costes fijos (respecto a actividades, servicios, u otros objetos de cálculo)

En este texto, nos referimos sólo a la clasificación por naturaleza y, dentro de ella, sólo detallamos los costes de personal, a modo de ejemplo, y elegido tanto por su importancia en valores absolutos y relativos, como para presentar las diferentes tipologías de personal a través de las que se aprecia, aunque sea parcialmente, la estructura organizativa del IASS.

- Costes de personal

Tabla 1: Catálogo costes de personal

Código	Descripción
CP	Costes de personal
CP01	Sueldos y salarios
CP011	Sueldos y salarios. Órganos de gobierno
CP012	Sueldos y salarios. Personal funcionario
CP01201	Sueldos y salarios. Personal funcionario. Técnico de Administración General
CP01202	Sueldos y salarios. Personal funcionario. Administrativo
	…….
CP013	Sueldos y salarios. Personal laboral
CP01301	Sueldos y salarios. Personal laboral. Administrativo
CP01302	Sueldos y salarios. Personal laboral. Arquitecto técnico
CP01303	Sueldos y salarios. Personal laboral. Auxiliar educativo
CP01304	Sueldos y salarios. Personal laboral. Auxiliar administrativo
CP01325	Sueldos y salarios. Personal laboral. Médico adjunto
CP01326	Sueldos y salarios. Personal laboral. Médico jefe
CP01333	Sueldos y salarios. Personal laboral. Ordenanza
CP01334	Sueldos y salarios. Personal laboral. Pedagogo
CP01353	Sueldos y salarios. Personal laboral. Vigilante nocturno
CP01399	Sueldos y salarios. Personal laboral. Otro personal
	……
CP019	Sueldos y salarios. Otro personal
CP02	Indemnizaciones
CP021	Indemnizaciones. Órganos de gobierno
CP022	Indemnizaciones. Personal funcionario
CP023	Indemnizaciones. Personal laboral
CP029	Indemnizaciones. Otro personal
CP03	Cotizaciones sociales a cargo del empleador
CP04	Previsión Social de Funcionarios
CP05	Otros costes sociales
CP06	Indemnizaciones por razón del servicio
CP061	Indemnizaciones. Órganos de gobierno
CP062	Indemnizaciones. Personal funcionario
CP063	Indemnizaciones por razón del servicio. Personal laboral
CP069	Indemnizaciones por razón del servicio. Otro personal
CP07	Transporte de personal

En la catalogación de personal del IASS se discrimina, como puede verse, no sólo por la naturaleza del concepto retributivo: sueldos y salarios, indemnizaciones, cotizaciones sociales a cargo del empleador, etc., sino también distinguiendo entre las categorías de contrato: personal funcionario, laboral, etc. o el nivel profesional como técnico de administración general, ingeniero, arquitecto técnico, médico, sicólogo, enfermero, auxiliar de enfermería, etc.

- Coste de adquisición de bienes y servicios
- Coste de servicios exteriores
- Coste de tributos
- Coste de amortizaciones (costes calculados)
- Costes financieros
- Costes de transferencias
- Otros costes

No entramos en el detalle de los anteriores elementos de coste dada su similitud con los mismos en otras organizaciones.

Los elementos de ingreso constituyen el segundo input básico de información del sistema, necesario para la determinación de los márgenes de cobertura de las actividades y servicios prestados por el IASS y los resultados globales de éstas y, al igual que se señala para los elementos de coste, la naturaleza de los ingresos define la clasificación primaria de los mismos que, no obstante, debe completarse con aquéllas otras que permitan una reformulación de los datos obtenidos capaz de convertirlos en información útil al usuario.

Así, de acuerdo con la Resolución de 28 de julio, el Modelo atiende a la clasificación de los ingresos de acuerdo a los siguientes criterios:

• Por su naturaleza:
  - Tasas, precios públicos y otros ingresos
  - Transferencias corrientes
  - Ingresos patrimoniales
  - Transferencias de capital

• Por su relación con las actividades:
  - Ingresos afectos o relacionados a la actividad.
  - Ingresos no afectos o no relacionados a la actividad (ingresos patrimoniales, impuestos directos e indirectos,…).

De esta manera, el proyecto de diseño del Modelo aborda la identificación de las distintas tipologías de ingresos y las vincula con las actividades/servicios que los generan o, en caso contrario, las asigna a los resultados globales del IASS.

Al igual que hicimos a propósito de los elementos de coste y, a título de ejemplo, incluimos el detalle de ingresos por tasas, precios públicos y otros ingresos

Tabla 2: Catálogo de ingresos por tasas, precios públicos y otros ingresos

TASAS, PRECIOS PÚBLICOS Y OTROS INGRESOS	
EI300 TASAS POR LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS PÚBLICOS DE CARÁCTER SOCIAL Y PREFERENTE	EI30000 SERVICIOS HOSPITALARIOS
	EI30001 SERVICIOS ASISTENCIALES - TASAS RESPIRO FAMILIAR
EI301 TASAS POR LA REALIZACIÓN DE ACTIVIDADES DE COMPETENCIA LOCAL	EI30100 OTRAS TASAS POR LA REALIZACIÓN DE ACTIVIDADES DE COMPETENCIA LOCAL. DERECHOS DE EXAMEN
EI302 OTROS INGRESOS	EI30200 RECARGO DE APREMIO
	EI30201 INTERESES DE DEMORA
	EI30202 INGRESOS POR ANUNCIOS
	EI30203 OTROS INGRESOS DIVERSOS

Finalmente, indicar que, según la naturaleza del coste y el ingreso y las posibilidades de los sistemas de información la contabilidad analítica acudirá a uno u otro sistema, dado que la información a procesar debe proceder de aquéllos sistemas que mejor reflejen la realidad del IASS, cumpliendo las directrices recogidas en la Resolución de 28 de julio.

La principal cuestión a este respecto se centra en determinar desde qué sistema podrá incorporarse la información relativa a los elementos de coste e ingreso y su equivalencia con el resto de sistemas de información (contabilidad financiera, sistema de RRHH, sistema de gestión patrimonial, etc.).

3.2. CENTROS DE COSTE

La catalogación de centros de coste representa la estructura orgánica funcional del IASS, vinculada con la realización de actividades y la prestación de servicios, a través de la que se articula la acumulación, registro y distribución del coste de los elementos.

Aunque no tiene necesariamente que existir una absoluta identificación entre los centros gestores de la estructura orgánica del Ente y los centros de coste que el Modelo debe considerar, resulta conveniente respetar la similitud entre ambas estructuras orgánicas pues la operatividad real del Modelo aconseja que éstas tengan un paralelismo suficiente que permita mantener la utilidad de la información generada y facilite la comprensión a los gestores.

Así, de acuerdo con la función y la naturaleza de las actividades que desarrolla en el IASS cabrá identificar los siguientes tipos de centros:

- Dependencia
- Infancia y Familia
- Violencia de Género
- Intervención Social y Relaciones Externas
- Centros Auxiliares Generales
- Centros de Dirección y Administración General

Por otra parte, desde el punto de vista de sus características y según su participación en el proceso de formación del coste se calificaron, de acuerdo a la Resolución de 28 de julio de la IGAE, como:

- Centros principales. Realizan una o varias actividades que configuran el proceso productivo del Ente y se constituyen en los servicios principales prestados por la Organización (actividades principales), contribuyendo de manera inmediata a su ejecución.
- Centros auxiliares. Realizan actividades de apoyo que, sin formar parte de manera inmediata o directa del proceso de prestación del servicio, se consideran necesarias para su desarrollo.
- Centros directivos y administrativos. Realizan las tareas propias de su denominación, tanto a nivel general como funcional.
- Centros anexos. Realizan actividades vinculadas con la prestación de servicios finales a usuarios externos, considerados como no imprescindibles para el cumplimiento de los fines generales de la Organización.
- Centros agrupaciones de coste. Agregados que representan lugares físicos que no se corresponden exactamente con lo que se ha venido considerando como centros de coste, al no desarrollarse en ellos ninguna actividad, por no realizarse actividades que constituyen el objeto de la Entidad, pero necesarias por imperativo legal o por otras causas.
- Centros mixtos. Participan de las características de dos o más tipos de los centros anteriormente descritos.

Cabe destacar, por último, que en el análisis de la estructura organizativa del IASS, en particular, lo fundamental que supone la profundización en el estudio del conjunto de centros prestadores de las actividades que configuran su proceso de negocio y, en consecuencia, su cadena de valor.

3.3. ACTIVIDADES

El productivo del IASS constituye el eje informativo del proyecto de diseño y definición de su Modelo de Contabilidad Analítica, y permite la identificación de los servicios prestados por las Entidades en cuanto constituyen el objeto de costes último que el sistema debe analizar, tanto si se trata de servicios finalistas -que constituyen el portador último de los recursos aplicados-, como de servicios intermedios -cuyo coste es preciso imputar a los beneficiarios que los disfrutan-.

Por otra parte, en cuanto a las actividades, es preciso clasificarlas obligatoriamente por su participación en el proceso formativo del coste y, a efectos de determinar el tratamiento a efectuar sobre éstos, en los las siguientes:

- Actividades finalistas o principales. Las desarrolladas para la prestación de los servicios que constituyen la razón de ser del Ente. La repercusión de sus costes generará el coste operativo de dicho servicio.
- Actividades auxiliares o intermedias. Constituyen actividades de apoyo para el desarrollo del resto de las actividades del Ente. Su coste se repartirá, por tanto, entre los receptores que se beneficien de los outputs que generan.
- Actividades directivas y administrativas. Las propias de dicha denominación, tanto a nivel de dirección general como funcional, cuyo coste se repercutirá, junto al de las actividades de organización, sobre los objetos de coste considerados para determinar tanto su coste funcional como total.
- Actividades anexas. Aquéllas que, generando servicios disfrutados por usuarios externos, no se consideran directamente relacionadas con el cumplimiento de los fines generales de la Entidad. Su coste repercutirá sobre los objetos o portadores de coste relacionados con dichos servicios anexos para la formación de su coste operativo.
- Actividades organización. Actividades que recogen aquellas cargas que son atribuibles a la Entidad en su conjunto, bien por mandato legal, bien por decisiones tomadas por el propio Ente.
- Actividades T.R.O.P.I. Las vinculadas con la realización de trabajos para la consecución de elementos del inmovilizado, material o inmaterial, de la Entidad. Su coste, por tanto, en cuanto que constituyen inversiones reales en activos cuyo uso y disfrute se producirá en períodos posteriores al de su consecución, sólo repercutirá en el coste de los portadores u objetos finales mediante la amortización calculada por su aplicación en el desarrollo de las mismas en el periodo en el que se produzca. En consecuencia, su tratamiento será similar al de las actividades finalistas o principales, no repartiendo sus costes al de otras actividades, sino a los correspondientes objetos finales.
- Subactividad. Constituye el cálculo de la parte del coste que puede asignarse a la desocupación productiva en un período determinado por la falta de utilización o por un uso inferior al normal de los factores productivos. No se trata, por tanto, de actividades reales de la Organización, sino de cálculos realizados para delimitar los costes no relacionados con la prestación de servicios por constituir una infrautilización de los recursos potenciales.

De acuerdo con lo anteriormente descrito, se definió el correspondiente catálogo de actividades, cuya organización, formada por diferentes niveles de desagregación, representan la estructura jerárquica funcional de las actividades/prestaciones definidas en el Modelo.
Seguidamente, se presenta la estructura del desglose simplificado de las actividades propuestas para el IASS.

Tabla 3: Actividades áreas dependencia

ÁREA DEPENDENCIA
A100 HOSPITALIZACIÓN LARGA ESTANCIA
A101 UNIDAD DE ALZHEIMER
A102 PSICOGERIATRÍA
A103 MORTUORIO
A104 CONSULTA DE NEUROLOGÍA
A105 ESTANCIA DIURNA
A106 PLAZA RESIDENCIAL ALTO REQUERIMIENTO
A107 PLAZA RESIDENCIAL MEDIO REQUERIMIENTO
A108 PLAZA RESIDENCIAL BAJO REQUERIMIENTO
A400 COCINA
A401 REHABILITACIÓN (GIMNASIO)
……
A601 SALUD LABORAL
A602 UNIDAD DE VALORACIÓN
A603 DIRECCIÓN UNIDAD SOCIOSANITARIA
……

Tabla 4: Actividades área infancia y familia

ÁREA INFANCIA Y FAMILIA
A109 ACOGIMIENTO RESIDENCIAL
A110 ATENCIÓN DIURNA PARA MENORES EN SITUACIÓN DE RIESGO
A111 PISOS TUTELADOS PARA JÓVENES DE ACOGIMIENTO RESIDENCIAL
A112 ACOGIMIENTO RESIDENCIAL MENORES EN CONFLICTO SOCIAL Y PROBLEMAS DE CONDUCTA
……..
A115 CENTROS DE DÍA TERAPÉUTICOS
A116 SERVICIO INSULAR DE ATENCIÓN ESPECIALIZADA A LA INFANCIA Y FAMILIA
……..

Tabla 5: Actividades violencia de Género

ÁREA VIOLENCIA DE GÉNERO
A119 ACOGIMIENTO RESIDENCIAL (CASAS DE ACOGIDA)
A120 SERVICIO DEMA-CAI
A121 CASAS DE ACOGIDA (ACOGIMIENTO RESIDENCIAL)
A122 ATENCIÓN E INTERVENCIÓN ESPECIALIZADA
…….

Tabla 6: Actividades Área de intervención social y relaciones externas

ÁREA INTERVENCIÓN SOCIAL Y RELACIONES EXTERNAS
A126 PREVENCIÓN EN DROGODEPENDENCIAS Y OTRAS ADICCIONES
A127 INTERVENCIÓN EN PREVENCIÓN EN EXCLUSIÓN SOCIAL (EX ACOGIDOS)
……..
A130 ASESORAMIENTO Y APOYO TÉCNICO MUNICIPAL
A131 ATENCIÓN AL CIUDADANO (RECEPCIÓN, ORIENTACIÓN Y DERIVACIÓN ESPECIALIZADA)
A132 SUGERENCIAS Y RECLAMACIONES
……..

Tabla 7: Actividades auxiliares

ACTIVIDADES AUXILIARES
A406 ALMACÉN GENERAL
A407 ARCHIVO-BIBLIOTECA
A408 CONSERJERÍA
A409 DISTRIBUCIÓN
A410 LIMPIEZA
A411 MANTENIMIENTO
……

Tabla 8: Actividades de dirección y administración general.

ACTIVIDADES DE DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN GENERAL
A610 GERENCIA
A611 INTERVENCIÓN
A612 PERSONAL Y RR.HH.
A613 PRESIDENCIA
A614 PREVENCIÓN Y PROMOCIÓN
A615 RELAC. LABORALES Y ORGANIZACIÓN
A618 SERV. GESTIÓN ADMINISTRATIVA
A619 SERV. PLANIF. EVALUAC.
A620 SERVICIO ECONÓMICO-FINANCIERO
A621 TESORERÍA DELEGADA
A622 SISTEMAS DE INFORMACIÓN
A623 ……..

Tabla 9: Actividades Organización

ACTIVIDADES ORGANIZACIÓN
A900 COMITÉ DE EMPRESA
A901 SECCIONES SINDICALES
A902 ORGANIZACIÓN

4. INDICADORES DE GESTIÓN

Con independencia de los indicadores que puedan construirse para facilitar la medida de los aspectos que a los gestores puedan resultar más útiles para orientar sus procesos de toma de decisiones, la Orden HAP/1781/2013, por la que se aprueba la Instrucción del modelo normal de contabilidad local (ICAL), tal y como se indicó anteriormente, la Orden prevé la inclusión en la Memoria, de la información contenida en la nota 27. «Indicadores de gestión», en la que se presentan cuatro grupos de indicadores sobre los que debe informarse, de acuerdo con las reglas y metodología previstos en la Resolución de 28 de julio de 2011, de la Intervención General de la Administración del Estado, por la que se regulan los criterios para la elaboración de la información sobre los costes de actividades e indicadores de gestión a incluir en la memoria de las cuentas anuales del Plan General de Contabilidad Pública.

4.1. INDICADORES DE EFICACIA

Por indicadores de eficacia se entienden aquéllos que, para el seguimiento y control de las actividades/actuaciones ejecutadas, miden el grado en que han sido alcanzados desde un punto de vista físico los objetivos previstos. Para la obtención de estos indicadores resulta necesario que cada entidad determine al comienzo de cada proceso productivo de manera precisa y diferenciada los objetivos a alcanzar –actividades/actuaciones- concretados en magnitudes físicas. Esos objetivos deberán ir referidos al conjunto de actividades definidas por cada entidad.

La normativa define los siguientes indicadores de eficacia:

a) (Número de actuaciones realizadas)/(Número de actuaciones previstas)

Mide el grado de consecución de los objetivos previstos sobre la base del número de prestaciones-actuaciones o intervenciones realizadas. Deberá adaptarse no sólo a cada entidad sino a los servicios que éstas prestan y su forma de cómputo (usuarios, actuaciones, unidades de tiempo, etc.).

Para el caso del IASS se han definido sobre la base de sus prestaciones específicas, permitiendo relacionar parámetros como el número de camas o plazas con los niveles de ocupación real, el número de intervenciones de violencia de género respecto a los objetivos previstos, el número de actuaciones en programas de prevención y sensibilización, número de horas de rehabilitación, etc.

b) Plazo medio de espera para recibir un determinado servicio

De acuerdo con la Resolución de 28 de julio, este indicador se expresará en días naturales, para cuyo cómputo se tendrá en cuenta el momento de entrada de la solicitud, puesta en conocimiento, inicio de oficio, etc., de la actuación que da lugar a la actividad de acuerdo con las normas internas de cada entidad.

El cálculo concreto del indicador se efectuará dividiendo el total de días naturales transcurridos hasta la resolución que da comienzo a la prestación del servicio público entre el número de prestaciones que como consecuencia de ese servicio público se han comenzado a prestar en el período.

Para el cálculo de los días anteriormente señalados se tendrán en cuenta las peticiones iniciadas y no prestadas en el ejercicio anterior así como las iniciadas en el período al que se refiere el cálculo del indicador y no terminadas en el ejercicio, procediéndose a la correspondiente determinación de unidades equivalentes respecto al denominador de la fracción que determina dicho indicador.

c) Porcentaje de población cubierta por un determinado servicio público.

De acuerdo a la resolución, su cálculo se efectuará en función del número de personas cubiertas o afectadas por la prestación del servicio o la realización de la actuación de la organización en relación con el número de personas susceptibles de ser cubiertas por dicho servicio o actividad. Dicho cálculo se efectuará teniendo en cuenta el número medio de personas susceptibles de recibir la actuación pública a lo largo del ejercicio, teniendo en cuenta para su determinación el número de las mismas existentes al principio y al fin de dicho ejercicio.

d) ((Número de actuaciones realizadas año X)/(Número de actuaciones previstas año X))/((Número de actuaciones realizadas (serie años anteriores))/(Número de actuaciones previstas (serie años anteriores))

De acuerdo a la resolución este indicador establece una relación entre el indicador a) del ejercicio en curso y media de dicho indicador en una serie de ejercicios anteriores. Esa serie de años anteriores incluirá los resultados del indicador en los cinco ejercicios previos al de estudio, debiéndose tener en cuenta que cuando no existan datos sobre esos ejercicios anteriores se explicará convenientemente esa circunstancia, no calculándose el indicador cuando no existan datos referentes a ningún periodo precedente e incluyendo series de uno, dos, etc., años en los ejercicios siguientes.

4.2. INDICADORES DE EFICIENCIA

Por indicadores de eficiencia se entienden aquéllos que relacionan el coste de producción con la producción obtenida. En ese sentido se entenderá que una entidad es plenamente eficiente cuando consigue ser eficaz minimizando el coste de los recursos empleados para conseguir tal eficacia.

Para la obtención de estos indicadores y el control y seguimiento del coste de las actividades será necesario que cada entidad determine al comienzo de cada proceso productivo de manera precisa y diferenciada los costes previstos en la realización de las actividades objeto de medición a través de estos indicadores.

La Resolución define los siguientes indicadores de eficiencia:

a) (Coste de la actividad)/(Número de usuarios)

A través de este grupo de indicadores se determinan los costes unitarios de los diferentes costes sanitarios y asistenciales del IASS (hospitalización, acogida, violencia de género, etc.).

b) (Coste real de la actividad)/(Coste previsto de la actividad)

A través de este grupo de indicadores resulta posible cuantificar las desviaciones relativas del coste real respecto a los objetivos de coste establecidos.
La principal problemática para su determinación viene marcada por la inexistencia en períodos anteriores a la implantación del Modelo en el IASS, de cálculos de coste que pudieran permitir la cuantificación objetiva y con criterios homogéneos, de costes objetivo de las diferentes actividades.

En este sentido, la propia Resolución prevé que, en caso de que una entidad no disponga de un sistema de contabilidad analítica que permita la determinación de costes «a priori», se considerará como coste previsto de la actividad el coste medio de la misma en los cinco años anteriores.

c) (Coste de la actividad)/(Número de unidades equivalentes producidas)

4.3. INDICADOR DE ECONOMÍA

Por indicador de economía se entiende aquél que pretende expresar la adquisición racional de los factores de producción en una organización, definiéndose en esta resolución como indicador básico el que relaciona el precio o coste de adquisición de un factor con el precio medio del mismo en el mercado.

(Precio o coste de adquisición factor X)/(Precio medio del factor X en el mercado)

En relación a este indicador, la Resolución limita su determinación a los siguientes tipos de costes: Adquisición de Bienes y Servicios. Servicios Exteriores. Otros costes, y siempre que los importes individuales en ellos comprendidos superen el 3% del total de costes de la organización.

En cuanto a la determinación del precio medio en el mercado, la Resolución indicad que debe considerarse el valor que se derive de dicho factor de acuerdo con los datos oficiales, de las Cámaras de Comercio y Agrupaciones Empresariales, etc., o bien en función de los datos que figuren en las listas de precios de, al menos, diez proveedores del factor, (o el máximo número posible si no existiera ese número de proveedores) teniendo en cuenta en ese precio el coste final que representará para la organización su adquisición (incluyendo transportes, descuentos rappels, etc.).

4.4. INDICADOR DE MEDIOS DE PRODUCCIÓN

La Resolución indica que "por indicador de Medios de Producción se entiende aquél que hace referencia a mediciones físicas tanto absolutas como relativas, expresivas de los factores empleados en la realización de un proceso productivo que, teniendo en cuenta, en su caso, que la dificultad de homogeneización de un proceso determinado reduce las posibilidades de análisis, implica la consideración del coste de un factor determinado como elemento homogeneizador de ese análisis".

En definitiva, la normativa legal opta por cuantificar este parámetro a través de los costes de personal, como componente con más peso y más representativo de la estructura de costes en la prestación de servicios públicos, formulando el indicador de medios de producción en la siguiente forma:

(Coste de personal)/(Número de personas equivalente)

En síntesis, de acuerdo a los desarrollos anteriormente expuestos entendemos que puede obtenerse una batería de indicadores de gran potencia para facilitar el análisis económico-técnico de las condiciones de prestación de servicios por parte del IASS, lo que, sin duda, constituye uno de los objetivos fundamentales perseguidos por el proyecto de implantación de un modelo de Contabilidad Analítica en esta Institución.

REFERENCIAS

Brosa, M., Gisbert, R., Rodríguez, J. M., & Soto, J. (2005): Principios, métodos y aplicaciones del análisis del impacto presupuestario en el sector sanitario. *PharmacoEconomics Spanish Research Articles*, 2(2), 65–78.

Buendía Carrillo, D. (1996). Un modelo de costes para los servicios municipales de gestión directa. Tesis doctoral, Granada. Accesible online: http://digibug.ugr.es/handle/10481/7081.

Buendía Carrillo, D. (2000). La determinación del coste de los servicios públicos como base para la fijación de tasas y precios públicos. IX Encuentro de Profesores Universitarios de Contabilidad. La Contabilidad ante el Nuevo Milenio, celebrado en Las Palmas de Gran Canaria del 24 al 26 de mayo de 2000. Tomo 1, 445 a 460. Accesible online:http://goo.gl/hHRPx.

Buendía Carrillo, D., & Llorente Muñoz, V. (2012). La normalización de la contabilidad analítica en la administración pública española. *Partida Doble*, 243, 74-79.

Carrasco Díaz, D., Buendía Carrillo, D., & Llorente Muñoz, V. (2009). Cálculo de costes e indicadores de gestión en servicios municipales. El proyecto FEMP: pasado, presente y futuro. XI Congreso Internacional de Costes y Gestión. XXXII Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos. La gestión de recursos: sustentabilidad y ética, celebrado en Trelew (Argentina) del 15 al 18 de septiembre de 2009. Capítulo 4. Conclusiones o avances de proyectos de investigación; pp. 596 a 611. Accesible online: http://goo.gl/oGlPH.

Carrasco Díaz, D., Buendía Carrillo, D., & Navarro Galera, A. (2011). Manual de procedimiento para la implantación de un sistema de costes en la administración local. Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP), Madrid. (Accesible online: http://goo.gl/7chV2).

IGAE (1994). Contabilidad Analítica de las Administraciones Públicas. El Proyecto CANOA. Madrid.

IGAE (2004). Principios Generales sobre Contabilidad Analítica de las Administraciones Públicas. Ministerio de Economía y Hacienda, Madrid. (Accesible online: http://goo.gl/BWext).

IGAE (2007). Los Indicadores de gestión en el ámbito del Sector Público. Ministerio de Economía y Hacienda, Madrid.

Ministerio de Economía y Hacienda (2004). Orden EHA/4041/2004, de 23 de noviembre, por la que se aprueba la Instrucción del modelo normal de Contabilidad local. BOE número 296 de 9 de diciembre.

Ministerio de Economía y Hacienda (2008). Orden EHA/3565/2008, de 3 de diciembre, por la que se aprueba la estructura de los presupuestos de las entidades locales. BOE nº 297 de 10 de diciembre.

Ministerio de Economía y Hacienda (2010). Orden EHA/1037/2010, de 13 de abril, por la que se aprueba el Plan General de Contabilidad Pública. BOE número 102 de 28 de abril.

Ministerio de Economía y Hacienda (2011). Resolución de 28 de julio de 2011, de la Intervención General de la Administración del Estado, por la que se regulan los criterios para la elaboración de la información sobre los costes de actividades e indicadores de gestión a incluir en la memoria de las cuentas anuales del Plan General de Contabilidad Pública. BOE número 188 de 6 de agosto.

Pou Díaz, J., Fernández Rodríguez Rodríguez, Mª., & Aliaga Martínez, Mª. (1994). Nuevos desarrollos de Contabilidad Analítica en la Administración Institucional. *Presupuesto y Gasto Público*, 13, 149-166.

Prieto Martín, C., & Robleda Cabezas, H. (Coordinadores) (2006). Guía para la implantación de un sistema de costes en la Administración local. Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP), Madrid. (Accesible online: http://goo.gl/DYWYp).

Rodríguez Cabrero, G, & Monserrat Codorniú, J (2002). *Modelos de atención sociosanitaria. Una aproximación a los costes de la dependencia*. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales Secretaría General de Asuntos Sociales Instituto de Migraciones y Servicios Sociales.

Rodriguez, P., & Sancho, T. (1995). Nuevos retos de la política social de atención a las personas mayores. Las situaciones de fragilidad. *Revista Española de Geriatría y Gerontología*, 30(3).

Tortosa Chuliá, M. A., Fuenmayor Fernández, A, & Granell Pérez, R. (2011): Evaluación de costes y financiación de las residencias de mayores. El sector no lucrativo en la Comunidad Valenciana. *Colección de informes*, 129.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y PERFORMANCE EMPRESARIAL: ESTUDIO DE CASO EN UNA PEQUEÑA EMPRESA DEL NORTE DE PORTUGAL

Ana Isabel Rodrigues Fernandes, af@ipb.pt, Instituto Politécnico de Bragança
Ricardo Rodríguez González, rrod@eco.uva.es, Universidad de Valladolid
Fernando José Peixinho A. Rodrigues, peixinho@ipb.pt, Instituto Politécnico de Bragança
Amélia Maria Martins Pires, amelia@ipb.pt, UNIAG, Instituto Politécnico de Bragança

Resumen: La Sociedad de la Información, donde el nivel de competitividad es cada vez mayor, ha motivado en las organizaciones productivas la necesidad de desarrollar su actividad en ambientes con crecientes niveles de competencia, y de disponer de nuevas herramientas de gestión empresarial que exigen profundas modificaciones en los tradicionales sistemas de gestión. El Cuadro de Mando Integral pretende dar respuesta a esta exigencia al configurarse como un modelo de gestión estratégica que ofrece una visión completa de la organización, con el fin de apoyar al sistema de control de gestión y, así, mejorar el nivel de competitividad de la organización, en el largo plazo. Atendiendo a su exitosa aplicación en grandes empresas de varios países, consideramos útil y posible extender el CMI, con la necesaria adaptación, a una pequeña empresa portuguesa de tipo familiar que, debido a sus características específicas, como el tamaño y la cultura organizativa, presenta en la misma gran carencia de un sistema de gestión basado en una visión estratégica de los negocios, para facilitar la planificación y el control de su negocio. Por estas razones, el objetivo principal de este trabajo es crear una propuesta de aplicación del CMI que pone de manifiesto su utilidad en una pequeña empresa a la hora de determinar a partir de la misión, los objetivos estratégicos para las cuatro perspectivas, diseñar el sistema de indicadores de ejecución y control, así como analizar los resultados obtenidos (*performance*) dentro de una lógica de metas, iniciativas y medios necesarios.

Palabras clave: Cuadro de Mando Integral, Pequeña empresa de tipo familiar, Mapa estratégico, Desempeño.

Abstract: The information society, in which the levels of competitiveness are higher and higher, motivated in productive organisations the necessity of developing their activities in environments of higher levels of competence, and of having access to new tools for business management which demands profound changes in the traditional management system. The Balanced Scorecard aims at meeting this high demand when configuring itself as a strategic management model that offers a complete vision of the organisation, in order to support the management control system and, thus, improve the competitiveness level of the organisation, in the long term. Taking into account its successful application in big companies from different countries, we consider it useful and possible to extend the Balanced Scorecard, with due adaptation, to a small Portuguese family-type company which, on account of its specific characteristics, such as size and organisation culture, evinces lack of a management system based on a strategic business view, so as to facilitate the planning and its business monitoring. For these reasons, the main purpose of this research work is to create a proposal for applying the BSC highlighting its usefulness in small companies when determining from its mission the strategic objectives for the four perspectives, in designing an enforcement and monitoring indicator system, as well as in analysing the achieved results (performance) within a logic of targets, initiatives and necessary resources.

Keywords: Balanced Scorecard, Small family-type company, Strategy map, Performance.

INTRODUCCIÓN

Desde siempre el contexto empresarial de Portugal se desarrolló en torno de las pequeñas y medianas empresas (PYMEs en adelante) de tipo familiar que debido a sus características específicas, como el tamaño y la cultura organizativa, presentan en las mismas gran carencia de un sistema de gestión basado en una visión estratégica de los negocios, y que por falta de recursos no disponen de información de calidad de las mediciones destinada a la planificación y control de gestión de la organización.

Ante el nuevo entorno empresarial más turbulento y competitivo, las PYMEs ubicadas en la región Norte de Portugal aún presentan sistemas de control de gestión tradicionales, donde las decisiones empresariales se fundamentan exclusivamente en indicadores financieros; se centran en una visión del corto plazo; no promueven el proceso de motivación individual ni la identificación de su personal con la empresa y no contemplan la estrategia de la empresa.

Tras un estudio en torno de la importancia y evolución de las herramientas de gestión actualmente existentes, el Cuadro de Mando Integral (CMI) adquiere especial relevancia en la sociedad del conocimiento y de la globalización. Inicialmente diseñado pensando en las empresas de gran tamaño, ya es largamente estudiado e implantado con éxito a nivel internacional como herramienta de gestión estratégica de gran utilidad y eficacia **(**Kaplan, 2010, 2001, 1994; Kaplan & Norton, 2004, 1997, 1996, 1993, 1992; Pinto, 2007; Keith, 2004; Rodríguez González & Barros da Silva Filho, 2004; Lawrence & Sharma, 2002; Aidemark, 2001; Englund, 2001; Jonhsen 2001; Kloot & Martin, 2000). Por ello, consideramos primordial y posible extenderlo, con la imprescindible adaptación, a las PYMEs portuguesas, para facilitar la planificación y el control de su negocio, con el fin de mejorar su productividad y competitividad.

Se pretende, por tanto, diseñar y poner a disposición de estas organizaciones una herramienta de gestión estratégica, que sea sencilla y de aplicación fácil, para planificar, evaluar y mejorar la calidad de la gestión y de los resultados.

Es, pues, un tema de gran potencialidad y con un futuro prometedor ante los nuevos retos empresariales. Si se realiza bien la implementación se tiene muchas posibilidades de mejorar la gestión y lograr éxitos muy valiosos.

Sin embargo, el proceso de implementación supone un esfuerzo colectivo de la empresa, en este sentido la estrategia empresarial de la empresa debe tener coherencia con los elementos claves de la organización (estructura, cultura, tecnología y recursos humanos, entre otros).

Este trabajo se relaciona con una otra investigación más desarrollada y profundizada que ha abordado el tema en análisis. Así, el objetivo principal de este estudio es presentar una propuesta de aplicación del CMI para una PYME. Aunado a eso, vamos a poner de manifiesto algunos aspectos que ayuden a facilitar o, al contrario, a dificultar la implantación del CMI en las PYMEs, así como los beneficios esperados. La idea es crear y validar un modelo de relaciones entre las variables cruciales para el éxito de la aplicación del CMI, que sirva de marco referencial para la empresa.

Para cumplir nuestro propósito, este estudio se compone de dos partes principales. En la primera parte, revisaremos el marco teórico del CMI de modo a recoger los fundamentos teóricos que sostengan el trabajo empírico desarrollado en la segunda parte. Por consiguiente, veremos los conceptos esenciales de misión, visión, valores, estrategia y objetivos, relacionados con la estructura del CMI. En la segunda parte tratamos de presentar la metodología de la investigación, en la cual se han tenido en cuenta los análisis internos y externos (PESTEL, DAFO y CAME) aplicando el método Delphi en la planificación estratégica, Seguidamente, se presenta la empresa objeto de estudio, concluyendo con una propuesta para la implementación del CMI en la misma. Finalmente se encuentran las conclusiones y recomendaciones.

1. MARCO TEÓRICO: CONCEPTO, PRINCIPALES FUNDAMENTOS Y ESTRUCTURA DEL CMI

Presentado al mundo en los años 90, por Kaplan y Norton, el CMI, también conocido como *Balanced Scorecard* (BSC), surge con el nacimiento de la llamada nueva economía para superar un modelo de información basado en medidas referentes a las actuaciones financieras, que no tienen en cuenta aspectos como, por ejemplo: los plazos de entrega a los clientes, los tiempos de los ciclos de los procesos de

fabricación o la calidad y conseguir un instrumento de comunicación útil en el proceso de implantación de una estrategia en una organización y en un entorno empresarial complejo y competitivo (Muñoz Colomina y Millán Aguilar, 2002).

Desde luego una aportación muy importante del CMI fue la introducción de la estrategia en todos los niveles de la organización conectando la misión, la visión y los valores con los objetivos concretos y con los resultados de explotación. Siendo su principal característica la medición tanto de los factores financieros como de los no financieros del estado de resultados de la empresa, el CMI permite medir las actividades de la organización en términos de su visión y estrategia, aportar a los dirigentes una mirada completa de su negocio y efectuar una evaluación relativa a los distintos ámbitos organizacionales.

Además, el CMI no fue concebido sólo como un medio de planificación estratégica o una herramienta de gestión que aclara e implanta la estrategia formulada para la organización, sino que también hace un seguimiento de su grado de consecución, así permite a las organizaciones medir eficazmente los resultados obtenidos y realizar el control de gestión.

En la misma línea de orientación, Ramírez y Baidez (2011, p.66) afirman que el CMI es "un instrumento de gestión que va desde los principios más generales a los más específicos: es un concepto estratégico de gestión utilizado para el desarrollo e implantación de la estrategia corporativa, así como de la gestión sistemática de las organizaciones basada en su visión y misión, valores esenciales, factores críticos de éxito, objetivos, medidas de actuación, metas y acciones de mejora".

Así, el CMI ha evolucionado a partir de un sistema de medición del desempeño (Kaplan & Norton, 1996) hacia un mapa de estrategia (Kaplan & Norton, 2004), con el foco en el modelo de negocio basado en la relación de causalidad entre las medidas y perspectivas, convertido en un sistema de control interactivo que guían el aprendizaje y las mejoras; y, finalmente, un modelo que ya incorpora activos intangibles, tales como el capital intelectual (Kaplan & Norton, 2006; Horváth & Ralf, 2004).

Hoy en día, una de las grandes aportaciones del CMI continúa siendo la clarividencia de la importancia de los elementos intangibles en los procesos de creación de valor. El CMI permite a una organización tener la maestría para explotar sus activos inmateriales, estableciendo indicadores medibles para efectuar un seguimiento y evaluación permanente de las metas formuladas. Así, de acuerdo con Kaplan y Norton (2000, p. 86) el CMI viabiliza "que las empresas puedan seguir la pista de los resultados financieros al mismo tiempo que observar los progresos en la formación de aptitudes y la adquisición de los bienes intangibles que se necesitan para el crecimiento seguro".

En definitiva, la evolución del CMI ha sido muy significativa, convirtiéndose en un sistema completo de administración y planificación estratégica, a la vez que se ha convertido en una de las herramientas más usadas en el control de gestión. Desde su aparición como herramienta para el control de gestión ha ido aumentando progresivamente el número de empresas e instituciones que lo han implantado o están en fase de implantación (Muñoz Colomina & Millán Aguilar, 2003).

En la opinión de Norton (1998), las empresas exitosas son aquellas que proyectan, elaboran y, sobre todo, ejecutan sus estrategias con buena aceptación, estando esta circunstancia ligada al necesario equilibrio que debe existir entre las tareas que permiten obtener resultados a corto y a largo plazo. Este aspecto centrado en la eficacia del rendimiento del uso del CMI ha sido puesto de manifiesto en numerosos estudios (Ittner, Larcker, & Meyer, 2003; Lipe & Salterio, 2000).

Además, se puede decir que el CMI es un modelo de gestión, con un soporte de información periódica para la dirección de la organización, capaz de facilitar una toma de decisiones adecuada sabiendo el grado de cumplimiento de los objetivos, previamente definidos mediante indicadores de control y otras informaciones que lo soporte. Es un medio innovador para comunicar la estrategia y alinear a los miembros de la organización a la ejecución de ésta.

Concluyendo, para muchos autores, a la hora de medir la actividad y los resultados de las organizaciones, el CMI se concibe como una filosofía práctica de gestión empresarial que representa a la organización en cuatro perspectivas relacionadas alrededor de una estrategia y visión común.

Al revisar algunos de los numerosos estudios que han abordado el tema en análisis, es fácil observar cómo el CMI se concibe como un modelo de gestión empresarial interactivo que transforma la visión y la estrategia

en objetivos concretos e indicadores estratégicos de ejecución y control organizados en diferentes perspectivas (financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento) (Véase el Figura 1) vinculadas entre sí a través de relaciones de causa-efecto (Lawson, Stratton, & Hatch (2006).

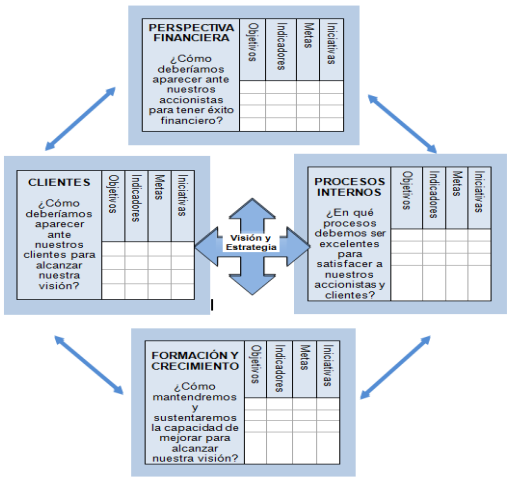


Figura 1: Estructura del CMI
Fuente: Kaplan y Norton (1996)

2. ESTUDIO DE CASO

2.1. METODOLOGÍA Y CARACTERIZACIÓN DE LA PYME OBJETO DE ESTUDIO

Tal como se comentó con anterioridad, este trabajo se relaciona con una otra investigación más desarrollada y profundizada que ha abordado el tema ahora explorado, en la cual se han tenido en cuenta el análisis económico-financiero, así como los análisis internos y externos (PESTEL, DAFO y CAME) llevados a cabo con realización de cuestionarios, de acuerdo con el método Delphi. Los datos obtenidos se constituyen como soporte de información necesaria para la construcción del CMI.

Con relación a las actividades llevadas a cabo durante la investigación, se empezó con una presentación inicial del modelo CMI a la dirección general de la empresa, donde se explicó las características y ventajas que brinda este modelo de gestión a la organización. De esta reunión se consiguió la aceptación y el apoyo total para empezar el proceso de desarrollo de la herramienta. La dirección general manifestó personalmente su disponibilidad para trabajar en la elaboración del CMI y orientó en la selección del restante equipo de trabajo. El Grupo de Trabajo seleccionado para desarrollar el proceso Delphi, integra un conjunto de personas (expertos) cuyos entendimientos, características, formación y experiencia se consideren a priori como adecuados para la consecución del estudio propuesto.

Para la obtención y tratamiento estadístico de la información se utilizó el método Delphi, una técnica cualitativa de previsión, que parte de los datos disponibles y de la intuición de los individuos, llamados expertos, para lograr un resultado de grupo, útil para ser utilizado como información en la toma de decisiones de incertidumbre (Landeta, 1999).

Se comienza el proceso Delphi con una entrevista personal, en la que se plantea una pregunta abierta, para extraer, a partir de ahí, los ítems sobre los que se asentará la continuación del trabajo de grupo, de forma a que sean los propios participantes expertos los que proporcionen los ítems sobre los que van a trabajar después. Así, a la luz de este método, se trabaja con las distintas estimaciones individuales, obteniendo medidas de tendencia central de la distribución obtenida, es decir la media y mediana, y una medida de dispersión, o sea la desviación típica, que son tomadas como respuestas del grupo. La idea es que las rondas de iteraciones se suceden hasta que se percibe consenso en las respuestas, es decir, su mediana prácticamente no oscila. Esto significa que se ha llegado al máximo consenso al que se podía optar después del intercambio anónimo de información. Los intervinientes en el proceso consideran que el objetivo del mismo fue alcanzado.

Para dar solución a la problemática presentada, debido a su gran potencial y a las peculiares características de la propia empresa objeto de estudio, el CMI fue pues adaptado, de forma que permita integrar todos los aspectos que ayudan a la consecución de los objetivos a corto y largo plazo. Para ello, su diseño ha requerido la fijación previa de los objetivos esenciales a alcanzar. A continuación, se han definido unas estrategias básicas para conseguir esos objetivos y, por último, se ha propuesto una equilibrada combinación de todos los indicadores coherentes con los objetivos, y estrategias previamente definidas, en la búsqueda del punto óptimo para la consecución de los niveles máximos de todos ellos en su conjunto.

El estudio se ha desarrollado en una pyme fundada hace treinta años, en el interior Norte de Portugal. Se trata de una pequeña empresa familiar en la medida en que la familia propietaria tiene el control de la misma y sus miembros familiares trabajan en la misma. El directivo fundador es un autodidacta, en lo relativo a su negocio, emprendedor por naturaleza, sin formación universitaria, con un fuerte componente instintivo y a la vez un elevado sentido práctico. Su autoconfianza para sacar adelante su proyecto empresarial se alimenta de la marcha de la empresa y de los beneficios obtenidos a lo largo del tiempo. Sin embargo, está acostumbrado a tomar decisiones de forma individual, lo que puede generar problemas al no tener un conocimiento exhaustivo de los pormenores de la administración de su propia empresa. Además, ya planifica con cautela y especial atención la sucesión, transmitiendo a sus hijos sucesores la motivación apropiada para que se integren en la empresa.

A medida que la empresa crece en dimensión, cuenta con una estructura organizacional encabezada por un Director General seguido de los directores de los Departamentos de Importación y Exportación, Eléctrico, Mobiliario Urbano, Señalización**,** Diseño Técnico/Desarrollo, Comercial, y Administrativo/Financiero, haciendo énfasis en el último que es el encargado de gestionar y garantizar todo lo referente al personal, es decir a los activos intangibles de la organización y teniendo en cuenta las funciones y sus objetivos.

En la actualidad, la empresa se dedica tanto a proyectos de diseño, fabricación y comercialización de mobiliario urbano, parques infantiles y jardines públicos o privados, equipamiento deportivo y barcos de recreo, como al material eléctrico y alumbrado público, señalización y pavimentos, entre otros, siempre buscando equilibrar la obtención de recursos través de la realización de proyectos desafiantes y a la vez llamativos para sus integrantes.

En los últimos años, la empresa llevó a cabo una estrategia de crecimiento basada en el rigor y la calidad de trabajo, pero que en la actualidad se encuentra reconocida y certificada por varios órganos nacionales e internacionales. Además, y gracias a una buena red de contactos (clientes, aliados y representantes), que permitan la proximidad de un mercado cada vez más global, la empresa empieza a ser, cada vez más, una marca conocida a nivel internacional. Así, un conjunto de colaboradores y distribuidores directos, aseguran eficazmente la distribución de sus productos en Portugal Continental e Islas, en varios países de Europa como España y Francia, y África, más concretamente en Cabo Verde, Angola y Mozambique.

Con respecto a las instalaciones ubicadas en Portugal, éstas se ampliaron y modernizaron para mejorar el espacio de exposición y la capacidad de respuesta en un mercado cada vez más exigente. Por otro lado, la apertura de una nueva fábrica en España tiene como objetivo consolidar y definitivamente afirmar su presencia en Iberia y apoyar a diversos mercados europeos y africanos en los que ya está presente.

2.2. DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

La elaboración de la misión ha sido establecida por el gerente y el responsable de compras, y ha quedado como sigue a continuación: “Concebir, fabricar y comercializar productos que satisfacen las exigencias de los clientes y usuarios”. La declaración de la misión de la empresa ya denota la estrategia que piensa seguir la empresa con respecto a sus clientes, es decir, la de cercanía con el cliente.

La visión definida por la empresa es “Ser el líder del mercado nacional e internacional, a través de una continua innovación, máxima calidad y excelencia de servicios, ofertando oportunidades de desarrollo para las comunidades en donde actuamos”.

Los principales valores bajo los cuales se rige la organización son los siguientes: orientación de servicio; innovación; excelencia en la calidad dos sus productos; integridad en su labor diaria; respeto; compromiso con la empresa y el cliente y confianza.

En cuanto a la estrategia, desde luego, de acuerdo con las respuestas al cuestionario realizado con la dirección se concluye que la empresa no tiene un documento escrito sobre la estrategia planteada. Los directivos dicen que dedican tiempo a pensar específicamente sobre aspectos fundamentales del negocio pero que no lo plasman en un plan escrito. En este caso los métodos de planificación estratégica son informales. Para los propietarios y directivos de la empresa, "tener clara una Estrategia empresarial es tener claras las cosas importantes y qué hacer con tanta claridad". En la actualidad, la empresa tiene que gestionar muchas cosas, unas más importantes que otras. Por consiguiente, la estrategia de la empresa consiste en crear nuevos segmentos de mercado, todo ello acompañado de una estrategia de costes bajos, debido a que, si se logran aumentar los clientes y disminuir los costes, la rentabilidad de la empresa será mayor. Eso sí, no se debe desvalorizar la calidad del producto, ni mucho menos la del servicio ofrecido.

Del proceso de interacciones llevado a cabo de acuerdo con el método Delphi se han obtenido los resultados necesarios para la elaboración de los análisis PESTEL y DAFO. Finalmente, una vez desarrollada, la Matriz DAFO se complementa con el análisis CAME. Dicho análisis canaliza los resultados de la matriz DAFO, transformándolos en un plan de acción. De hecho, sugiere qué se debe hacer con los elementos integrantes del DAFO, correlacionando una a una las cuatro partes con las cuatro acciones que propone.

Por tanto, con respecto al análisis CAME, que a continuación se presenta (Véase la Tabla 1), a las debilidades responderemos con acciones que las corrijan (corregir). Las fortalezas, es claro que conviene mantenerlas (mantener), o incluso mejorarlas. Las amenazas deben ser afrontadas (afrontar) para solucionarlas y, las oportunidades inmediatamente las consideraremos como áreas de negocio susceptibles de explotación (explotar).

Tabla 1: Estrategias del Análisis DAFO-CAME

ESTRATEGIAS OFENSIVAS (F+O) – Explotar	**ESTRATEGIAS DEFENSIVAS (A+F) – Mantener**
Desarrollo de nuevas líneas de negocio, nuevos productos y nuevos segmentos de mercados.	Mejorar la gestión de costes.
Explotar las relaciones con clientes en mercado nacional/internacional.	Desarrollo exhaustivo del plan de calidad orientado a cubrir la máxima satisfacción del cliente.
Desarrollo de alianzas estratégicas con empresas que dispongan de una buena estructura de distribución.	Mejorar la gestión de productos y stocks.
ESTRATÉGIAS DE SUPERVIVENCIA (A+D) – Afrontar	**ESTRATÉGIAS DE REORIENTACIÓN (O+D) – Corregir**
Desarrollar sistemas de información avanzados y adecuados a las necesidades de la organización.	Desarrollo de una buena política de los recursos humanos.
Mejorar procesos y controles internos.	Máxima inversión en la actividad I+D.
Desarrollar estrategias de precios más competitivas	Incremento de la capacidad productiva para poder abarcar nuevos clientes y mercados.
Potenciar las relaciones con las administraciones públicas.	Desarrollo de alianzas con competidores en sectores parciales frente a terceros competidores, considerando la reacción de una buena sociedad.
Potenciar la cultura organizacional.	Sistematizar la evaluación de las estrategias.
Expandir la práctica de responsabilidad social	Establecer clientes prioritarios.

Fuente: Elaboración propia

Para que el CMI sea una herramienta de gestión útil y dar solución a la problemática presentada por la empresa en estudio, se realizaron reuniones con los elementos del grupo de trabajo, de acuerdo con el método Delphi. De este proceso fueron establecidos 18 objetivos estratégicos y 24 indicadores, para desarrollar, a partir de ahí, el CMI de la empresa.

A continuación, de la definición de los objetivos estratégicos y de los indicadores que nos servirán para medir el alcance de cada uno de ellos, se confeccionaron las metas que los indicadores deben alcanzar, así como también los medios que aportarán con el cumplimiento de los objetivos estratégicos. De este modo, con el propósito de diseñar el CMI, vamos a presentar los objetivos estratégicos seleccionados para cada una de las cuatro perspectivas.

Durante las varias sesiones de trabajo, fue posible percibir que los propietarios fundadores de la empresa no buscan exclusivamente el dinero como finalidad única y directa. Buscan fundamentalmente el beneficio como medio de consolidación, de permanencia y crecimiento en la actividad, creación e incremento de un patrimonio a medio o largo plazo, como fortaleza de la gestión y como posibilidad de realizar un trabajo que les satisface. Sin duda existe un gran componente de vocación y de realización personal y profesional de los propietarios de la empresa.

Para establecer los objetivos estratégicos de la perspectiva financiera, con base en el análisis económico-financiero anteriormente presentado, nos hemos reunido con el grupo de trabajo, y en particular con el gerente y propietario de la empresa para conocer lo que espera obtener de ésta en los próximos años en lo referente a rentabilidad y beneficios. De esta manera, con base en el análisis económico-financiero, hemos optado por una estrategia de sostenibilidad. Dicha estrategia está formada por dos vertientes, por un lado, la de maximizar las rentabilidades y mejorar los ciclos de caja, y, por otro, la de mejorar la productividad y realizar pequeñas inversiones que puedan dar lugar a un incremento de los ingresos, procedentes del aumento de las ventas con nuevos clientes y con nuevos productos. Por lo tanto, la empresa se propone, por un lado, el crecimiento y diversificación de los ingresos y, por otro, la reducción de los costes y mejora de la productividad. El diseño de la perspectiva financiera deberá recoger los objetivos, Indicadores, Metas, Medios e Iniciativas tal como se reflejan en la siguiente Tabla 2.

Tabla 2: Objetivos, Indicadores, Metas, Medios e Iniciativas de la Perspectiva Financiera

Objetivos estratégicos	Indicadores	Metas	Medios e Iniciativas
Mantener las ventas a los clientes ya existentes	Incremento de las ventas (%)	Mejorar la cifra de ventas de los clientes actuales y por consiguiente, el crecimiento de los ingresos. Medición con periodicidad mensual.	- Los responsables de la consecución de este objetivo deberán ser los gerentes y Departamento Administrativo/ Financiero. - Informe de las Ventas totales del presente mes y Ventas del mes anterior. -Informe contable mensual con las ventas por cliente. - Contactar o visitar a los clientes mediante red comercial, para conocer sus necesidades. - Ofrecer nuevos productos. - Mejorar los servicios existentes a los clientes.
Aumentar las ventas procedentes de nuevos productos	Ingresos nuevos productos (%)	Aumentar las ventas a través de los nuevos productos un 5% mensual.	- Los responsables deberán ser los gerentes y Administrativo Financiero. - Capacitar al departamento Técnico y Desarrollo para consecución de nuevos productos. - Adquirir los recursos necesarios para su producción. - Formar a los empleados en los nuevos productos. - Dar a conocer a los clientes potenciales los nuevos productos. - Establecer relaciones comerciales con los proveedores de los nuevos productos.
Aumentar los ingresos procedentes de nuevos segmentos de mercado	Incremento de los ingresos de los nuevos segmentos (%)	Aumento en participación del mercado (%) un 5% mensual	- Los responsables de la consecución de este objetivo deberán ser los gerentes y Administrativo/ Financiero. - Establecer contactos con clientes potenciales del mercado europeo y de los PALOP. - Participar en exposiciones, ferias y certámenes internacionales. - Explotar mejor la página Web para exponer de una forma más explícita el conjunto de actividades desarrollada por la empresa, y facilitar el contacto con los clientes y con los proveedores. - Mejorar el pagerank de la página en "Google". - Anunciarse en páginas relacionadas con la empresa o el sector de actividad. - Potencializar la venta por Internet; - Revisar contratos con empresas de envío de existencias.
Mejorar los márgenes actuales	Margen de explotación Rentabilidad de las ventas Rentabilidad económica	Reducir por lo menos un 5% la relación de gastos sobre ingresos. Medición con periodicidad mensual.	- Los responsables deberán ser los gerentes y Administrativo/ Financiero. - Informe contable mensual con la distribución de los gastos. - llevar a cabo medidas que permitan reducir los costes financieros, estructurales y por operación. - Mejorar las condiciones contratadas con los proveedores. - Estudio de la rentabilidad por cliente. - Calcular el efectivo con que debe de contar la empresa para reducir los gastos financieros.
Reducir los ciclos de caja	Plazo medio de cobro (nº días) Plazo medio de pago (nº días) Plazo de almacenamiento (nº días)	Acortar plazos de cobro y alargar plazos de pago. Reducir progresivamente los impagados hasta llegar a 0. Mejorar la eficiencia de gestión de stocks.	- Los responsables deberán ser los gerentes y Administrativo/ Financiero. - Informe contable mensual para el seguimiento exhaustivo de los cobros a los clientes. - Pedir a los comerciales la tarea de informarse sobre la situación real de los clientes. - Reducción de los impagados.

Fuente: Elaboración propia

En armonía con la misión y visión definidas para la empresa, los objetivos estratégicos de esta perspectiva buscan determinar los factores que permiten generar valor para el cliente. Así, la construcción de la perspectiva del cliente define la proposición de valor para los clientes objetivo y responde a la pregunta: Para alcanzar la visión, ¿cómo deben ver a la organización los clientes?

Sin embargo, aun cuando la cartera de clientes de la empresa objeto de estudio está diversificada, el 70% de las ventas se realizan a entidades públicas, tales como ayuntamientos, siendo que el 30% del resto de los clientes engloba los clientes particulares, empresas y colectivos, tales como centros comerciales, mercados, clubs deportivos, etc.

En relación a los clientes públicos, las ventas se realizan a través de concursos públicos o licitaciones, o sea, lo que valoran en gran medida es el precio propuesto. Se trata, pues, de clientes con elevado poder negociador. En este punto hay que destacar que es fundamental para la empresa evitar la excesiva dependencia de clientes públicos y poder seguir así con su actividad en caso de que no le concedan la licitación que solicita. En vista de este tipo de clientes, la estrategia de precios para una empresa como la que se estudia debe basarse en ofrecer un servicio de calidad a precios competitivos. Por ello, la fijación de precios va a estar orientada en función de los precios de la competencia. Hay que tener muy presente que la homogeneización en el nivel de calidad de las empresas que están en el sector ha provocado una fuerte competencia en los precios. Con respecto a los restantes clientes, la empresa promete estar atenta a los mínimos cambios y tendencias y ser capaz de reaccionar antes de sufrir una pérdida significativa de la fidelidad y el consiguiente daño financiero. Para ello, el equipo de los comerciales realiza puntualmente encuestas para investigar posibles cambios en los valores básicos que se hayan notado en el índice de satisfacción del cliente, además de estar atentos a cualquier cambio en calidad, plazos de entrega, capacidad de entrega, porcentaje de devoluciones.

Por otro lado, la empresa desea competir en el mercado en que ya está establecida, pero abarcando un área mayor de ventas. Se intentarán captar clientes con características similares a los que ya conocemos para poder partir desde un principio con ciertos conocimientos previos, y captar nuevos clientes con los nuevos canales, además de mantener o aumentar las ventas con los clientes potenciales de la zona mediante la producción y venta de nuevos productos. Así, con la venta de nuevos productos, se espera conseguir proporcionar a nuestros clientes un valor añadido que esperamos, sumado al existente, nos permita satisfacer de mejor manera a nuestros clientes.

La empresa, como quiere afrontar su futuro, ha decidido optar por políticas de mayor cercanía a los clientes de la región, ya que debido a sus relaciones con ellos es donde posiblemente ya posea una ventaja competitiva. En este sentido, las instalaciones ubicadas en Portugal se ampliaron y modernizaron para mejorar el espacio de exposición y mejorar la capacidad de respuesta a la demanda cada vez más exigente.

Sin embargo, por otro lado, la empresa planteó una estrategia a medio y largo plazo, para garantizar el valor económico y la sostenibilidad, basada en la diversificación de la cartera de negocios y la internacionalización de la actividad empresarial. Así, la apertura de una nueva fábrica en España tiene como objetivo consolidar y definitivamente afirmar su presencia y participación en el mercado internacional.

Del mismo modo, la empresa debe aprovechar el conocimiento del negocio, la cuota de mercado, los recursos disponibles (recursos humanos, herramientas de gestión, cartera diversificada de productos) y las características de su iniciativa empresarial para crecer en el mercado PALOP, ya que existe una demanda creciente y no se presentan mayores limitaciones a la entrada de empresas extranjeras.

Una vez conocidos los principales tipos de clientes de la empresa, de qué forma interactúan estos con la empresa, y la estrategia que se desea seguir, con base en los resultados del cuestionario, en conjunto con el grupo de trabajo fue posible establecer los objetivos para esta perspectiva. Los objetivos estratégicos de esta perspectiva buscan determinar los factores que permiten generar valor para el cliente. De este modo, dentro de un proceso de elaboración en conjunto con el grupo de trabajo seleccionado, se definieron los objetivos estratégicos indicados en la Tabla 3.

Tabla 3: Objetivos, Indicadores, Metas, Medios e Iniciativas de la Perspectiva del Cliente

Objetivos estratégicos	Indicadores	Metas	Medios e Iniciativas
Retener al cliente	Porcentaje deserción de clientes Porcentaje de adhesión de nuevos clientes	- No perder ningún cliente clave para la empresa. La empresa debe fijarse en la retención máxima.	- El responsable de la consecución de este objetivo deberá ser el Departamento Comercial. -Informe detallado mensual con las ventas por cliente. - Diario de clientes. - Ofrecer nuevos productos. - Mejorar los servicios a los clientes. - Conocer mejor a los clientes. - El gerente o el director del Departamento Comercial deben programar encuentros o visitas periódicos con los clientes clave de la empresa, para conocerlos mejor y tener una buena relación con ellos. - Realizar encuestas periódicas para saber qué valoran los clientes. - Desarrollar convenios con los clientes para así establecer los productos que comprarán, cómo y a qué precio.
Aumentar la satisfacción del cliente	Porcentaje de clientes satisfechos (encuesta)	-Mejorar al 100% la satisfacción de los clientes. Periodicidad de comprobación mensual.	- Los responsables deberán ser el Departamento Técnico/Desarrollo en colaboración con el Comercial. - Realizar encuestas periódicas para saber qué valoran los clientes.
Garantizar la calidad de los productos y servicios	Porcentaje de cumplimiento de las normas de calidad	- Aplicar integralmente todas las normas de calidad en vigor. Periodo de control mensual	- El responsable deberá ser el Departamento Técnico/Desarrollo. - La empresa debe estar debidamente informada con respecto a la nueva reglamentación en materia de calidad. - Conocer muy bien los mercados en los que se va a adentrar y cumplir todas las leyes, normas de calidad y poseer todas las certificaciones necesarias. - Ofertar productos/servicios de alta calidad.
Captación de nuevos clientes	Porcentaje de nuevos clientes	- Aumentar la cuota de mercado a través de nuevos clientes. - Periodicidad de comprobación mensual.	- Los responsables deberán las áreas Comercial y Importación/Exportación. - Informe detallado mensual de los clientes. - Diario de clientes. - Desarrollar medios de publicidad y comunicación adecuados para lograr la captación de nuevos clientes, de segmentos y áreas de mercados nuevos.

Fuente: Elaboración propia

El gran aporte de la perspectiva de los procesos internos, se centra en que es la perspectiva base para la creación de valor para los clientes, así como también para obtener resultados económicos positivos. Por ello, para iniciar el análisis de esta perspectiva, se planteó la siguiente cuestión al grupo de trabajo: ¿Cuáles son los procesos que generan las estimaciones adecuadas de valor para los clientes y logran satisfacer también las expectativas de los accionistas? Las respuestas a esta pregunta deben manar de esta perspectiva. Esta cuestión recomienda que los directivos definan una completa cadena de valor de los procesos internos antes de proceder a establecer los objetivos para esta perspectiva, que se inicia con el proceso de innovación que identifica las necesidades de los clientes actuales y potenciales y crean nuevas soluciones para estas necesidades, continúa con los procesos de gestión de los clientes señalando posibles soluciones para estos, se sigue con los procesos operativos entregando los productos y servicios existentes a los clientes y se finaliza con el servicio postventa ofreciendo servicios, que se añaden al valor que reciben los clientes.

La empresa deberá de enfatizar aquel proceso que tenga un máximo impacto sobre la creación de valor para sus clientes. De esta manera, la empresa identificó el proceso de innovación como uno de los más críticos a la hora de establecer los objetivos de los accionistas y clientes.

Dada la gran competencia en el sector, un elemento imprescindible para poder diferenciar la empresa es el de renovar los procesos. Por ello, la empresa ha declarado su intención de realizar futuras inversiones, sobre todo relacionadas con las nuevas tecnologías en maquinaria, así como la introducción de nuevos productos para distinguirse de la competencia. Este proceso de innovación se puede subdividir en la fase de identificación del mercado y la fase de la creación del nuevo producto. Así después de identificar la demanda de nuevas soluciones para pavimentos, y de realizar una investigación orientada hacia el desarrollo de un producto radicalmente nuevo, para ofrecer valor a los clientes, así como explotar las nuevas tecnologías existentes, más adecuadas que las actuales, el departamento Diseño Técnico/Desarrollo ya está finalmente preparado para desarrollar el nuevo producto seleccionado. Para medir estos objetivos se utiliza indicadores como, por ejemplo, el Tiempo para llegar al mercado (tiempo de desarrollo), el Tiempo que pasa desde la fase inicial de desarrollo del producto hasta que el producto ha sido introducido y ha generado el suficiente beneficio para recuperar la inversión que se realizó, desde el inicio en su desarrollo, el Porcentaje de ventas de los nuevos productos o el Ratio del beneficio operativo antes de impuestos y el coste total del desarrollo.

Además, la empresa se preocupa con el proceso operativo, desde la recepción de un pedido del cliente y hasta la entrega del producto o servicio al mismo. Se busca una entrega eficiente y oportuna de los productos existentes a los clientes actuales. En esta materia, los indicadores financieros, tales como la eficiencia de la mano de obra, eficiencia de las máquinas, desviaciones del precio de compra se complementan con indicadores de calidad del proceso y duración del ciclo, tales como el cálculo de las Tasas de defectos del proceso, o los Porcentajes de Devoluciones, entre otros.

Finalmente, la empresa desea mejorar el servicio postventa, que integra las actividades de garantía y reparaciones, tratamiento de los defectos y devoluciones, y el procesamiento de pagos, como por ejemplo la administración de tarjetas de crédito. Para medir el alcance de este objetivo, se pueden aplicar algunos de los indicadores de tiempo, calidad y costo propios del proceso operativo: Duración del ciclo desde la solicitud del cliente hasta la solución final del problema, Coste de los recursos utilizados en los servicios de postventa, Indicadores de coste, calidad y tiempo en los procesos de facturación. La empresa podría aún identificar otros dos elementos que formarían parte de esta perspectiva: los proveedores y el público. Así, parte del éxito de la empresa depende en gran medida de la buena relación existente con sus principales proveedores y, por otro lado, ya que vende a administraciones públicas, necesita mantener unas excelentes relaciones con el gobierno, pues es éste último el que va a establecer los precios de los productos y servicios.

Para la elaboración de los objetivos de esta perspectiva, se realizaron visitas a los distintos departamentos operativos, además de celebrar reuniones y conversaciones con el grupo de trabajo. El resultado de ambas actuaciones se tradujo en el establecimiento de los objetivos presentados en la Tabla 4.

Tabla 4: Objetivos, Indicadores, Metas, Medios e Iniciativas de la Perspectiva de los Procesos Internos

Objetivos estratégicos	**Indicadores**	**Metas**	**Medios e Iniciativas**
Innovación de productos	Porcentaje de gastos en aprendizaje y crecimiento Diagnóstico de las TIC (Tecnologías de la información y las comunicaciones) (Encuesta con escala 0-5)	- Desarrollar soluciones para satisfacer las necesidades de los clientes. Periodicidad de control semestral/ anual.	- El responsable de la consecución de este objetivo deberá ser el Departamento Técnico/Desarrollo. - La empresa debe investigar las necesidades de los clientes, emergentes o latentes, para luego desarrollar soluciones y llegar al producto apropiado. - Implantar las TIC adaptadas.
Optimizar la infraestructura	Demoras en el servicio a clientes (%)	-Eficiencia en el uso de los recursos disponibles y aumentar la productividad. -La empresa deberá fijarse la cifra 0 de demoras	- El responsable deberá ser el Departamento Técnico/Desarrollo. - TIC adaptadas - Potenciar el servicio rápido de entrega. - Controlar el estado de pedido/encomienda.
Mantener un elevado estándar de calidad	Devoluciones de ventas (%)	- Optimizar la gestión de la calidad. - La empresa deberá fijar como objetivo la cifra 0 de devoluciones.	- El responsable deberá ser el Departamento Comercial. - Mejorar la atención al cliente después de la venta del producto. - La empresa debe fortalecer el servicio postventa a través de formaciones específicas de los empleados comerciales. - Establecer un horario adaptado a las necesidades de los clientes. - Vigilar que las devoluciones no lleguen a niveles preocupantes.

Fuente: Elaboración propia

El desarrollo de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento es de máxima importancia para la empresa ya que facilita los medios necesarios para alcanzar los objetivos estratégicos de las otras perspectivas del CMI.

La filosofía del modelo CMI parte de los conceptos de visión, misión y cadena de valor, que empieza en el aprendizaje y crecimiento y que, a través de la gestión de los procesos internos se llega al cliente. Finalmente, y por acumulación, estos tres aspectos derivan en unos resultados económicos. De hecho, la herramienta CMI, trata los indicadores financieros no como un fin, sino como la consecuencia de unas conductas adoptadas por los miembros de la organización. Así, esta perspectiva nos permitirá establecer las bases en cuanto a conocimiento, competencias, capacidades y medios para llevar a cabo los procesos de creación de valor en la empresa.

Además, otra razón de su fuerza es que involucra a las personas de la empresa, o sea el capital humano, la gestión estratégica, los procedimientos, la tecnología y las alianzas estratégicas de la organización.

Sin embargo, el tamaño pequeño que caracteriza a la empresa objeto de estudio ha facilitado bastante la imposición de la visión de los fundadores sobre todos los miembros de la organización, erigida en torno de una estructura jerárquica centralizada. En general, siempre resulta arriesgado concluir que, una empresa que ha conseguido importantes beneficios durante treinta años, deba cambiar radicalmente, al igual que es difícil que los propietarios y directivos lleguen a esa conclusión.

En este ámbito, para ayudarse a sí mismos a tomar conciencia de la existencia de esas necesidades, es conveniente recurrir a los principios de la estrategia empresarial. Por lo tanto, más allá de grandes teorías, lo primero que los directivos deben tener claro es saber responder a las preguntas: ¿qué es?, y ¿para qué sirve la estrategia? De acuerdo con las respuestas al cuestionario se concluye que la empresa no tiene un documento escrito sobre la estrategia planteada. Todavía, dicen que dedican tiempo a pensar específicamente sobre aspectos fundamentales del negocio pero que no lo plasman en un plan por escrito. Suele hablarse en este caso de métodos de planificación estratégica informales.

No obstante, en este caso concreto, los miembros de la dirección de la empresa ya conciben que tendrán que seguir en el futuro modelos de organización más flexibles que les permitan, no tanto cambiar radicalmente, sino adaptarse al cambio continuamente. Aunado a eso, los directivos ya planean la sucesión del liderazgo, toda vez que el hijo de los propietarios es empleado de la empresa.

De ahí, la importancia del liderazgo de la dirección y la cultura empresarial en la implementación del CMI. Como afecta a toda la organización, su implementación podrá provocar con frecuencia confrontaciones con la cultura organizativa existente. Podrá haber una posible resistencia estructural y de los empleados al cambio, hasta que el proceso haya sido totalmente asimilado por todos los miembros de la organización.

Y es aquí donde la cultura organizativa juega un papel primordial en la implantación del CMI. Si se toma en cuenta, en el desarrollo de la estrategia de la empresa, la potenciación de la cultura, junto a otros aspectos esenciales en el desarrollo organizacional, a través de sus elementos intrínsecos (valores, principios, creencias, normas, conductas, entre otros) este efecto de barrera será minimizado, ya que para el proceso de desarrollo futuro será necesario contar con una cultura dinámica y flexible, beneficiada con nuevos o mejorados elementos. Así, la ventaja que aportará la gestión de la cultura organizativa partiendo de la estrategia, originará una empresa en constante crecimiento, con una estrategia ajustada a la dimensión del entorno y a sus propias características o idiosincrasias, donde se fomentan sus recursos, buscando siempre saltos cualitativos en torno a sus recursos intangibles y legitimando los logros de su constante desarrollo.

La empresa desea mayor compromiso entre los empleados y la organización, para ello se propone a flexibilizar su estructura organizativa a través de una mayor delegación de poder y en coherencia con los objetivos estratégicos planteados.

En la actualidad, la empresa no dispone de un departamento de recursos humanos (RH) creado formalmente, ya que dicha función es desarrollada por el departamento administrativo-financiero. Así, en general las políticas de RH se desarrollan de manera espontánea. Por ello, para poder disponer del personal adecuado se requiere la aplicación de políticas de RH, tales como reclutamiento y selección de personal, formación, evaluación, retribución. Éstas deben ser coherentes con los objetivos estratégicos. De ahí, debido a la importancia de los RH en las organizaciones y a las debilidades que la empresa presenta en esta materia, vamos a identificar algunas políticas que ayuden a comprometer o a vincular al personal con los objetivos organizativos, y contribuir a obtener ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. Uno de los objetivos de esta perspectiva es, pues, desarrollar una buena política de los RH, basada en un buen clima laboral (motivación, compromiso, delegación de poder y coherencia de objetivos) y una mejora de las capacidades y competencias del personal (plan de formación continua). La formación supone un valor clave en el desarrollo de la actividad, tanto a nivel de los trabajadores, como de los empresarios. Los avances tecnológicos hacen necesaria una readaptación formativa continua, ya que la incorporación de nuevos equipos debe ir acompañada de su adecuada utilización por parte de los operarios.

De acuerdo con el diagnóstico inicial, la perspectiva del aprendizaje y crecimiento de la empresa procede de tres fuentes principales: las personas, los sistemas de información y los procedimientos utilizados en la organización (en materia de motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos). En esta perspectiva del CMI importa identificar todo el software empleado por la organización, lo cual permitirá posteriormente

alinearlo con el sistema informático sobre el cual se gestione el CMI. De acuerdo con el grupo de trabajo, es necesario desarrollar sistemas de información que dispongan en todo momento de un buen mecanismo de alerta y respuesta temprana a los nuevos acontecimientos, situaciones y problemas que afectan a la gestión y dirección de la empresa. Todo ello con el fin de que la empresa esté en armonía con las nuevas circunstancias y el entorno cambiante, al tiempo que alcanza sus objetivos estratégicos. Además, para garantizar una gestión verdaderamente eficiente y eficaz, dentro del proceso de creación de valor empresarial, que debe guiar la toma de decisiones en los nuevos escenarios, los sistemas de información deben cumplir con una serie de requisitos y características:

- Impulsar la noción de oportunidad de la información, lo que significa que se pueda obtener la información necesaria y en el momento preciso, facilitando la toma de decisiones;
- Inducir un enfoque prospectivo, a fin de posibilitar datos relevantes para la toma de decisiones, reduciendo el excesivo énfasis en el análisis retrospectivo, así como tener en cuenta el equilibrio entre indicadores previsionales e históricos;
- Cultivar una doble perspectiva orientada tanto hacia el entorno (elementos externos tales como el desarrollo de la tecnología, los mercados financieros, de aprovisionamiento de factores y de venta de productos, o las condiciones socioeconómicas del entorno, etc.) como hacia el interior de la empresa (recursos tales como el personal, el capital, la capacidad productiva y las instalaciones);
- Ser un instrumento de comunicación organizacional, que consiste en la transmisión transparente y oportuna de todo tipo de informaciones en la empresa;
- Ser un medio de implementación de la estrategia formulada para la organización, ya que consigue un compromiso con la estrategia por parte de los empleados de la organización al impulsar un diálogo permanente entre los diferentes niveles organizacionales;
- Deben garantizar que los directivos de la empresa puedan desempeñar con éxito sus funciones principales de planificación, ejecución y control, que posibilitan la transformación sistemática de la información en acción.

Es por todo ello que, por medio de las reuniones con el grupo de trabajo, se diseñaron los objetivos estratégicos para la empresa presentados en la Tabla 5.

Tabla 5: Objetivos, Indicadores, Metas, Medios e Iniciativas del Aprendizaje y Crecimiento

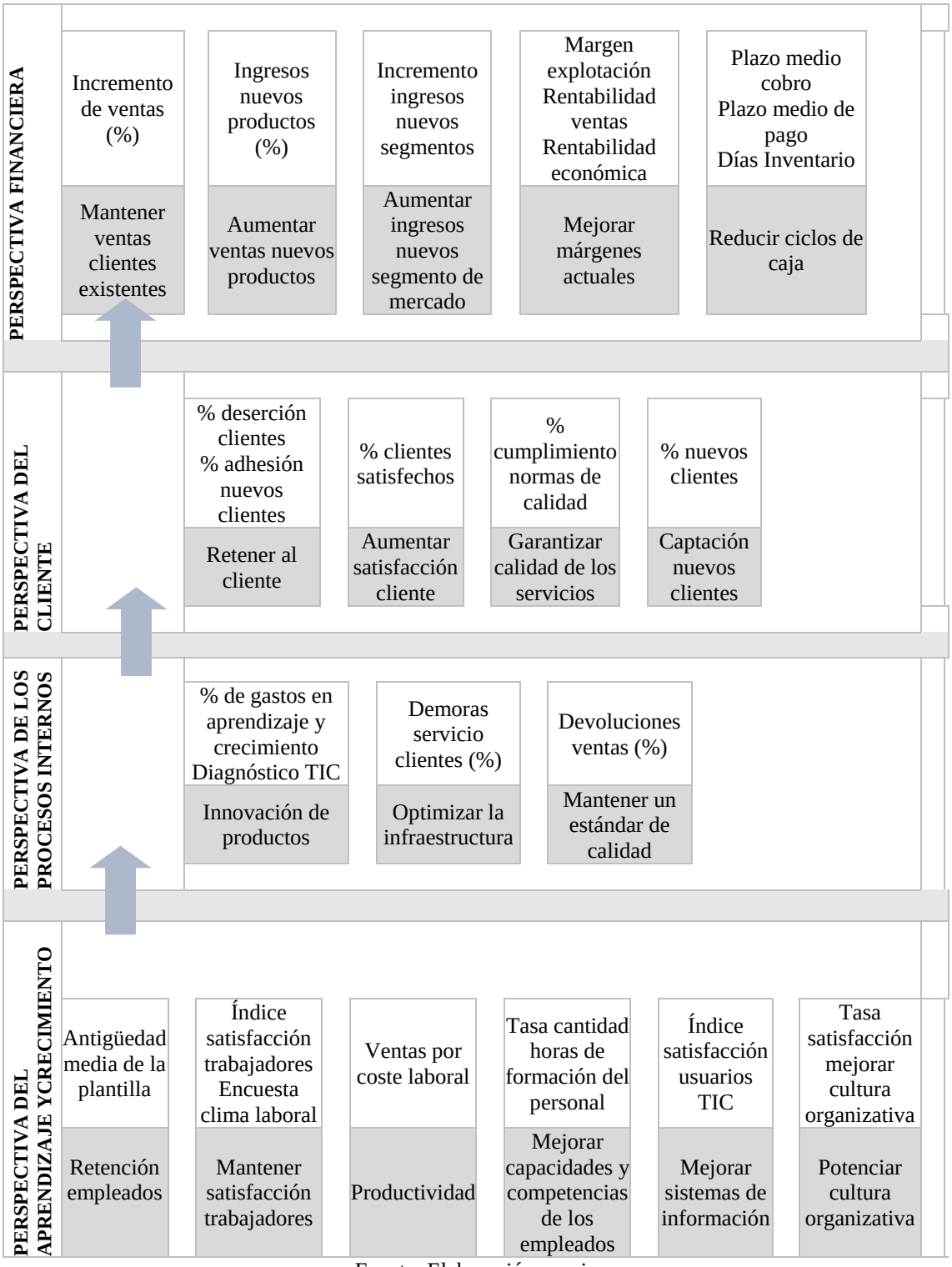
Objetivos estratégicos	Indicadores	Metas	Medios e Iniciativas
Retención de los empleados	Antigüedad media de la plantilla	Elevada tasa de antigüedad y fidelidad	- El responsable de la consecución de este objetivo deberá ser el Departamento Administrativo/ Financiero que integra el Personal. - Desarrollar un plan de retención de personal especializado de alto nivel y experiencia.
Mantener la satisfacción de los trabajadores	Índice de satisfacción de los trabajadores Encuesta del clima laboral (escala 0-5)	100%. Totalidad de trabajadores satisfechos Periodicidad de comprobación anual	- El responsable deberá ser el área Administrativa/ Financiera. - Potenciar funciones relacionadas con las responsabilidades del contexto organizativo, la planificación de RH, los sistemas retributivos, de compensaciones, los procesos de reclutamiento y selección, la formación y desarrollo profesional, la regulación laboral, la gestión de salida del personal y los sistemas de información y control. - Mejorar el clima laboral. - Implementar un sistema de encuesta online de satisfacción y de seguimiento de mejoras de clima laboral, trabajo en equipos multidisciplinarios.
Productividad	Ventas por coste laboral	Aumentar el nivel de productividad de los trabajadores al servicio de la empresa	- El responsable deberá ser el área Administrativa/ Financiera - Informe contable detallado mensual con las ventas y los gastos de personal, para así poder controlarlos y tomar las medidas necesarias con la mayor antelación posible - Potenciar funciones relacionadas con el reclutamiento y selección de personal, contratación.
Mejorar las capacidades y competencias de los empleados	Tasa cantidad de horas de formación del personal	La empresa deberá fijarse la valoración máxima.	-El responsable deberá ser el área Administrativa/ Financiera. - Desarrollar y mantener actualizado un plan maestro de formación genérica y específica y mejora de competencias - Presencia en ferias para desarrollar los conocimientos de los empleados en los nuevos productos - Número de horas de formación
Mejorar los sistemas de información	Índice de satisfacción de los usuarios de tecnologías de la información	Mejorar la satisfacción de los usuarios del sistema de información utilizado	- Los responsables deberán ser el Departamento Administrativo/ Financiero, Técnico/Desarrollo y Comercial - Implementación de tecnologías facilitadoras y adaptadas a las circunstancias y exigencias. - Implementar sistemas de información por competencias - Desarrollo de una base de datos relativos al cliente o a su entorno - Purgar los sistemas informáticos de datos o referencias obsoletos - Desarrollo de Intranet corporativa - Implantar el modelo de e-business
Potenciar la cultura organizativa	Tasa satisfacción acciones de mejoramiento cultura organizativa	Alinear la cultura organizativa a la estrategia corporativa.	- Implementar un sistema de encuesta online anual de seguimiento de mejoras en materia de la cultura organizativa.

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la Tabla 6, para la realización del mapa estratégico nos hemos basado en la suma de todo lo anteriormente expuesto, de acuerdo con el siguiente orden:

- Tener claros los objetivos estratégicos para cada perspectiva;
- Buscar los indicadores para la medición de los objetivos;
- Desarrollar las vinculaciones de causalidad entre las cuatro perspectivas.

Tabla 6: Mapa Estratégico



Fuente: Elaboración propia

3. CONCLUSIÓN, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

El actual escenario macroeconómico cada vez más agresivo y exigente determina la necesidad de acoplar los esfuerzos y conocimientos que permitan a las empresas ser más competitivas. La supervivencia de muchas empresas, especialmente las PYMEs, dependerá de su desempeño, competitividad, y si tienen o no una visión estratégica del futuro. De éste modo, en el sentido de ayudar a una pequeña empresa portuguesa de tipo familiar analizando su desempeño competitivo, se pretendió crear un sistema de planificación y apoyo al control de gestión basado en el modelo del CMI.

El desarrollo del modelo surgió, pues, de la necesidad de la empresa de medir los resultados financieros y no financieros, así como también de identificar y cuantificar las variables que ayudan a generar valor para la organización, tales como la satisfacción del cliente, la innovación de procesos y productos, calidad, motivación del personal, sistemas de información oportuna, entre otros. Con el CMI se pretendió crear un equilibrio entre los distintos factores que constituyen la gestión de la empresa, reduciendo los riesgos de un enfoque exclusivamente a corto plazo, tratando de obtener información relevante sobre los principales elementos clave que pueden llevar al éxito de la empresa.

Debido a su gran potencial y a las peculiares características de la propia empresa objeto de estudio, el CMI fue pues adaptado, de forma que permita integrar todos los aspectos que ayudan a la consecución de los objetivos a corto y largo plazo. Para ello, su diseño ha requerido la fijación previa de los objetivos esenciales a alcanzar, a continuación, se han definido unas estrategias básicas para conseguir esos objetivos y, por último, se ha propuesto una equilibrada combinación de todos los indicadores coherentes con los objetivos, y estrategias previamente definidas, en la búsqueda del punto óptimo para la consecución de los niveles máximos de todos ellos en su conjunto.

Para la obtención y tratamiento estadístico de la información se utilizó el método Delphi, una técnica cualitativa que parte de los datos disponibles y de la intuición de los expertos, para lograr un resultado de grupo. Del proceso de interacciones llevado a cabo se han obtenido los resultados necesarios para la elaboración de los análisis internos y externos para la construcción del CMI.

Los resultados obtenidos permitieron llegar a varias conclusiones. Una conclusión fue verificar el posicionamiento competitivo de la empresa y la definición de una estrategia de corto y largo plazo basada en la diversificación de la cartera de negocios, a través del desarrollo de nuevos productos y de nuevos segmentos de mercado, sustentada en la internacionalización de la actividad empresarial, para garantizar el valor económico y la sostenibilidad.

Una segunda conclusión se refiere a la adecuación del modelo propuesto y su alineación con los objetivos y las orientaciones estratégicas de la empresa objeto de estudio. Se particularizó el diseño del modelo en función de las características de la empresa. Además, el CMI propuesto presenta estrategias concretas que atienden al análisis CAME, es decir, respondemos con acciones que permitan corregir las debilidades, mantener las fortalezas, o incluso mejorarlas, afrontar a las amenazas para solucionarlas y, considerar inmediatamente las oportunidades como áreas de negocio susceptibles de explotar, de modo que permita establecer y desarrollar la estrategia de la compañía con éxito. En suma, todas las estrategias introducidas en el proceso de construcción del CMI han sido elegidas como consecuencia de la actual situación de la empresa y están en armonía con la ambición de realizar cambios que la alta dirección actualmente busca.

Otra conclusión tiene que ver con los beneficios procedentes de una correcta implementación del CMI, que justifican plenamente todo el esfuerzo colectivo de la organización. De hecho, el CMI tal como está diseñado, podrá más fácilmente permitir a la empresa relacionar la estrategia con su ejecución definiendo objetivos concretos y medibles en el corto, medio y largo plazo, tener un instrumento de control que permita la toma de decisiones de manera de forma más eficaz y rápida, comunicar la estrategia a todos los niveles de la empresa consiguiendo así un mayor compromiso de todos los empleados con la estrategia, y engendra las bases para el proceso de evaluación del desempeño y mejora continua.

En definitiva, con un modelo de gestión más dinámico, los empleados están más motivados y formados, los procesos internos funcionan mucho mejor. Esto fomenta una mayor calidad de los procesos y de los productos; promueve unos clientes más satisfechos, lo que a su vez permite una mayor penetración en los mercados y una mayor fidelidad de los clientes. Por consiguiente, también mejora los niveles de venta de los productos de la empresa, con la consecuente mejora de su rentabilidad financiera, lo que genera de nuevo efectos sobre la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, y así sucesivamente.

No obstante, los beneficios que la implantación del CMI podrá tener de cara a mejorar la gestión de la empresa y poner en marcha su plan estratégico, importa referir que, asimismo, la implantación del CMI es un procedimiento que conlleva muchas decisiones y voluntad de realización, ya que implica un fuerte cambio organizacional, que conlleva nuevas tareas, actitudes, y formas de trabajo con mayor orden y disciplina. Asimismo, para facilitar la puesta en marcha de este nuevo modelo de gestión la empresa deberá contar con la colaboración de un consultor entendido en esta materia.

Por todo lo expuesto, consideramos que una implantación exitosa del CMI, en esta pequeña empresa, puede representar un modelo a seguir por las demás empresas del sector, y promover la posibilidad de que muchas otras empresas de nuestro país adopten este u otros modelos de gestión que combinados con los demás recursos tangibles e intangibles pueden generar ventajas competitivas sostenibles a lo largo plazo.

El objetivo del presente trabajo es elaborar un CMI para una PYME, que le permita desenvolverse de manera sostenida en el tiempo, desde su situación actual, hacia un foco mejor definido y con un mayor aprovechamiento de sus recursos. Para ello, se identificó puntos clave, factores críticos y de modo a direccionar el futuro de la empresa al traducir la visión en acción, seleccionar objetivos, establecer los indicadores y las metas que habrán de alcanzarse en determinados plazos e iniciativas de acción.

Como se ha mencionado a lo largo de este estudio el diseño del CMI se ha centrado en la visión y estrategia de la empresa, y una vez que los objetivos han sido seleccionados y los indicadores identificados, el proceso de implantación del CMI asume que las personas adoptarán las conductas y ejecutarán las acciones que sean necesarias para lograr esos objetivos. Así el enfoque tendrá que cambiar hacia el énfasis del CMI en la visión y los objetivos. Esto que es importante en cualquier organización económica adquiere mayor relevancia en una PYME de tipo familiar puesto que, como se ha dicho anteriormente, una de sus características básicas es el tipo de liderazgo llevado a cabo por el empresario fundador. De hecho, la empresa se caracteriza por ser de pequeña dimensión y ello ha facilitado considerablemente la implementación de la visión del fundador a todos los miembros de la organización, edificada en torno a una estructura jerárquica centralizada. Esto hace que sea preciso llevar a cabo un amplio proceso de cambio organizacional. De ahí, la importancia del liderazgo de la dirección y la cultura empresarial en la implementación del CMI. Como afecta a toda la organización, la implementación del CMI podrá provocar con frecuencia confrontaciones con la cultura organizativa existente. Podrá haber una posible resistencia estructural y de los empleados al cambio, hasta que el proceso haya sido totalmente asimilado por todos los miembros de la organización.

Es aquí donde la cultura organizativa juega un papel primordial en la implantación del CMI poniéndose de manifiesto la necesidad de ir cambiando las estrategias. Si se toma en cuenta, en el desarrollo de la estrategia de la empresa, la potenciación de la cultura, junto a otros aspectos esenciales en el desarrollo organizacional, este efecto de barrera será minimizado, ya que para el proceso de desarrollo futuro será necesario contar con una cultura dinámica y flexible, beneficiada con nuevos o mejorados elementos. Desde este punto de vista, la ventaja que aportará la gestión de la cultura organizativa partiendo de la estrategia, consiste en lograr una empresa en constante crecimiento, con una estrategia ajustada a la dimensión del entorno y a sus propias idiosincrasias, donde se fomentan sus recursos, buscando siempre saltos cualitativos en torno a sus recursos intangibles y legitimando los logros de su constante desarrollo.

La empresa desea lograr un mayor compromiso entre los empleados y la organización, para ello se propone a flexibilizar su estructura organizativa a través de una mayor delegación de responsabilidades y en coherencia con los objetivos estratégicos establecidos.

El proyecto está en marcha, por lo que, todavía, se considera que el CMI estará verdaderamente implantado y aprovechable cuando todos los miembros de la empresa se hayan impregnado de la cultura que posibilita el uso de la nueva herramienta. En la práctica, se espera la obtención de nuevos resultados que serán pilotados por los nuevos indicadores. El refuerzo del trabajo en equipo, la comunicación más fluida entre los diversos niveles y/o departamentos, o el fluir de los procesos de *feedback* son síntomas de avance y superación que proporcionan una nueva cultura que mejora la gestión y conducirá la empresa hacia el éxito.

Aún en la actualidad la implantación del CMI resulta complicada; aun cuando la metodología parece sencilla, fruto del desconocimiento y limitada experiencia previa, las empresas de pequeña dimensión pueden cometer errores metodológicos graves que pueden llegar a inhibir la implementación del CMI, como por ejemplo, asignar la responsabilidad de la implantación del CMI a personas con poca experiencia y/o bajos niveles de conocimientos académicos en la organización; seleccionar demasiados indicadores para satisfacer las

demandas de “protagonismo” de todos los implicados en el proceso; no entender suficientemente el mapa estratégico, o que tiene una mala definición de los objetivos.

Estos son solo algunos ejemplos de limitaciones que inhiben la implementación o dan lugar a pobres implantaciones de la estrategia. En este caso, no es la metodología la que ha fallado sino su implantación.
De esta manera, importa decir que una implantación exitosa exige que haya un buen entendimiento y conocimiento del propósito del CMI. Resulta, pues, necesario e imprescindible que todos los implicados en el proceso de diseño y seguimiento del CMI comprendan la esencia del mismo, así como su estrecha relación con el proceso de formulación y revisión de la estrategia.

El equipo encargado del diseño e implementación del CMI, debe tener total conocimiento del funcionamiento de la metodología, o en su defecto capacitarse ampliamente, de modo que se asegure la implementación y el seguimiento, acorde con la filosofía de del CMI y las expectativas de la alta gerencia.

Sin embargo, ya que se trata de una pequeña empresa familiar, donde los directivos tienen un buen conocimiento técnico de su trabajo, pero, con un perfil profesional de baja formación académica, estos directivos presentan carencias a nivel de visión empresarial. Por ello, parece conveniente, que desde el inicio del proceso se cuente con la colaboración de un consultor experto en esta materia.

En este sentido, se podría investigar, en el caso de que el CMI hubiese sido implantado en la empresa por un consultor externo o una empresa consultora, qué fue lo que se les ofreció como CMI y qué es lo realmente implementado, y cuestionar el rol o el beneficio de implantar el CMI con la ayuda de consultores externos.

Por otro lado, la metodología del CMI no es fácil de implantar, ya que las empresas de pequeña dimensión no disponen de un sistema informático de información adecuado. Sería preciso diseñar una aplicación informática que integre distintas posibilidades de explotar y analizar la información que se requerirá. El seguimiento de los resultados alcanzados es una cuestión de elemental importancia para una implantación exitosa del CMI. Por lo tanto, se propone como línea de investigación futura la integración la implementación de un buen sistema de información con el CMI en las pequeñas empresas portuguesas.

Otra limitación reside en el hecho de que la empresa objeto de estudio no dispone de un departamento de recursos humanos formalmente creado, es decir que éstas políticas se desarrollan de manera espontánea, lo que contribuye a que no exista una política de personal bien desarrollada. Sin embargo, debido a la importancia de los RH en la organización y a las debilidades que la empresa presenta en esta materia, conseguimos identificar algunas políticas que puedan ayudar a comprometer o a vincular al personal de la empresa con los objetivos organizativos, y de esta manera contribuir a obtener ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. El desarrollo del CMI puede, pues, facilitar la creación de un departamento de RH. De lo anterior se desprende que una línea de investigación futura consistiría en analizar con carácter general las condiciones y características que se precisan en materia de política de RH para poder implantar un CMI con éxito. En este ámbito, otra línea de investigación sería el seguimiento de la interacción entre: el desarrollo de una política de RH adecuada, la implantación del CMI y la medición de los resultados obtenidos en relación al crecimiento competitivo en una PYME.

Por otra parte, una de las mayores limitaciones de este estudio se relaciona con la incorporación de la medición de intangibles en el CMI. Uno de los temas que más cuesta incorporar en el diseño del CMI y donde la empresa encuentra mayor dificultad consiste en la implementación tanto de objetivos como sobre todo de indicadores que permitan llevar a cabo la medición y evaluación de los intangibles. Sin embargo, éstos son cada día más importantes, ya que aportan un gran valor añadido a la empresa. De esta manera, emprender una investigación en este sentido sería de gran utilidad para muchas PYMEs.

Por último, debemos tener en cuenta que los indicadores propuestos en el presente estudio podrán cambiar, en la medida en que afecten a las hipótesis plasmadas en el mapa estratégico; el tiempo dirá si hemos seleccionado correctamente el indicador, su medida y la periodicidad de medición. Sí por lo que fuera durante el desarrollo del CMI se descubren nuevos aspectos que lo mejoran o enriquecen, es bueno modificarlo; supone el conocimiento y acuerdo de las personas involucradas con ese indicador y los responsables del CMI. Siempre que sea oportuno, se deben actualizar los indicadores de acuerdo a las necesidades propias de la empresa.

En definitiva, cabe precisar que esta investigación continúa en curso y que, por el momento, se ha puesto en evidencia la necesidad de encontrar nuevas y más eficientes fórmulas para alcanzar los objetivos de cambio

competitivo y de desarrollo sostenible, con los recursos disponibles. Con este propósito, de nuevo ambicionamos contribuir a superar este reto, persuadidos de que presentar el proceso evolutivo de las empresas, con énfasis en las PYMEs portuguesas, cobra relevancia en las ciencias económico-financieras.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Aidemark, L. (2001). The Meaning of Balanced Scorecards in the Healt Care Organization. *Financial Accountability & Management*, 17, 23-40.

Englund, H. (2001). Leader-activities and their impact on implementation process: The case of balanced scorecard in the municipally Nora. Sweden, *24th Annual EAA conference*. Atenas, Grecia, abril

Horváth, P., & Ralf, S. (2004). Why Budgeting Fails: One Management System is not Enough. *Harvard Business Report*, september- october.

Ittner, C., Larcker, D. F., & Meyer, M.W. (2003). Subjectivity and the weighting of performance measures: Evidence from a Balanced Scorecard. *The Accounting Review*, 78(3), 725-758.

Jonhsen, A. (2001). Balanced scorecard: Theoretical perspectives and public management implications. *Managerial auditing journal*, pp. 319-330.

Kaplan, R. (1994). Devising a Balanced Scorecard Matched to Business Strategy. *Accounting Horizons*, 15, 87-104.

Kaplan, R. (2001). Strategic Performance Measurement and Management in nonprofit organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, 11, 353-370.

Kaplan, R. (2010). Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard. (Draft form). *Working Paper 10-074*. Boston: Harvard Business School Press.

Kaplan, R., & Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, enero-febrero, 71-80.

Kaplan, R., & Norton, D. (1993). Puting the Balanced Scorecard to Work. *Harvard Business Review*, septiembre-octubre, 134-148.

Kaplan, R., & Norton, D. (1996). Linking the Balanced Scorecard to Strategy. *California Management Review*, 39(1), 53-79.

Kaplan, R., & Norton, D. (1997). Why does business need a balanced scorecard?. *Journal of Cost Management*, 15-17 y 48, septiembre- octubre.

Kaplan, R., & Norton, D. (2000). Having trouble with your strategies? Then Map it. *Harvard Business Review*, 167-176.

Kaplan, R., & Norton, D. (2004). Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets. *Harvard Business Review*, 82(2), 52-63.

Kaplan, R., & Norton, D. (2006). Alignment. Using the Balanced Scorecard to create corporate synergies. *Harvard Business School Press*.

Keith, P. (2004). An Application of the Balanced Scorecard to Public Transit System Performance Assessment. *Transportation Journal*, 43, 26-55.

Kloot, L., & Martin, J. (2000). Strategic Performance Management: A balance approach to performance management issues in local government. *Management Accounting Research*, 11, 231-251.

Landeta, J. (1999). *El método Delphi. Una técnica para la incertidumbre*. Barcelona, Editorial Ariel, SA

Lawrence, S., & Sharma, U. (2002). Commodification of Education and Academy Labour – Using The Balanced Scorecard in a University Setting, *Critical Perspectives on Accounting*, 13, 661-677.

Lawson, R., Stratton, W., & Hatch, T. (2006). Los beneficios de un sistema de cuadro de mando. *Harvard Deusto Finanzas y Contabilidad*, 73(9), 72-80.

Lipe, M. G., & Salterio, S. (2000). The balanced scorecard: Judgmental effects of common and unique performance measures. *The Accounting Review*, 283-298.

Muñoz Colomina, C. I., & Millán Aguilar, A. (2002). Análisis de las perspectivas para un cuadro de mando integral en el sector asegurador. Universidad Complutense de Madrid. Proyecto financiado por la Fundación MAPFRE Estudios sobre el "Cuadro de Mando Integral para las entidades aseguradoras".

Muñoz Colomina, C. I., & Millán Aguilar, A. (2003). La integración de los indicadores estratégicos. El caso de las compañías de seguros. http://www.intercostos.org/documentos/035.pdf.

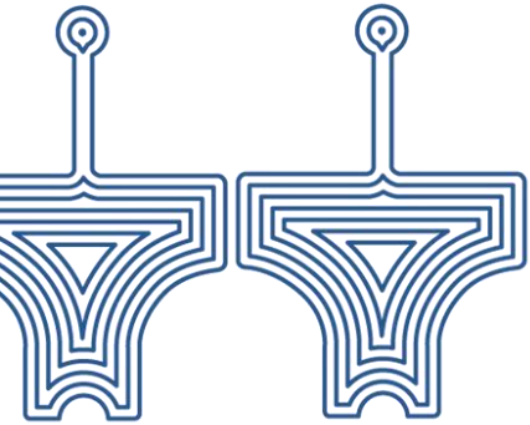
Norton, D. (1998). El Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard). *Dirección y Progreso*, Nº 160, julio-agosto, 45-8.

Pinto, F. J. S. (2007). Gestão da performance e Balanced Scorecad nos serviços públicos. Conocimiento, innovación y emprendedores: Camino al futuro, Coord. Juan Carlos Ayala Calvo, España: Universidad de La Rioja.

Ramírez Córcoles, Y., & Baidez González, A. (2011). El Balanced Scorecard como herramienta para la gestión estratégica en las instituciones de educación superior. *Partida Doble*, 232.

Rodríguez González, R., & Barros da Silva Filho, J. B. (2004). Una nueva visión del Cuadro de Mando Integral para el Sector Público. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, 4, 117-148.

DESENVOLVIMENTO REGIONAL
DESARROLLO REGIONAL



IMPACTO ECONÓMICO DO INSTITUTO POLITÉCNICO DE SETÚBAL NA REGIÃO

Pedro Miguel de Jesus Calado Dominguinhos, pedro.dominguinhos@esce.ips.pt, Escola Superior de Ciências Empresariais – Instituto Politécnico de Setúbal (ESCE-IPS)
Sandra Cristina Dias Nunes, sandra.nunes@esce.ips.pt, Escola Superior de Ciências Empresariais – Instituto Politécnico de Setúbal (ESCE-IPS), CICE e CMA/FCT/UNL
Sandrina Berthault Moreira, sandrina.moreira@esce.ips.pt, Escola Superior de Ciências Empresariais – Instituto Politécnico de Setúbal (ESCE-IPS), CICE e BRU-IUL
Raquel Ferreira Pereira, raquel.pereira@esce.ips.pt,
Escola Superior de Ciências Empresariais – Instituto Politécnico de Setúbal (ESCE-IPS)

RESUMO: Este trabalho analisa o impacto económico do Politécnico de Setúbal na região. Utilizando uma abordagem pelo lado da procura, mediu-se o impacto dos gastos dos estudantes, trabalhadores docentes e não docentes, bem como das aquisições de bens e serviços da própria instituição na economia, medindo o impacto no PIB, no emprego, bem como nos gastos totais para a economia. Foi utilizada uma abordagem quantitativa, através da aplicação de questionário a uma amostra aleatória representativa da população alvo. O modelo utilizado ancorou-se nos trabalhos de Caffrey e Isaacs (1971), com adaptação a Portugal (Fernandes, 2009). Os resultados revelam um forte impacto económico na região, estimado em 58 milhões de euros, a sua relevância enquanto empregador, para além da forte capacidade de fixar jovens na região para obterem a sua formação superior e de reprodutividade do orçamento de Estado, transformando um euro recebido em mais de três euros na economia local.

PALAVRAS-CHAVE: Instituições Ensino Superior, Politécnico de Setúbal, Impacto Económico, Desenvolvimento Regional

ABSTRACT: This paper analyses the economic impact of Setúbal Polytechnic (IPS) in the region. Using a demand side approach, this study measures the expenditure of students, academic and non-academic staff as well as the expenditure of IPS in acquisitions of goods and services, measuring their impact on GDP, employment as well as on total expenditures on the economy. We have applied a questionnaire to a random sample of the target population. Based on the work of Caffrey and Isaacs (1971), adapted to Portuguese reality (Fernandes, 2009), a quantitative approach was used. The results reveal a strong impact of IPS on the regional economy, estimated at 58 million euros, its relevance on job creation, its impact at maintaining youngsters in the region to obtain their tertiary education as well as its capacity to reproduce public investment estimated at more than three euros per euro invested by the State.

KEYWORDS: Higher Education Institutions, Setúbal Polytechnic, Economic Impact Model, Regional Development

1. INTRODUÇÃO

Atualmente existe um grande interesse por parte das Instituições do Ensino Superior (IES) em conseguir estimar o impacto económico que têm nas regiões onde se encontram inseridas. De facto, este interesse tem aumentado significativamente nos últimos anos, verificando-se que, não só as instituições se empenham em determinar o impacto no desenvolvimento socioeconómico das regiões onde estão inseridas, mas também as próprias regiões e a sociedade em geral manifestam interesse em conhecer esse impacto.

As limitações à evolução da despesa pública lançaram o debate sobre a função social das IES públicas e em que medida estas ajustaram a sua oferta às necessidades percebidas da sociedade, bem como sobre o impacto das IES no mercado de trabalho e a forma como afetam a economia local. A presença destas instituições

constitui um importante mecanismo de desenvolvimento regional, que proporciona oportunidades educacionais, económicas e culturais que, de outra forma, não existiram. Como tal, os estudos de impacto económico são essenciais para demonstrar os benefícios que obtêm as regiões onde estão inseridas, por albergar uma instituição deste tipo.

Nesse sentido, já em 2007, tinha sido feita uma estimativa do impacto do Instituto Politécnico de Bragança (IPB) na região (Fernandes, 2009). Em 2012, iniciou-se um projeto conjunto, encomendado pelo Conselho Coordenador dos Institutos Superiores Politécnicos (CCISP), que envolveu sete Institutos Politécnicos (IP) nacionais
[1], em colaboração com as Universidades do Minho e do Porto, com o objetivo central de estimar o impacto económico destas instituições de ensino superior politécnico no desenvolvimento regional das comunidades em que se encontram implantadas (Alves et al., 2015). A importância do estudo justificou a necessidade de atualização dos resultados obtidos, através da realização de uma nova edição em 2018, envolvendo agora a generalidade dos IP da rede pública (com exceção dos IP do Porto, Coimbra e Lisboa), totalizando 12 IP (Oliveira et al., 2019).[2]

O presente artigo pretende descrever o caso particular do estudo realizado no Instituto Politécnico de Setúbal (IPS), com o objetivo de medir e avaliar o impacto económico da instituição na região de influência, delimitada aos concelhos de Setúbal e Barreiro.

A informação foi recolhida através de um inquérito por questionário, lançados entre abril e maio de 2018, o qual possibilitou realizar a caracterização socioeconómica dos funcionários docentes e não docentes e dos estudantes do IPS. Após a obtenção desses dados foi possível estimar o impacto do IPS na região, mediante a aplicação de um modelo que se enquadra na literatura conhecida por abordagem pelo lado da procura (Druckrer & Goldstein, 2007). Face a esta abordagem o impacto económico de uma IES pode ser estimado considerando como é que os gastos da própria instituição, dos funcionários e estudantes afetam o nível de atividade económica local.

Nas secções seguintes começamos por apresentar um breve enquadramento teórico do modelo de impacto económico utilizado, seguindo-se a descrição da metodologia de pesquisa adotada, a apresentação dos resultados obtidos, finalizando com as principais conclusões do estudo.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

A medição do impacto económico de uma IES na economia local consiste em avaliar o aumento do nível de atividade económica da região causado pela presença dessa IES (Elliott et al., 1988). Neste estudo, a determinação do impacto do IPS na região seguiu a abordagem pelo lado da procura.[3] Esta abordagem foca os impactos de curto prazo, medindo os efeitos das despesas na aquisição de bens e serviços da própria instituição e dos indivíduos diretamente relacionados com a mesma, funcionários e estudantes (Hermannsson & Swales, 2010). Para além destes efeitos diretos, podem ainda ser considerados os efeitos económicos indiretos e induzidos (Yserte & Rivera, 2010), os quais correspondem à propagação/ampliação pela economia local do impacto da despesa inicialmente efetuada. Assim, os efeitos indiretos correspondem ao incremento da atividade económica local decorrente das despesas efetuadas pelos fornecedores dos bens e serviços que diretamente fornecem os indivíduos relacionados com a IES. Os efeitos induzidos correspondem ao incremento da atividade económica gerada pela alteração do nível de gastos em bens e serviços dos trabalhadores diretamente envolvidos com a IES e dos trabalhadores das entidades fornecedoras de bens e serviços. Tendo em conta que o cálculo explícito destes dois efeitos (indireto e induzido) pode revelar-se uma tarefa difícil de concretizar com exatidão, tem sido sugerido na literatura a adoção de um valor multiplicador (APLU, 2014).

[1] Instituto Politécnico de Bragança, Instituto Politécnico de Castelo Branco, Instituto Politécnico de Leiria, Instituto Politécnico de Portalegre, Instituto Politécnico de Setúbal, Instituto Politécnico de Viana do Castelo e Instituto Politécnico de Viseu.

[2] Para além dos sete IP incluídos no estudo de 2012, participaram nesta nova edição também Instituto Politécnico de Beja, Instituto Politécnico de Cávado e Ave, Instituto Politécnico de Guarda, Instituto Politécnico de Santarém e Instituto Politécnico de Tomar.

[3] Para medir o impacto económico de uma IES numa dada região existem outras abordagens, nomeadamente a designada pelo lado da oferta (Drucker & Goldstein, 2007), complementar à abordagem adotada, em que se procura medir o impacto sobre a formação de capital humano, os efeitos de disseminação da Investigação e Desenvolvimento (I&D), a transferência de tecnologia, a capacidade de atração e/ou criação de novas empresas, entre outros.

Para se estimar o impacto económico do IPS na região adotou-se o modelo American Council on Education (ACE), originalmente desenvolvido no âmbito dos trabalhos de Caffrey e Isaacs (1971) e replicado para o contexto português, numa proposta de simplificação desenvolvida por Fernandes (2009). Nesta proposta foram introduzidas algumas alterações e ajustamentos tendo em conta a realidade portuguesa, na perspetiva de concretizar uma aproximação mais precisa do impacto das IES nas regiões onde estão localizadas. Uma dessas alterações prende-se com o facto de se ter optado por contabilizar exclusivamente os gastos dos estudantes que não estariam na região se não estudassem no IPS, enquanto o modelo ACE contabiliza os gastos de todos os estudantes da instituição. Desta forma, consideraram-se os gastos dos estudantes que mudaram de região para frequentar o IPS (efeito de exportação) e os gastos dos estudantes locais que teriam ido estudar para outra região, caso o IPS não existisse (efeito de substituição de importação). A figura 1 detalha a lógica subjacente ao modelo económico utilizado.

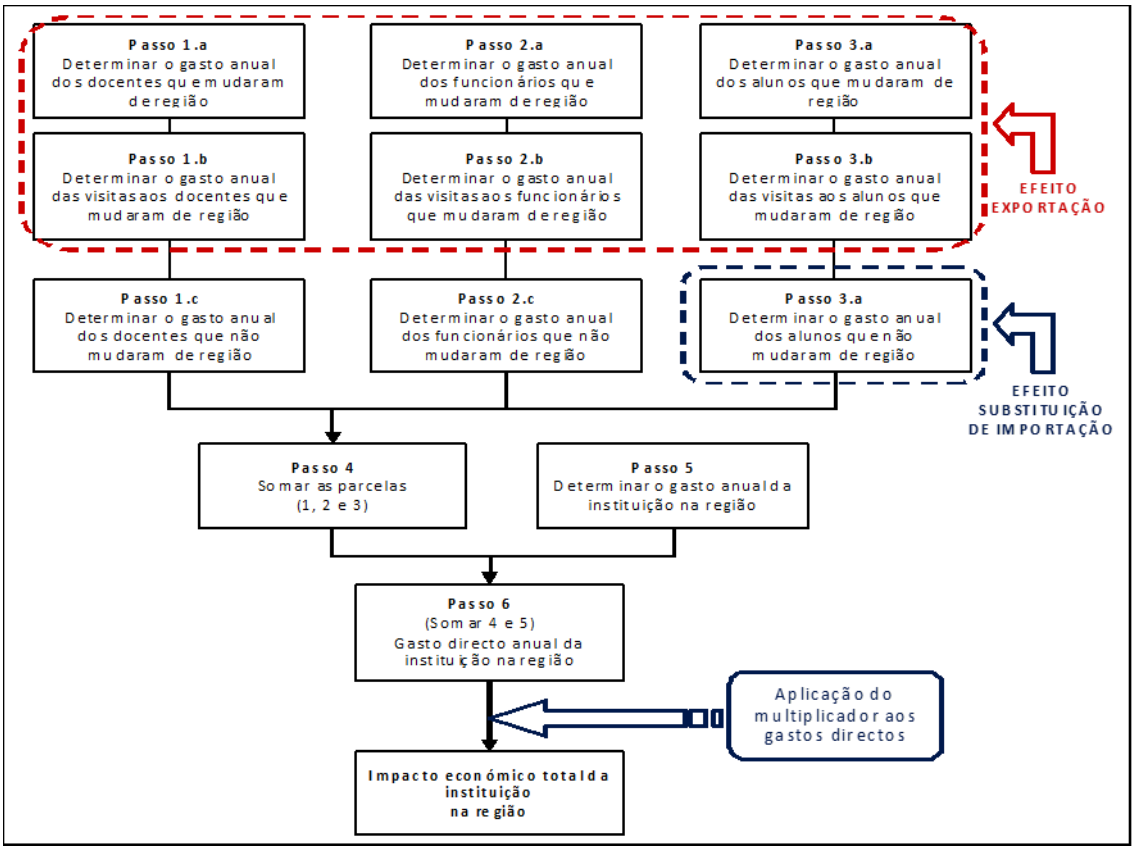


Figura 1: Modelo Simplificado de Estimação do Impacto Económico
Fonte: Fernandes (2009)

Para o cálculo do impacto económico direto do IPS nos concelhos em que se insere (Setúbal e Barreiro) foram considerados os gastos realizados por cada uma das seguintes quatro fontes: docentes (passo 1), não docentes (passo 2), estudantes (passo 3) e a própria instituição (passo 5). Como se observa na figura 1, no efeito de exportação estão contemplados os gastos do agregado familiar dos docentes (passo 1.a), do agregado familiar dos não docentes (passo 2.a) e dos estudantes (passo 3.a) que mudaram para um dos concelhos do IPS para trabalhar/estudar no IPS, incluindo os gastos das visitas destes três tipos de fontes (passos 1.b, 2.b e 3.b). Por sua vez no efeito de substituição de importação foram considerados os gastos em alimentação e transportes dos docentes (passo 1.c) e dos não docentes (passo 2.c) que não mudaram de região e não residem num dos concelhos do IPS, mas que por trabalharem num desses concelhos, aí efetuam essas despesas, além dos gastos dos docentes (passo 1.c) e dos não docentes (passo 2.c) que residem num dos concelhos do IPS, mas trabalham no outro (efeitos cruzados); inclui ainda os gastos dos estudantes de um dos concelhos do IPS que indicaram que mudariam de região para estudar noutra instituição, caso o IPS não existisse (passo 3.c). Quanto aos gastos da própria instituição, tratam-se de gastos do IPS em aquisição de bens e serviços a empresas com sede nos concelhos em que o IPS se insere (passo 5). A soma destas quatro fontes de gastos (docentes, não docentes, estudantes e IPS) permitiu assim apurar o impacto económico direto do IPS na região (passo 6).

Para o apuramento do impacto económico total do IPS na região, que inclui para além dos efeitos económicos diretos, também os efeitos indiretos e induzidos, optou-se por aplicar um multiplicador de 1,7, tendo em consideração que se enquadra no intervalo referido por Weisbrod e Weisbrod (1997), o qual corresponde à mediana dos vários multiplicadores utilizados nos diferentes estudos resumidos na tabela 1.

Tabela 1: Valor dos multiplicadores usados em vários estudos

Autores	**Multiplicador**
Anton e Burns (2007)	Rendimento: 1,825
Bluestone (1993)	Rendimento: 1,341
Caleiro e Rego (2003)	Rendimento: [1,2 ; 1,3]
Carr e Roessner (2002); Smith (2006)	Rendimento: 2,0
Clarck et al. (1998)	Rendimento: 1,4
Duhart (2002)	Rendimento: 1,6
Emmett e Manaloor (2000)	Emprego: 2,49
Healey e Akerblom (2003); Livingston (2001); Ohme (2004)	Rendimento: 1,8
Jefferson College (2003); Seybert (2003)	Rendimento: 1,9
Langworthy (2001)	Rendimento: 1,58
Macfarland (2001)	Rendimento: [1,8 ; 3,0], media 2,0
Mcnicoll et al. (1997)	Rendimento: 3,21
Miller (1994)	Rendimento: [1,0 ; 3,0]
Nagowski (2006)	Rendimento: [1,8 ; 3,1]
Ryan e Malgieri (1992)	Rendimento: [1,2 ; 3,0], media 1,9
Siegfried et al. (2007)	Rendimento: [1,34 ; 2,54], mediana 1,7 Emprego: [1,32 ; 4,75], mediana 1,8
Sudmant (2002)	Rendimento: 1,5
University of Strathclyde (2006)	Rendimento: 2,52
Yserte e Rivera (2010)	Rendimento: [1,77 ; 2,04]

Fonte: Alves et al. (2015)

De facto, Weisbrod e Weisbrod (1997) argumentam que os valores dos multiplicadores a utilizar para a maioria das indústrias são, geralmente, em torno de 2,5-3,5 quando a área geográfica de impacto é o todo nacional; 2,0-2,5 quando se está a medir o impacto a nível estadual; e 1,5-2,0 para um estudo local. No mesmo sentido, Crawford (2011) argumenta que o valor do multiplicador deve estar situado entre 1 e 2. Para o caso concreto de estudos efetuados sobre o impacto económico das IES, Agiomirgianakis et al. (2017) encontraram um valor multiplicador de 1,6 quando estimaram o impacto económico regional de um conjunto de universidades gregas. Também num estudo efetuado pela Oxford Economics (Universities, 2017), para o conjunto das universidades do Reino Unido, foi encontrado um valor multiplicador da despesa de 2,17. Por sua vez, Yserte e Rivera (2010), ao estimarem o impacto económico de um conjunto de universidades espanholas, concluem pela obtenção de um efeito multiplicador de 2,04.

3. METODOLOGIA

Para estimar o impacto económico do IPS nos concelhos onde está inserido, através do modelo descrito na secção 2, é necessário a recolha de informação que permita a caracterização socioeconómica dos respondentes, designadamente a sua caracterização pessoal e familiar, as condições de vida (alojamento, gastos e rendimentos), o percurso escolar dos estudantes e a situação profissional dos docentes e não docentes. Com esse objetivo foram construídos três inquéritos por questionário diferentes para cada um dos grupos (estudantes, docentes e não docentes). No estudo de 2012, os inquéritos foram construídos tendo por base os trabalhos de Buchanan (1984), Caffrey e Isaacs (1971), Martins et al. (2005), Seybert (2003) e

Fernandes (2009). A versão atual dos inquéritos foi desenvolvida a partir dos modelos de 2012, tendo sido introduzidas ligeiras modificações que permitiram melhorar a legibilidade e compreensão das perguntas, bem como a interpretação dos resultados obtidos. A versão final foi, assim, o resultado de uma discussão aprofundada entre todos os elementos em representação dos 12 IP participantes no estudo. Os questionários foram disponibilizados on-line para docentes, não docentes e estudantes, neste último caso também administrado em papel.
Os questionários de docentes e não docentes eram muito semelhantes, compreendendo cerca de 40 questões cada, e estavam organizados em três secções: caracterização profissional (categoria profissional, vínculo de emprego e local de trabalho); caracterização pessoal e familiar (estado civil, habilitações académicas, estrutura familiar e concelho de residência); e condições de vida (alojamento, rendimentos, gastos, transportes, visitas, empréstimos e poupanças).

O questionário aos estudantes, com 52 questões, estava estruturado em seis secções: caracterização pessoal (estado civil, concelho de residência de origem e atual enquanto estudante); percurso escolar (curso que frequenta, regime de frequência, ano de matrícula, via de acesso ao ensino, se o curso frequentado corresponde à primeira opção de escolha, razões que determinaram a opção pelo Instituto Politécnico frequentado e que opção faria caso não ingressasse no atual Instituto); situação escolar atual (permanência na escola, residência futura após conclusão do ciclo de estudo e, no caso de trabalhadores estudantes, horas de trabalho e relação entre atividade profissional e área de estudo); condições de vida (alojamento, origem dos rendimentos, gastos mensais, situação financeira, local das refeições, distância à escola e meios de transporte, e visitas); caracterização familiar (situação profissional e escolaridade dos pais, e rendimentos do agregado familiar); e mobilidade internacional (frequência de instituições de ensino no estrangeiro e programas de mobilidade).

O Presidente do IPS enviou mensagens direcionadas para cada um dos grupos da comunidade IPS, salientando a importância e relevância do estudo para a caracterização e afirmação do IPS. Os docentes e não docentes receberam, via correio eletrónico, a ligação para o respetivo inquérito, garantindo-se assim o anonimato das respostas. Os estudantes responderam ao questionário em sala de aula, em formato papel ou num terminal onde tinham acesso à versão digital do inquérito, sendo assim possível o esclarecimento de eventuais dúvidas sobre alguma das questões colocadas.

No que respeita à amostragem dos estudantes, a unidade de seleção foram as turmas práticas em funcionamento no período de recolha da informação (entre abril e maio de 2018), assumindo-se um número médio de 20 estudantes por turma. A amostra recomendada de estudantes correspondeu a, pelo menos, 10% da população de estudantes, tendo por objetivo a recolha de, no mínimo, 500 respostas. Na prática, o número de turmas selecionado foi o dobro das necessidades para acomodar eventuais flutuações no número de estudantes por turma. A amostra foi dividida de forma proporcional tendo em conta o número de estudantes em cada concelho onde o IPS está inserido.

Em relação aos colaboradores docentes e não docentes, optou-se por enviar o inquérito à totalidade das duas populações, por forma a evitar eventuais questionamentos sobre o anonimato das respostas. Os inquéritos preenchidos e validados com informação completa totalizaram valores bastante satisfatórios, como se pode observar na tabela 2.

Tabela 2: Número e taxa de resposta de docentes, não docentes e estudantes

	População[(1)]	**Respostas válidas**	**Peso das respostas**
Docentes	639	217	34%
Não Docentes	171	94	55%
Estudantes[(2)]	5.872	739	13%

Notas: (1) Dados a 31 de dezembro de 2017, de Divisão Académica do IPS; (2) Amostragem aleatória.
Fonte: Elaboração própria

No caso dos docentes registaram-se 217 questionários completos; o grupo dos colaboradores não docentes cifrou-se na ordem dos 94 questionários; e o universo dos estudantes totalizou 739 questionários completos. Percentualmente, relativamente ao universo potencial de respondentes, as respostas variaram entre os seguintes valores (ver tabela 2): docentes (34%), não docentes (55%) e estudantes (13%).

4. RESULTADOS

Todos os gastos médios apresentados para docentes, não docentes e estudantes foram estimados com base nos questionários realizados, tal como assinalado na seção 3. Contudo, o número de docentes, não docentes e estudantes considerado em cada uma das situações implicadas no modelo resulta da extrapolação da amostra para a população, pressupondo, por exemplo, que se uma determinada percentagem de inquiridos mudou de residência, o mesmo se verifica com igual proporção da população.[4]

4.1 GASTOS DOS DOCENTES

Começando pela explicitação dos gastos gerados pelos docentes do IPS nos concelhos de Setúbal e Barreiro, o respetivo gasto anual direto ($GA_{Doc_Barreiro\ e\ Setúbal}$) foi obtido através da equação [1]:

$$GA_{Doc_Barreiro\ e\ Setúbal} = G_{Doc_mudaram} + G_{VDoc_mudaram} + G_{Doc_Nmudaram} \quad [1]$$

onde o gasto anual dos docentes que mudaram de região ($G_{Doc_mudaram}$) foi obtido da seguinte forma:

$$G_{Doc_mudaram} = G_{(mensal)\ Doc_mudaram} \times N_{Doc_mudaram} \times 12$$

em que:
$G_{(mensal)Doc_mudaram}$: Gasto mensal dos docentes que mudaram a residência para Barreiro e Setúbal, retirado do inquérito aos docentes;
$N_{Doc_mudaram}$: Número de docentes que mudou a residência para Barreiro e Setúbal extrapolado do inquérito aos docentes para a população;

o gasto anual das visitas aos docentes que mudaram de residência ($G_{VDoc_mudaram}$) foi calculado como:

$$G_{VDoc_mudaram} = G_{(anual)VDoc_mudaram} \times N_{Doc_mudaram}$$

em que:
$G_{(anual)VDoc_mudaram}$: Gasto anual das visitas aos docentes que mudaram a residência para Barreiro e Setúbal, retirado do inquérito aos docentes;

e o gasto anual dos docentes que não mudaram de região e não residem em Setúbal ou Barreiro ($G_{Doc_Nmudaram}$) foi determinado:

$$G_{Doc_Nmudaram} = (G_{(mensal_A)Doc_Nmudaram} \times T_{mês_Barreiro\ e\ Setúbal} + G_{(mensal_T)Doc_Nmudaram}) \times N_{Doc_Nmudaram} \times 12$$

em que:
$G_{(mensal_A)Doc_Nmudaram}$: Gasto mensal em alimentação dos docentes que não mudaram de residência e não residem em Barreiro ou Setúbal, retirado do inquérito aos docentes;
$T_{mês_Barreiro\ e\ Setúbal}$: Tempo médio mensal no local de trabalho em Barreiro ou Setúbal;[5]
$G_{(mensal_T)Doc_Nmudaram}$: Gasto mensal em transportes dos docentes que não mudaram de residência e não residem em Barreiro ou Setúbal;
$N_{Doc_Nmudaram}$: Número de docentes que não mudou de residência para Barreiro ou Setúbal e não reside em Barreiro ou Setúbal, extrapolado da amostra para a população.

Os gastos dos docentes, durante o ano de 2018, estão resumidos na Figura 2.

[4] Salientamos que foram efetuados testes qui-quadrado que revelaram não existirem diferenças significativas entre a amostra e a população.

[5] Este item foi incluído devido aos docentes trabalharem, parcialmente, em casa ou estarem em projetos de investigação ou formação fora da região e, nesses casos, não estarão a realizar gastos em Barreiro ou Setúbal, mas nas localidades onde se encontrem.

			Valor obtido
$GA_{Doc_Barreiro\ e\ Setúbal} = G_{Doc_mudaram} + G_{VDoc_mudaram} + G_{Doc_Nmudaram}$			4.441.133,50 €
Efeito exportação	Gastos dos docentes que mudaram de região	$G_{Doc_mudaram} = G_{(mensal)\ Doc_mudaram} \times N_{Doc_mudaram} \times 12$	1.869.332,40 €
		$G_{(mensal)Doc_mudaram}$	2.396,58 €
		$N_{Doc_mudaram}$	65
	Gastos das visitas	$G_{VDoc_mudaram} = G_{(anual)VDoc_mudaram} \times N_{Doc_mudaram}$	21.178,30 €
		$G_{(anual)VDoc_mudaram}$	325,82 €
		$N_{Doc_mudaram}$	65
Gastos dos docentes que não mudaram de região, mas não residem na região de Barreiro ou Setúbal		$G_{Doc_Nmudaram} = (G_{(mensal_A)Doc_Nmudaram} \times T_{mês_Barreiro\ e\ Setúbal} + G_{(mensal_T)\ Doc_Nmudaram}) \times N_{Doc_Nmudaram} \times 12$	2.550.622,80 €
		$G_{(mensal_A)Doc_Nmudaram}$	518,25 €
		$T_{mês_Barreiro\ e\ Setúbal}$	0,52
		$G_{(mensal_T)Doc_Nmudaram}$	364,56 €
		$N_{Doc_Nmudaram}$	398

Figura 2: Gasto anual direto dos docentes do IPS em Setúbal e Barreiro
Fonte: Elaboração própria

De acordo com a Figura 2, do universo de docentes do IPS, 65 docentes (correspondentes a 10% da população) mudaram de residência para trabalhar no instituto. Os gastos destes docentes são considerados como impacto direto da localização do IPS em Setúbal e Barreiro, bem como os gastos das suas visitas. Este efeito de exportação pesa no total 43% dos gastos dos docentes na região de influência.

Os gastos em alimentação e transportes dos docentes que não mudaram de residência para trabalhar no IPS e não residem em Setúbal ou Barreiro foram também considerados, uma vez que esses gastos que têm durante os dias em que estão em Setúbal ou Barreiro (52%) devem-se ao facto de trabalharem no IPS. Nesse sentido foram considerados os gastos de 398 docentes (62% da população). Este efeito de substituição das importações representa 57% do total de gastos dos docentes do IPS na região de influência.

4.2 GASTOS DOS NÃO DOCENTES

Prosseguindo a análise do impacto económico do IPS, analisaram-se os gastos gerados na região pelos não docentes. O respetivo gasto anual direto ($GA_{NDoc_Barreiro\ e\ Setúbal}$) foi obtido através da equação [2]:

$$GA_{NDoc_Barreiro\ e\ Setúbal} = G_{NDoc_mudaram} + G_{VNDoc_mudaram} + G_{NDoc_Nmudaram} \quad [2]$$

onde o gasto anual dos não docentes que mudaram de região ($G_{NDoc_mudaram}$) foi calculado da seguinte forma:
$G_{NDoc_mudaram} = G_{(mensal)\ NDoc_mudaram} \times N_{NDoc_mudaram} \times 12$
em que:
$G_{(mensal)NDoc_mudaram}$: Gasto mensal dos não docentes que mudaram a residência para Setúbal ou Barreiro, retirado do inquérito aos não docentes;
$N_{NDoc_mudaram}$: Número de não docentes que mudou a residência para Setúbal ou Barreiro, extrapolado do inquérito aos não docentes para a população;

o gasto anual das visitas aos não docentes que mudaram de residência ($G_{VNDoc_mudaram}$) foi obtido da seguinte forma:
$G_{VNDoc_mudaram} = G_{(anual)VNDoc_mudaram} \times N_{NDoc_mudaram}$
em que:

$G_{(anual)VNDoc_mudaram}$: Gasto anual das visitas por não docentes que mudaram a residência para Setúbal ou Barreiro, retirado do inquérito aos não docentes;

e o gasto anual dos não docentes que não mudaram de residência e não residem Setúbal ou Barreiro ($G_{NDoc_Nmudaram}$) foi determinado:

$$G_{NDoc_Nmudaram} = (G_{(mensal_A)\,NDoc_Nmudaram} + G_{(mensal_T)\,NDoc_Nmudaram}) \times N_{NDoc_Nmudaram} \times 12$$

em que:

$G_{(mensal_A)\,NDoc_Nmudaram}$: Gasto mensal em alimentação dos não docentes que não mudaram de residência e não residem em Setúbal ou Barreiro, retirado do inquérito aos não docentes;

$G_{(mensal_T)\,NDoc_Nmudaram}$: Gasto mensal em transportes dos não docentes que não mudaram de residência e não residem em Setúbal ou Barreiro, retirado do inquérito aos não docentes;

$N_{NDoc_Nmudaram}$: Número de não docentes que não residem em Setúbal ou Barreiro, extrapolado do inquérito aos não docentes para a população.

Os gastos dos não docentes, durante o ano de 2018, estão resumidos na Figura 3.

			Valor obtido
$GA_{NDoc_Barreiro\ e\ Setúbal} = G_{NDoc_mudaram} + G_{V\,NDoc_mudaram} + G_{NDoc_Nmudaram}$			504.001,65 €
Efeito exportação	Gastos dos não docentes que mudaram de região	$G_{NDoc_mudaram} = G_{(mensal)\,NDoc_mudaram} \times N_{NDoc_mudaram} \times 12$	170.243,64 €
		$G_{(mensal)NDoc_mudaram}$	1.576,33 €
		$N_{NDoc_mudaram}$	9
	Gastos das visitas	$G_{VNDoc_mudaram} = G_{(anual)VNDoc_mudaram} \times N_{NDoc_mudaram}$	5.893,65 €
		$G_{(anual)VNDoc_mudaram}$	654,85 €
		$N_{NDoc_mudaram}$	9
Gastos dos não docentes que não mudaram de região, mas não residem na região de Barreiro ou Setúbal		$G_{NDoc_Nmudaram} = (G_{(mensal_A)NDoc_Nmudaram} + G_{(mensal_T)\,NDoc_Nmudaram}) \times N_{NDoc_Nmudaram} \times 12$	327.864,36 €
		$G_{(mensal_A)NDoc_Nmudaram}$	357,14 €
		$G_{(mensal_T)NDoc_Nmudaram}$	158,37 €
		$N_{NDoc_Nmudaram}$	53

Figura 3: Gasto anual direto dos não docentes do IPS em Setúbal e Barreiro
Fonte: Elaboração própria

De acordo com a Figura 3, do universo de não docentes do IPS, apenas nove (5% da população) mudaram de residência para trabalhar no instituto. Considerou-se o gasto destes não docentes como impacto direto da localização do IPS na região. Foram também considerados os gastos dos visitantes aos não docentes que mudaram de residência.

Os gastos em alimentação e transportes dos não docentes que não mudaram de residência para trabalhar no IPS e não residem em Setúbal ou Barreiro foram também considerados, dado que esses gastos que têm durante os dias de trabalho, em que estão em Setúbal ou Barreiro, devem-se ao facto de trabalharem no IPS. Nesse sentido foram considerados os gastos de 53 funcionários (32% da população).

4.3 GASTOS DOS ESTUDANTES

A análise do impacto económico do IPS contempla ainda o volume de gastos realizados pelos seus estudantes. O gasto total anual dos estudantes que estudam em Setúbal e no Barreiro ($GA_{Estudantes_Barreiro\ e\ Setúbal}$) foi obtido através da equação 3:

$GA_{Estudantes_Barreiro\ e\ Setúbal} = G_{Estudantes_mudaram} + G_{VEstudantes_mudaram} + G_{Estudantes_Nmudaram}$ [3]

onde o gasto anual dos estudantes que mudaram de região ($G_{Estudantes_mudaram}$) foi calculado a partir de:
$G_{Estudantes_mudaram} = G_{(mensal)\ Estudantes_mudaram} \times N_{Estudantes_mudaram} \times 12$
em que:
$G_{(mensal)\ Estudantes_mudaram}$: Gasto mensal dos estudantes que mudaram de residência para Setúbal ou Barreiro, para estudar no IPS, retirado do inquérito aos estudantes;
$N_{Estudantes\ _mudaram}$: Número de estudantes que mudou de residência para Setúbal ou Barreiro, extrapolado do inquérito aos estudantes para a população;

o gasto anual das visitas aos estudantes que mudaram de residência ($G_{VEstudantes\ _mudaram}$) foi obtido a partir de:
$G_{VEstudantes_mudaram} = G_{(anual)VEstudantes_mudaram} \times N_{Estudantes_mudaram}$
em que:
$G_{(anual)VEstudantes_mudaram}$: Gasto anual das visitas aos estudantes que mudaram de residência para Setúbal ou Barreiro, retirado do inquérito aos estudantes;

e o gasto anual dos estudantes que não mudaram de residência, mas teriam ido estudar para outro local se não entrassem no IPS ($G_{Estudantes\ _Nmudaram}$) calculado da seguinte forma:
$G_{Estudantes_Nmudaram} = G_{(mensal)\ Estudantes_Nmudaram} \times N_{Estudantes_Nmudaram} \times 12$
em que:
$G_{(mensal)\ Estudantes_Nmudaram}$: Gasto mensal dos estudantes que não mudaram de residência, mas teriam ido estudar para outro local, retirado do inquérito aos estudantes;
$N_{Estudantes_Nmudaram}$: Número de estudantes que não mudaram de residência, mas teriam ido estudar para outro local, extrapolado do inquérito aos estudantes para a população.

Os gastos dos estudantes, durante o ano de 2018, estão resumidos na tabela seguinte.

			Valor obtido
$GA_{Estudantes_Barreiro\ e\ Setúbal} = G_{Estudantes_mudaram} + G_{VEstudantes_mudaram} + G_{Estudantes_Nmudaram}$			28.941.405,34 €
Efeito exportação	Gastos dos estudantes que mudaram de região	$G_{Estudantes_mudaram} = G_{(mensal)\ Estudantes_mudaram} \times N_{Estudantes_mudaram} \times 12$	6.750.451,20 €
		$G_{(mensal)\ Estudantes\ _\ mudaram}$	587,20 €
		$N_{Estudantes\ _mudaram}$	958
	Gastos das visitas	$G_{VEstudantes_mudaram} = G_{(anual)VEstudantes_mudaram} \times N_{Estudantes_mudaram}$	156.700,06 €
		$G_{(anual)VEstudantes\ _\ mudaram}$	163,57 €
		$N_{Estudantes\ _mudaram}$	958
Efeito substituição de importação	Gastos dos estudantes locais que iriam estudar para outra região	$G_{Estudantes_Nmudaram} = G_{(mensal)\ Estudantes_Nmudaram} \times N_{Estudantes_Nmudaram} \times 12$	22.034.254,08 €
		$G_{(mensal)\ Estudantes\ _\ Nmudaram}$	526,43 €
		$N_{Estudantes\ _\ Nmudaram}$	3.488

Figura 4: Gasto anual direto dos estudantes do IPS em Setúbal e Barreiro
Fonte: Elaboração própria

Em relação à análise dos gastos dos estudantes do IPS na região, o valor estimado compreende igualmente dois tipos de efeitos: o efeito exportação, que se refere aos gastos diretos dos estudantes que vieram de outras regiões para estudar em Setúbal ou no Barreiro, bem como os gastos das respetivas visitas; e o efeito de substituição de importação, que se refere aos gastos dos estudantes locais que teriam ido estudar para outras regiões, caso não tivessem entrado para o IPS.

Dos resultados do inquérito aos estudantes extrapolou-se que 958 mudaram de residência para estudar numa das escolas do IPS (16% do total dos estudantes do IPS), cujos gastos em conjunto com os das respetivas visitas (efeito de exportação) representam 24% do total dos gastos dos estudantes do IPS na região.

Por outro lado, os estudantes oriundos de Setúbal ou Barreiro que teriam saído da região para estudar noutra instituição, caso o IPS não existisse correspondem a 3.488 (60% da população), sendo os seus gastos na região equivalentes a 76% do total dos gastos dos estudantes do IPS na região. Este efeito de substituição de importações provenientes dos estudantes, que ultrapassa os 22 milhões de euros, é o mais significativo nos três grupos analisados.

4.4 GASTOS DA INSTITUIÇÃO

Para apurar os gastos locais da instituição consideraram-se os montantes das transações realizadas com fornecedores de bens e serviços com sede ou filial descentralizada na região. De acordo com os dados fornecidos pelos Serviços Financeiros do IPS, as despesas da instituição em bens e serviços ascenderam a 4.264.271 euros, dos quais foram gastos nos concelhos de Setúbal e Barreiro (concelhos que acolhem as escolas do IPS) 444.742 euros, o que corresponde a uma taxa na ordem dos 10% do total de gastos da instituição em bens e serviços.

Salienta-se que estes gastos se referem apenas aos gastos correntes do IPS em bens e serviços dirigidos a empresas locais, não incluindo os gastos em bens de capital, nem outras despesas da instituição como os salários dos funcionários, a principal componente de gastos das IES, cujo efeito já foi considerado nos gastos dos docentes e não docentes (secções 4.1 e 4.2, respetivamente).

4.5 SÍNTESE DO IMPACTO ECONÓMICO DO IPS

Na tabela 3 apresenta-se o impacto económico do IPS na região onde se insere, evidenciando-se as quatro fontes de gastos identificados no modelo de impacto apresentado na seção 3 (impacto direto). Por outro lado, a tabela 3 apresenta também o impacto económico total do IPS nos concelhos de Setúbal e Barreiro, o qual resultou da aplicação do multiplicador 1,7 ao impacto direto, no sentido de captar igualmente os impactos económicos indiretos e induzidos, os quais correspondem à propagação/ampliação pela economia local do impacto da despesa inicialmente efetuada.

Tabela 3: Impacto económico do IPS em Setúbal e Barreiro

	Valor Obtido	**Peso Relativo**
Impacto Direto do IPS em Setúbal e Barreiro (1+2+3+4)	**34.331.283 €**	---
(1) Gasto anual dos docentes	4.441.134 €	12,9%
(2) Gasto anual dos não docentes	504.002 €	1,5%
(3) Gasto anual dos estudantes	28.941.405 €	84,3%
(4) Gasto anual da instituição	444.742 €	1,3%
Impacto Total (direto e indireto) do IPS[(1)]	**58.363.180 €**	---

Nota: (1) Considerando um valor do multiplicador de 1,7.

Fonte: Elaboração própria

O impacto direto do IPS nos concelhos onde tem escolas ascende a 34.331.283 euros. Como seria expectável, o principal impacto decorre dos gastos efetuados pelos estudantes na aquisição de bens e serviços (incluindo o alojamento) na região. Estes totalizam quase 29 milhões de euros, representando cerca de 84% do impacto direto total. Este montante corresponde a um impacto bastante superior ao dos docentes e não docentes, uma vez que, apesar de mensalmente gastarem menos que estes dois últimos, o universo dos estudantes é significativamente maior.

A segunda fonte de impacto mais relevante prende-se com os gastos dos docentes na região, correspondendo a cerca de 13% do impacto direto. Os gastos dos não docentes e da própria instituição contribuem de forma mais residual para o impacto direto do IPS na região (1,5% e 1,3%, respetivamente).

Quando se aplica o multiplicador de 1,7 ao impacto anual direto, obtém-se um impacto anual total do IPS, na região de influência, no total de 58.363.180 euros, que representa 1,77% do Produto Interno Bruto (PIB) estimado para os concelhos de Setúbal e Barreiro.[6]

Complementarmente pretendeu-se apurar qual o retorno do investimento realizado pelo Estado no IPS. Para o efeito, considerou-se o impacto direto e indireto gerado pela instituição, face ao Orçamento de Estado recebido pelo IPS em 2018 (18.516 milhares de euros). Conclui-se que, por cada euro investido pelo Estado, é gerado um nível de atividade económica de 3,15 euros nos concelhos considerados.

O IPS é dos principais empregadores na região onde está inserido, sendo o segundo maior empregador no concelho de Setúbal e o terceiro no concelho do Barreiro. Para além dos empregos da própria instituição, a atividade económica que decorre da presença do IPS na região é multiplicadora de empregos. Assim, o impacto económico do IPS na região pode também ser medido pelo número de empregos criados. Utilizando o conceito de produtividade aparente do trabalho, a conversão do impacto económico do IPS em número de empregos gerados, devido à sua localização nestes concelhos, é de 1.349 empregos, correspondendo a 1,47% da população ativa destes concelhos.[7]

5. CONCLUSÃO

O presente estudo permitiu obter uma estimativa para o impacto económico do IPS na região, nomeadamente nos concelhos de Setúbal e Barreiro (concelhos onde se considerou haver influência direta do IPS). Neste estudo foi seguida a abordagem pela procura, estimando-se os gastos realizados pelos docentes, não docentes, estudantes e a própria instituição em aquisições de bens e serviços na respetiva região, distinguindo-se entre efeitos diretos, indiretos e induzidos. Os resultados obtidos põem em evidência, sem dúvida, a importância do IPS para a dinamização da economia local, a criação de emprego e a atração e fixação de pessoas nas regiões onde se insere.

O IPS teve, em 2018, um impacto económico nas regiões consideradas no valor de 58.363.180 euros e terá gerado um ganho económico de 3,15 euros por cada euro financiado pelo Estado. O IPS é o segundo maior empregador no concelho de Setúbal e o terceiro no concelho do Barreiro. O IPS situa-se na Península de Setúbal, região que faz parte da Área Metropolitana de Lisboa (AML). Tal facto poderá e terá com certeza influência na captação de estudantes de outras regiões. A verificação do baixo número de estudantes que mudaram de residência para estudar no IPS (16%) é um indicador desse facto, o mesmo se passando com os docentes (10%) e não docentes (5%). Verifica-se, no entanto, um grande poder de fixação e retenção dos estudantes na região, uma vez que 60% dos estudantes locais indicaram não ter mudado de residência, mas que iriam estudar para outro local caso o IPS não existisse (efeito de substituição da importação). Os gastos dos estudantes constituem aliás a principal fonte do impacto económico direto do IPS na região (84%).

Entre as principais limitações do estudo, destaca-se a definição da região de influência do impacto, que foi limitada aos concelhos onde o IPS se localiza. Dada a proximidade geográfica de outros concelhos não considerados no estudo (como é, por exemplo, o concelho de Palmela), é lícito pensar que o impacto económico seria bastante maior, caso se considerassem outros concelhos da Península de Setúbal. Outros aspetos sensíveis do estudo prendem-se, por um lado, com o valor do multiplicador utilizado (1,7), dado que não é consensual na literatura nem existem valores a nível regional, e, por outro lado, com a não existência de uma estimativa oficial para o PIB concelhio.

Conscientes das limitações de um estudo desta natureza, importa, no entanto, salientar que o impacto do IPS está muito além do impacto económico, nomeadamente em dimensões não facilmente quantificáveis, como sejam as dimensões socioculturais, o impacto na formação, educação e literacias da população, e a equidade de acesso ao ensino superior dos estudantes da região. Os resultados permitem realçar a missão pública do IPS, a sua contribuição para o desenvolvimento económico da região, garantindo acesso à educação de nível

[6] Dada a inexistência de dados oficiais sobre o PIB por concelhos, neste estudo a estimativa do PIB concelhio teve por base as estimativas para esse indicador apresentadas no estudo de Ramos (1998), admitindo que o PIB dos concelhos cresceu à mesma taxa do PIB das NUTIII calculado pelo INE. No caso em estudo, foi considerada a Área Metropolitana de Lisboa (AML), da qual fazem parte os concelhos de Setúbal e Barreiro.

[7] O número de empregos criados é estimado pela razão entre o impacto total do IPS e a produtividade aparente do trabalho. A produtividade aparente do trabalho mede o valor acrescentado por trabalhador, tendo sido considerado para o efeito os valores estimados pelo INE por NUTII.

superior e constituindo, assim, um importante agente de desenvolvimento e coesão social, transformador da realidade dos concelhos onde está presente.

AGRADECIMENTOS

Este estudo só foi possível graças ao projeto conjunto encomendado pelo CCISP e ao empenhamento das doze equipas de trabalho constituídas em cada um dos Institutos Politécnicos, bem como à coordenação do Professor Pedro Oliveira da Universidade do Porto conjuntamente com o Professor Jorge Cunha da Universidade do Minho.

A metodologia deste estudo teve por base a abordagem utilizada na tese de doutoramento de Joana Fernandes, que também fez parte integrante da equipa técnica do projeto.

REFERÊNCIAS

Agiomirgianakis, G., Serenis, D., & Tsouniset, N. (2017). A distance learning university and its economic impact in a country's peripheries: the case of Hellenic Open University. *Operational Research*, 17(1), 165–186.

Alves, J., Carvalho, L., Carvalho, R., Correia, F., Cunha, J., Farinha, L., Fernandes, J., Ferreira, M., Lucas, E., Mourato, J., Nicolau, A., Nunes, S., Nunes, S., Oliveira, P. Pereira, C., Pinto, S. & Silva, J. (2015). The impact of polytechnic institutes on the local economy. *Tertiary Education and Management*, 21(2), 81-98.

Anton, P., & Burns, A. (2007). *The local economic impact of Minnesota State University, Mankato*. Acedido em http://www.wilder.org

APLU-Association of Public and Land-grant Universities (2014). *Economic Impact Guidelines*. Washington, DC, p.52.

Bluestone, B. (1993, January). *UMASS/Boston: An economic impact analysis* (EDRS, HE 026389, ED 356 733). Boston: University of Massachusetts.

Buchanan, D. (1994). *The economic impact of Mississippi Valley State University on the local economy*, 1992–93 (ED 384 280 – HE 027 990). Itta Bena: Mississippi Valley State University.

Caffrey, J., & Isaacs, H. (1971). *Estimating the impact of a college or university on the local economy* (ERIC ED 252100). Washington, DC: American Council on Education.

Caleiro, A., & Rego, C. (2003*). Impactes das instituições de ensino superior no território: estudo do caso da Universidade de Évora* [Higher education impacts on the territory: The case study of the University of Évora] (Economic Working Papers No. 2-2003). Évora: Universidade de Évora.

Carr, R., & Roessner, D. (2002, May). *The economic impact of Michigan's public universities* (SRI Project: PDH 02-019). Acedido em http://www.michiganbusiness.org/cm/Files/Reports/univimpactreport.pdf

Clarck, C., Feng, L., & Stromsdorfer, E. (1998). *The economic and social impact of Washington State University. Washington State University*. Acedido em http://www.wsu.edu/NIS/EconomicImpact.html

Crawford, T. (2011). *Income Multipliers in Economic Impact Analysis*. New Mexico State University, Guide Z-108, p.4.

Drucker, J., & Goldstein, H. (2007). Assessing the regional economic development impacts of universities: A review of current approaches. *International Regional Science Review*, 30(1), 1–27.

Duhart, S. H. (2002). *The economic impact of University System of Georgia institutions on their regional economies*. Atlanta, GA: Intellectual Capital Partnership Program.

Elliott, D., Levin, S., & Meisel, J. (1988). Measuring the economic impact of institutions of higher education. *Research in Higher Education*, 28(1), 17–33.

Emmett, R., & Manaloor, V. (2000, May). *Augustana University College and the Camrose Area – An economic impact study*. Acedido em http://www.augustana.ab.ca

Fernandes, J. (2009). O impacto económico das instituições do ensino superior no desenvolvimento regional: o caso do Instituto Politécnico de Bragança [The economic impact of higher education institutions on regional development: The case of the Polytechnic Institute of Bragança]. Tese de Doutoramento [PhD Thesis], Escola de Engenharia da Universidade do Minho, Guimarães. Acedido em http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/10535

Healey, R., & Akerblom, K. (2003). *An economic partnership, Queen's University and the Kingston Area*. Kingston: Office of Institutional Research and Planning.

Hermannsson, K., & Swales, J. K. (2010). *Capturing the overall economic impacts of HEIs*. Commissioned report. Glasgow: Department of Economics, University of Strathclyde.

Jefferson College. (2003, May 21). The economic impact of Jefferson College on the community and the State FY 2002. Hillsboro, MO: Office of Research and Planning. ERIC No. ED482799.

Langworthy, A. (2001). *The economic impact of Swinburne University of Technology on the Shire of Yarra ranges*. Final Report, July-2001, Swinburne University of Technology.

Livingston, G. (2001, August 21). *The economic impact of the University of West Florida on the Northwest Florida economy*. Haas Center for Business Research and Economic Development, University of West Florida, August, 21-2001.

Macfarland, T. (2001). *An estimate of Nova Southeastern University's economic impact on nSouth Florida and Florida for fiscal year 2000*. Fort Lauderdale, FL: Nova Southeastern University Research and Planning, Report 01-08.

Martins, S., Mauritti, R., & Costa, A. (2005). Condições socioeconómicas dos estudantes do ensino superior em Portugal [Higher education students' socioeconomic conditions in Portugal] (5th ed.). Lisboa: Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, Coleção Temas e Estudos de Ação Social [Ministry of Science and Technology and Higher Education].

McNicoll, I., McCluskey, K., & Kelly, U. (1997). *The impact of universities and colleges on the UK economy*. London: British Library Document Supply Centre-DSC: 99/32580.

Miller, W. (1994). *Economic multipliers: How communities can use them for planning*. Fayetteville: University of Arkansas, Division of Agriculture, Cooperative Extension Work, Acts of May 8 and June 30 1994, FSCDD6-PD-7-04R.

Nagowski, M. (2006). *Assessing the economic impact of higher education institutions in New England*. Memorandum, New England Public Policy Center, Federal Reserve Bank of Boston, Boston. Acedido em http://www.bos.frb.org/economic/neppc

Ohme, A. (2004). *The economic impact of a university on its community and state: Examining trends four years later*. Newark: University of Delaware, Office of Institutional Research and Planning.

Oliveira, P., Alves, J., Bailôa, S., Basto, M., Cadima, R., Correia, F., Costa, V., Cunha, J., Daniel, A., Dominguinhos, P., Esteves, S., Fernandes, J., Figueiredo, A., Grilo, L., Jorge, N., Lucas, E., Malva, M., Maximiano, C., Mendes, S. Moreira, A. Moreira, S., Mourato, J., Natário, M., Nunes, S., Nunes, S., Pedro, F., Pereira, C., Pereira, R., Pinheiro, F., Romero, F., Santos, C., Serafim, M., Simões, J. & Vareiro, L. (2019). *Polytechnic Institutes in Portugal: research on the impact of twelve institutes on the local economy*. Tertiary Education and Management.

Ramos, P. (1998). Estimativas do PIB per capita para os Concelhos do Continente Português. *Revista de Estatística*, 3(3), 31-50.

Ryan, G., & Malgieri, P. (1992). *Economic impact studies in community colleges: The short cut method* (ED 469 387, JC 020 682). Washington, DC: National Council for Resource Development.

Seybert, J. (2003). The economic impact of Barton County Community College on its service area 2001–2002. Office of Institutional Research. *Johnson County Community College*, 913(8500), 3442.

Siegfried, J., Sanderson, A., & McHenry, P. (2007). The economic impact of colleges and universities. *Economics of Education Review*, 26(5), 546–558.

Smith, B. (2006). The economic impact of higher education on Houston: A case study of the University of Houston system. University of Houston Institute for Regional Forecasting. Acedido em http://www.advancement.uh.edu

Sudmant, W. (2002). The economic impact of the University of British Columbia on the Great Vancouver Regional District. Planning and Institutional Research, University of British Columbia, 3.

Universities, U. K. (2006). The economic impact of UK higher education institutions. Universities UK. Acedido em http://www.universitiesuk.ac.uk

Universities, U. K. (2017). *The economic impact of UK universities*, 2014–15.

Weisbrod, G., & Weisbrod, B. (1997). Measuring economic impacts of projects and programs. *Economic Development Research Group*, 10, 1-11.

Yserte, R., & Rivera, M. (2010). The impact of the university upon local economy: Three methods to estimate demand-side effects. *The Annals of Regional Science*, 44(1), 39–67.

INDICADORES COMPUESTOS DE CREATIVIDAD EN LAS REGIONES EUROPEAS

Iván Boal San Miguel, ivan.boal@uva.es, Universidad de Valladolid
Luis César Herrero Prieto, herrero@emp.uva.es, Universidad de Valladolid

ABSTRACT: There is a widely accepted consensus about the capacity of the creative economy in regional development, an issue that has raised interest in its measurement through the estimation of composite indicators. This paper proposes the construction of a composite regional creativity indicator in European countries. Most works propose creativity indicators for countries or cities, usually using a single aggregation method. However, few creative indicators for European regions and in a large sample of countries that compare different aggregation methods, and also consider spatial interactions. Eurostat data is used, and three aggregation methods are employed. The findings show regional inequality in creative performance, suggesting the implementation of policies that reinforce the creative potential of European regions. The main creative clusters are located in northern and central European regions, and the most peripheral, those in southern and eastern Europe, have lower performance. The distribution of the indicator shows positive spatial dependence, which reveals the existence of spatial externalities that feedback creativity among European regions. The indicator shows a high degree of correlation with regional economic development and the competitiveness of European regions.

KEYWORDS: Creativity, European Regions, Composite Indicators, Spatial Autocorrelation.

1. INTRODUCCIÓN

La economía creativa se configura como uno de los aspectos con mayor influencia sobre la concepción, difusión y transformación productiva de ideas innovadoras, y se define como "la formulación de nuevas ideas y la aplicación de estas ideas para producir trabajos originales de arte y productos culturales, creaciones funcionales, invenciones científicas e innovaciones tecnológicas" (UNCTAD, 2008). El interés creciente por la economía creativa reside en su capacidad de dinamizar los territorios y economías actuales, pues las actividades económicas modernas se caracterizan por un alto grado de explotación, generación, transferencia y difusión de conocimiento e información. Autores como Anderson (1985) pusieron de relieve el creciente papel de la creatividad como elemento importante en el desarrollo urbano y en el logro de la competitividad de las regiones. Además, la interacción que se produce entre cultura, tecnología e industrialización, ha posibilitado que la creatividad ocupe un lugar central en la economía, contribuyendo de forma significativa en el desarrollo y el bienestar de las regiones (Karlsson & Johansson, 2012; Correa-Quezada et. al., 2018). Numerosos estudios han focalizado su atención en el ámbito de la economía cultural y creativa (un análisis bibliométrico sobre la investigación de estas cuestiones la encontramos en Lazzeretti et al, 2018), al considerarse sectores capaces de concentrar alta creatividad, actividad innovadora y creación y transferencia de valor añadido, configurándose como sectores promotores del desarrollo regional sostenible (DÓvidio & Cossu, 2017). Estas premisas han propiciado que las actividades culturales y creativas se articulen como ejes de actuación en el ámbito de las políticas regionales (Flew, 2011; Cunninghan & Flew, 2019).

Las implicaciones de la creatividad sobre el desarrollo económico y la sostenibilidad de las regiones, requiere de un diagnóstico y evaluación permanente, que facilite la toma de decisiones y permita evaluar la eficacia de las políticas regionales. Sin embargo, su medición resulta compleja, dada la dificultad de definir y delimitar el ámbito cultural y creativo (Kemeny et al., 2019), tratándose de aspectos multidimensionales con una elevada heterogeneidad de actores involucrados, por un lado, y la necesidad de contar con datos adecuados y comparables para llevar a cabo una medición eficaz, por otro. Si bien en la última década han proliferado los estudios de indicadores compuestos de creatividad (Correia & Costa, 2014; Alexy et al., 2018; Rodrigues & Franco, 2019; Montalto et al., 2019), se observa una brecha de trabajos que proporcionen herramientas adecuadas de medición del potencial cultural y creativo a nivel regional en Europa, y que cuenten con un alto número de variables culturales y creativas para una muestra grande de países. En este sentido, se hace necesario también comprobar diferentes métodos de construcción de indicadores que permitan determinar el

peso de cada dimensión subyacente a la creatividad, con el fin de proporcionar un indicador fidedigno del rendimiento creativo de las regiones.

A partir de estas premisas, el objetivo principal de este trabajo es construir un indicador compuesto de creatividad con especificación territorial en las regiones europeas. Para ello, y tras una revisión de la literatura de indicadores creativos, se comparan diversos métodos de construcción de indicadores que determinen la importancia de cada dimensión subyacente a la creatividad, lo que permite analizar la fiabilidad del indicador estimado. Además, nos proponemos comprobar la distribución de las disparidades territoriales creativas mediante este indicador, e identificar los patrones espaciales de la creatividad en las regiones europeas y su relación con el grado de desarrollo económico y la competitividad regional. La aplicación se realiza para una muestra amplia de países de la Unión Europea para la que ha sido posible compilar un número razonable y homogéneo de variables representativas, para el nivel regional NUTS 2. La metodología consiste en la aplicación de tres métodos de agregación de indicadores compuestos basados en el principio de beneficio o duda (BoD), que permiten seleccionar los pesos de forma endógena a los datos: Análisis de Componentes Principales (ACP), Data Envelopment Analysis (DEA) y Measure of Distance P_2 (DP_2). Se utilizan técnicas descripticas basadas en Geographical Information System (GIS mapping) e instrumentos de econometría espacial para detectar dependencia espacial y clusters creativos.

De este modo, el trabajo se estructura en cinco apartados. Además de esta introducción, la sección 2 aborda el marco conceptual de la creatividad, con una revisión de la literatura sobre indicadores compuestos de cultura y creatividad. La sección 3 recoge el caso de estudio y los datos y fuentes utilizados en el trabajo, así como las etapas metodológicas de la investigación, y las técnicas utilizadas para la construcción de los indicadores se abordan en la sección 4. Posteriormente, la sección 5 presenta la aplicación empírica, con resultados de los indicados compuestos de creatividad y su distribución espacial en las regiones europeas, así como el análisis de dependencia espacial. Finalmente, el trabajo termina con un apartado de conclusiones.

2. MARCO TEÓRICO

La creatividad es un fenómeno complejo y multidimensional en el que intervienen múltiples factores (habilidades, talento, cultura, ideas, etc), lo que dificulta aproximarnos a su medición. No existe una única definición para este término, y la creatividad es estudiada desde disciplinas tan diversas como la psicología, las artes y la sociología, siendo un concepto objeto de múltiples interpretaciones. Sin embargo, si hablamos de economía creativa, el resultado del proceso creativo da lugar a ideas o valores con implicaciones económicas, susceptibles de valoración en términos de output creativo. La economía creativa se refiere, por tanto, a un concepto holístico fruto de interacciones complejas entre talento, cultura, creatividad y tecnología, de naturaleza multidimensional, y en cuyo proceso las ideas son transformadas en conceptos de valor. En la generación de estos procesos creativos hay que señalar la trascendencia del factor social y territorial, pues la creatividad surge como resultado de la interacción de estos elementos en un territorio determinado, cobrando importancia el papel que desempeñan las regiones en la geografía de la creatividad. La existencia en una región determinada de un entorno favorable y de elementos impulsores de los procesos creativos le otorgan una mayor ventaja competitiva frente a otras (Cooke & Lazzeretti, 2008). Además, en los territorios se genera un círculo virtuoso debido a que las clases creativas demandan, a su vez, bienes y servicios creativos, y tienden a concentrarse donde los encuentran.

Aunque los esfuerzos por recopilar y analizar indicadores culturales no es reciente (Ortega-Villa & Ley-García, 2018), en los últimos años, y debido al papel destacado que ejercen la cultura y la creatividad sobre el desarrollo económico y la sostenibilidad de las regiones (Hall, 2000; Tabellini, 2010; Rahbarianyazd, 2017; Cerisola, 2018; Correa-Quezada et al., 2018; Innocenti & Lazzeretti, 2019), han proliferado numerosos trabajos de indicadores culturales y creativos. Esta posibilidad surge ante la armonización de estadísticas culturales tanto a nivel internacional (UNESCO 2012) como europeo (Eurostat, 2018).

En la Tabla 1 se muestra una visión general de los principales indicadores compuestos de economía creativa [1], así como las principales dimensiones latentes incluidas, su objeto de aplicación empírica y los métodos de agregación y ponderación que emplean. Varios indicadores creativos son construidos para el ámbito europeo, sin embargo, su medición a nivel regional para un contexto de varios países, aún es escasa, siendo habitualmente pequeña la muestra de regiones incluidas. Los indicadores más recientes con aplicación a nivel país (*Global Creativity Index, Creative Space Index, Creative Economy Index*) aumentan el número de

[1] Esta lista no es exhaustiva. Se han revisado los indicadores culturales y creativos más relevantes para la presente investigación.

dimensiones latentes consideradas en la literatura previa y el número de países incluidos, y los últimos trabajos de indicadores creativos tienen como objetivo la totalidad de ciudades de un país (*Creativity Index for Portuguese Cities)* o las grandes ciudades europeas *(Cultural and Creative Cities Index).* Con el CRI, pretendemos cubrir este vacío, además de comparar los diversos métodos de ponderación más utilizados.

A partir de la revisión de los indicadores existentes en la literatura, podemos identificar seis dimensiones fundamentales que conciernen a la economía creativa, en las que es posible agrupar indicadores parciales culturales y creativos. Estas dimensiones operativas posibilitan la captación de datos, teniendo en cuenta nuestro propósito de investigación, que es construir índices compuestos a nivel regional tratando de encontrar patrones espaciales específicos. La contribución de cada una de estas dimensiones a la economía creativa regional se explica de la siguiente manera:

- *Talento:* el nivel de educación incide de forma relevante sobre los niveles de capital humano de una región determinada y sobre su desarrollo (Barro, 2001). A su vez, las ocupaciones y enseñanzas artísticas proporcionan un entorno en el que los individuos participan activamente en experiencias, procesos y desarrollos creativos (UNESCO, 2006). Si hablamos de factores habilitadores de la economía creativa, hay que señalar que un entorno creativo se caracteriza por ser capaz de nutrir, fomentar, promover, atraer y retener el talento (Landry, 2012). Las clases creativas de la sociedad comprenden el conjunto de personas que tienen un determinado talento o habilidad específica, poseen competencias tecnológicas y confieren a su actividad creativa ciertos valores y actitudes que fomentan el intercambio entre diversas culturas, desarrollando actividades con un alto componente creativo. La concentración de talento y de trabajadores creativos, y la interacción de estos con el entorno que les rodea, promueve la generación de nuevas ideas y procesos creativos (Florida, 2002);

- *Diversidad:* la diversidad y el intercambio de ideas son una fuente de innovación (Jacob, 1993), jugando un papel fundamental en la generación de entornos creativos. Un clima tolerante y de apertura a la diversidad, capaz de atraer a personas de diferentes culturas, aumenta la generación y flujo de ideas (Florida, 2002; Fritsch & Stuetzer, 2009). Por tanto, las artes y la creatividad tienen más probabilidades de surgir en sociedades y regiones abiertas a múltiples culturas y diversidades (Landry & Bianchini, 1995), con libertad de expresión y proximidad a recursos de información versátil, constituyéndose como factores condicionantes en la distribución geográfica de la creatividad y en la capacidad creativa de las regiones. Además, el núcleo de personas que conforman la denominada clase creativa (Florida, 2002) tiende a asentarse y concentrarse en aquellos lugares que, además de ofrecerles ciertas condiciones de calidad de vida, ofrezcan un clima de diversidad, autenticidad o tolerancia acorde a su estilo de vida;

- *Cultura:* la cultura forma parte de la identidad local de las regiones y de la calidad de vida de las mismas (Martínez, 2007), y se constituye como un sector competitivo en sí mismo (UNCTAD, 2013). El capital cultural genera impactos sobre el turismo y el bienestar de las regiones, y tiene implicaciones de gran alcance en la creatividad y en la innovación (Pratt & Jeffcutt, 2009; Kaasa, 2016). El entorno cultural de un lugar, formado por el patrimonio existente, las salas, museos, cines, teatros, bibliotecas, etc, y el nivel de participación social en el mismo, son indicadores que nos muestran el nivel de desarrollo de una sociedad creativa. Los espacios culturales son focos de debate y de desarrollo de ideas, que alientan a los individuos a pensar de forma diferente y transmitir ideas novedosas basadas en el pasado (Travers, 2004), conformándose el entorno cultural como el núcleo del proceso creativo. Los elementos culturales en sí mismos son capaces de ser utilizados y transformados, a través de la creatividad, en otras manifestaciones culturales que buscan el desarrollo económico y la mejora de la calidad de vida de un lugar determinado, tales como festivales, paseos del arte o exposiciones (Prada, 2015).

A su vez, las oportunidades de consumo cultural de un determinado lugar juegan un papel importante en la atracción de la clase creativa (Navarro et al., 2014). Los recursos culturales son considerados como input intelectual para procesos basados en el conocimiento, en la capacidad del capital social de descifrar lo simbólico, generar estilos de vida innovadores, resiliencia al cambio y sostenibilidad. Se ha demostrado la influencia de los distritos culturales y las enseñanzas artísticas en el crecimiento de la economía creativa y el desarrollo económico (Breznitz & Noonan, 2018). Por tanto, una mayor oferta de patrimonio y bienes culturales incrementa la vida cultural de un determinado lugar, lo que a su vez le confiere de un mayor potencial creativo y mayores niveles de calidad de vida y bienestar. Si además, la demanda de bienes y servicios culturales viene determinada por el nivel de capital humano (Ateca, 2009), en cierto modo, el stock cultural de un territorio ejerce, a su vez, como polo de atracción del talento.

Tabla 1: Revisión de indicadores compuestos culturales y creativos

Indicador	Dimensiones	Aplicación	Criterio de ponderación
Florida´s Creative Index (Florida, 2002)	Talent, Technology and Tolerance	Áreas metropolitanas	Pesos idénticos
Silicon Valley´s Creative community Index (Knight Foundation et al, 2002)	Talent, Openness, Culture, Technology, Regulation, Employment, Entrepreneurship	Silicon Valley	Análisis individual por dimensiones
Cultural Life Index (Picard et al., 2003)	Cultural resources, Cultural participation and Cultural production	Sin aplicación	Solo propuesta de indicadores
Euro-Creativity Index (Florida & Tinagli, 2004)	Talent, Technology and Tolerance	14 países europeos	Suma de las puntuaciones de las dimensiones divididas por la puntuación máxima posible
Hong Kong Creativity Index (Hong Kong, 2004)	Social Capital, Human Capital, Cultural Capital, Structural Capital and Institutional Capital	Hong Kong	Análisis multivariante
Czech Creative Index (Kloudova & Stehlikova, 2007)	Talent, Technology and Tolerance	Regiones Checas	Ponderación en function de la distancia a la región con mejor desempeño
Composite Index of the Creative Economy (Bowen et al.,2008)	Innovation, Entrepreneurship and Openness	9 regiones	Ponderación endógena-DEA
European Creativity Index (KEA, 2009)	Human capital, Openness and diversity, Cultural environment, Technology, Institutional environment, Rreative outputs	Sin aplicación, propuesta para Europa	Solo sugerencia de indicadores
Design, Creativity and Innovation Scoreboard (Hollanders & Van Cruysen, 2009)	Creative education, Self expression, Openness, Creative sector, Creativity in R&D, Design activities, Competitiveness in design	Países Europeos	Pesos idénticos. Media ponderada
Creative Grid (Fleming, 2010)	Creative class, Culture, Talent, Gobernment, Creative and culture industries	Propuesta para UK	Solo propuesta de temas clave para la economía creativa
Creative City Index (Landry y Hyams, 2012)	Political frameworks, Diversity, Openness, Trust, Accessibility, Entrepreneurship, Innovation, Talent, Connectivity and networking, Liveability and well-being, Communication	20 Ciudades	Ponderación externa por expertos
Creative City Index (Hartley et al., 2012)	Creativity industries, mirco-productivity, economy of attention, participation and expenditure, public support, human capital, global integration, openness, tolerance	6 Ciudades	Pesos idénticos
Global Creativity Index (Florida et al., 2015)	Talent, Technology and Tolerance	139 países	Pesos idénticos
Creative Space Index (Correia & Costa, 2014)	Talent, Openness, Cultural and Tourism, Technology and Innovation, Industry, Regulation and Incentives, Entrepreneurship, Accessibility, Liveability	26 países europeos	Ponderación endógena-DEA
Creative Economy Index (Zelazny & Pietrucha, 2017)	Talent, research systems, finance and support, investments, entrepreneurship, Intellectual assets, Innovators, Economic effects	34 países europeos	Análisis multivariante
European 3T Creativity Index (Alexy et al., 2018)	3T with Creative Class, Human Capital, Scientific Talent, Innovation, High Tech innovation, R&D, Attitudes index, Values Index, Self Expression Index	28 países europeos	Pesos idénticos
Creativity Index for Portuguese Cities (Rodrigues & Franco, 2019)	Places of Culture, Cultural Participation, Creative Industries, Research&Development, innovation, Human Capital, Opennes, Connections, Governance	Ciudades portuguesas	Análisis multivariante
Cultural and Creative Cities Index (Montalto et al., 2019)	Cultural Vibrancy, Creative Economy, Human capital, Openness, Connections and quality of governance	Principales ciudades europeas	Ponderación por el método *Budget Allocation*

Fuente: Elaboración propia

Son escasos los indicadores existentes que cubran las dimensiones más estrictamente relacionadas con la cultura, más aún en términos económicos (Montalto et al., 2019). Por esta razón, hemos decidido incluir el mayor número de variables culturales posible para el nivel regional, aun cuando hemos tenido que acudir a otras fuentes de información estadística no regionales y armonizar la base de datos final (ver sección 3).

• *Tecnología e Innovación:* la tecnología y la innovación fomentan la "actividad inventiva". La infraestructura y el nivel tecnológico de un entorno han de ser adecuados no solo para la generación de procesos creativos, sino también para trasladar y convertir esas ideas y conectarlas con la sociedad. El impacto económico y social de la creatividad es mayor cuando el entorno se caracteriza por el uso de las nuevas tecnologías, dando lugar a mayores niveles de competitividad e innovación (Boschma & Fritsch, 2009). En este sentido, el nivel de investigación de un entorno, la cantidad de empleados en el sector tecnológico y la capacidad de generar marcas y patentes son buenos marcadores de la intensidad tecnológica de una región;

• *Industrias Culturales y Creativas:* las industrias culturales y creativas tienen como objeto la producción y comercialización de bienes y servicios de alto contenido cultural, artístico o patrimonial, y permiten expresar, materializar y difundir la creatividad, siendo sus principales impulsoras. Su impacto también se traslada al contexto en el que se desarrollan, pues la evidencia muestra que, aquellas empresas de otros sectores de la economía que tienen vínculos productivos con industrias culturales y creativas, son capaces de producir mayores niveles de innovación en sus productos (Bakhshi et al., 2008). Por tanto, la presencia y concentración de estas industrias, así como la cantidad de output cultural y creativo, constituyen buenos indicadores del desempeño creativo de una región;

• *Entorno Favorable*: las regiones deben ofrecer condiciones favorables para el desarrollo de entornos culturales y creativos. Estas condiciones permitirán, a su vez, atraer el talento, pero también las regiones deben ser capaces de retenerlo (Florida, 2002). Las opciones de empleo, el nivel económico, la calidad de vida y el nivel de bienestar constituyen un aliciente para atraer y retener el talento (Bereitschaft & Cammack, 2015). Este argumento centra la atención en la calidad de vida y las comodidades que ofrece un lugar determinado, que propician la localización del talento y los procesos creativos, siendo una de las dimensiones incorporadas en los trabajos más recientes de indicadores de creatividad.

3. CASO DE ESTUDIO Y DATOS

Los esfuerzos por medir la economía creativa han dado lugar a numerosos indicadores culturales y creativos (Tabla 1), siendo el principal objeto de aplicación el ámbito de las ciudades y áreas metropolitanas. Sin embargo, son escasos los indicadores que se aproximen a la medición de este fenómeno a nivel regional, dadas las limitaciones de disponibilidad de información estadística, resultando una tarea compleja la recopilación de información estadística para regiones menores. En este sentido, hay que destacar el papel que desempeña el nivel territorial regional en las políticas de la Unión Europea, siendo las regiones actores principales de las políticas de cohesión territorial para el desarrollo equilibrado y sostenible, lo que hace necesaria su inclusión en el ámbito de los indicadores creativos.

Puesto que nuestra intención es construir indicadores sintéticos de creatividad y analizar su distribución territorial a fin de comprobar las disparidades económicas y determinar posibles patrones espaciales de creatividad, resulta conveniente considerar un espectro amplio de países con una desagregación territorial suficiente con el objetivo de detectar posibles desequilibrios internos. Sin embargo, la elección de una muestra amplia no resulta una tarea fácil, teniendo en cuenta la necesidad de equilibrar los requerimientos de representatividad y la disponibilidad de datos. De esta manera, nuestro caso de estudio está compuesto por una muestra de 20 países de la Unión Europea con un nivel de desagregación NUTS 2, incluyéndose un total de 171 regiones[2] (Anexo I).

[2] No hemos podido compilar información suficiente y homogénea con desagregación regional para países como Austria, Italia, Grecia, Malta, Holanda, Luxemburgo, Reino Unido y Suiza, en los que había ausencia de información para algunos indicadores culturales, de innovación y de entorno favorable. Para los pocos casos de regiones con missings, se le asigna el valor medio de las regiones del mismo país ponderado por la población. Para aquellas regiones en las que en el año de referencia no había información, tomamos el valor disponible del año más próximo.

Tabla 2: Dimensiones y variables del Indicador Regional de Creatividad

Dimensión	Indicador	Descripción de las variables	Fuente	Período de referencia	Fórmula
Talento	Capital Humano	TA1: Número de personas con estudios superiores per capita	Eurostat: *Regions*	2015	$I_TA_i = \frac{x_{TA_i}}{\max(x_{TA_i})}$, i= 1,2,3
	Clase Creativa	TA2: Número de personas en ocupacioens creativas per capita	Eurostat: *Regions*	2015	
		TA3: Número de personas en ocupaciones artísticas per capita	Eurostat: *Regions*	2015	$DI_TA = \sqrt[n]{\prod_{i=1}^{n} I_TA_i}$, n=3
Diversidad	Diversidad	OP1: Porcentaje de población extranjera sobre la población nacional	Eurostat: *Regions*	2011	$I_OP_i = \frac{x_{OP_i}}{\max(x_{OP_i})}$, i= 1,2,3
	Talento extranjero	OP2: Porcentaje de población extranjera con estudios superiores	Eurostat: *Regions*	2011	
	Integración	OP3: Tasa de empleo de la población extranjera	Eurostat: *Regions*	2015	$DI_OP = \sqrt[n]{\prod_{i=1}^{n} I_OP_i}$, n=3
Cultura	Oferta Cultural	CU1: Capacidad de cines per cápita	Eurostat: *Cities*	2015	$I_CU_i = \frac{x_{CU_i}}{\max(x_{CU_i})}$, i= 1,2,3,4,5
		CU2: Número de teatros per cápita	Eurostat: *Cities*	2015	
		CU3: Número de bibliotecas per cápita	Eurostat: *Cities*	2015	
	Participación Cultural	CU4: Asistencia al cine per cápita	Eurostat: *Cities*	2015	$DI_CU = \sqrt[n]{\prod_{i=1}^{n} I_CU_i}$, n=5
		CU5: Número de visistantes a museos per cápita	Eurostat: *Cities*	2015	
Tecnología e Innovación	Gasto en I+D	TE1: Gasto en I+D per capita	Eurostat: *Regions*	2015	$I_TE_i = \frac{x_{TE_i}}{\max(x_{TE_i})}$, i= 1,2,3,4,5
	Personal en I+D	TE2: Porcentaje de personal en I+D e investigadores	Eurostat: *Regions*	2015	
	Patentes	TE3: Número de patentes registradas per cápita	Eurostat: *Regions*	2012	
	HRST	TE4: Porcentaje de recursos humanos en ciencia y tecnología	Eurostat: *Regions*	2015	$DI_TE = \sqrt[n]{\prod_{i=1}^{n} I_TE_i}$, n=5
	EUTM	TE5: Marcas de la UE per cápita	Eurostat: *Regions*	2015	
Industrias Culturales y Creativas	Industrias Creativas	CR1: Número de empresas creativas per capita	Eurostat: *Regions*	2015	$I_CR_i = \frac{x_{CR_i}}{\max(x_{CR_i})}$, i= 1,2,3,4,
	Empleo Creativo	CR2: Porcentaje del empleo en industrias creativas	Eurostat: *Regions*	2015	
	FBCF	CR3: Formación Bruta de Capital Fijo de las industrias creativas per cápita	Eurostat: *Regions*	2015	$DI_CR = \sqrt[n]{\prod_{i=1}^{n} I_CR_i}$, n=4
	VAB cultural	CR4: Valor Añadido Bruto de las industrias culturales	Eurostat: *Regions*	2015	
Entorno Favorable	Poder adquisitivo	LI1: Ingresos de los hogares per cápita	Eurostat: *Regions*	2014	
	Tasa de empleo	LI2: Tasa de empleo	Eurostat: *Regions*	2015	$I_LI_i = \frac{x_{LI_i}}{\max(x_{LI_i})}$, i= 1,2,3,4,5
	Esperanza de vida	LI3: Número de años	Eurostat: *Regions*	2015	
	Renta disponible	LI4: Renta disponible per capita	Eurostat: *Regions*	2015	$DI_LI = \sqrt[n]{\prod_{i=1}^{n} I_LI_i}$, n=5
	Juventud	LI5: Porcentaje de la población joven entre 5-34 años respecto del total de la población	Eurostat: *Regions*	2015	

Las fuentes de información estadística proceden eminentemente EUROSTAT (Tabla 2), y la elección de países ha estado condicionada por el propósito de procurar una muestra suficientemente amplia de países y regiones, con una base relativamente homogénea de variables representativas de cada dimensión de creatividad. Concretamente, la captación de indicadores ha sido de la base de datos "*Regions*" para todas las dimensiones a excepción de la dimensión *Cultura*. Los indicadores contemplados en esta dimensión no cuentan con información suficiente para el nivel regional, por lo que se ha tenido que acudir a la base de datos "*Cities*", que cuenta con información para las ciudades europeas. Para obtener información homogénea a nivel regional de la dimensión *Cultura*, los datos de los indicadores culturales de cada ciudad han sido imputados a su correspondiente región, de tal forma que una región determinada obtendrá en los diversos indicadores culturales la suma del valor de sus respectivas ciudades. La Tabla 3 adjunta recoge los estadísticos descriptivos de las variables empleadas finalmente en el análisis.

4. METODOLOGÍA

Dado que nuestro propósito es medir el potencial creativo de las regiones europeas, se adopta el enfoque de los indicadores sociales, lo que nos permite aproximarnos a la medición de la economía creativa a través de diversas dimensiones subyacentes de la creatividad, mediante la construcción de indicadores compuestos. Los indicadores compuestos son la combinación matemática de indicadores parciales que representan diferentes dimensiones de un concepto a medir (Saisana & Tarantola, 2002), resultando de utilidad para medir fenómenos complejos y multidimensionales. Constituyen una herramienta analítica que proporciona una medida sintética sobre un fenómeno en cuestión, y permiten evaluar de forma comparativa a través del espacio y el tiempo.

Para la obtención del CRI, procedemos a través de diversas etapas (Nardo et. al., 2008; Invaldi et al., 2016): tras el desarrollo de un marco conceptual que permita identificar la dimensionalidad subyacente a la economía creativa (sección 2), se hace necesario establecer un criterio de pesos que permita definir la importancia de cada variable en las dimensiones consideradas *(weighting criteria);* posteriormente, se deben seleccionar los métodos de agregación y ponderación para sintetizar la información de los indicadores parciales en un único indicador sintético *(aggregation methods)*. Una vez obtenido el indicador compuesto, es preciso comprobar la robustez y confiabilidad del indicador (*robustness and reliability).* Finalmente, analizamos los patrones espaciales y la dinámica territorial del CRI en las regiones europeas, utilizando GIS mapping, estadísticos de autocorrelación espacial y análisis espacial de clusters.

Una vez conformada la base de datos, se elimina el efecto de escala del indicador con el fin de permitir una comparabilidad significativa entre las regiones. Para ello, los datos originales han sido transformados en valores relativos, per cápita, tasas o porcentajes (ver Tabla 2). Después, hemos procedido a una normalización de los valores de cada variable mediante el cociente entre el valor de cada región y el valor máximo de toda la muestra (ver Lin & Li, 2017). Posteriormente, hemos calculado el índice compuesto representativo de cada dimensión creativa mediante la media geométrica de las variables que hemos compilado para la definición de cada una de ellas. Se trata de un criterio de pesos multiplicativo que evita el supuesto de compensación total (Nardo et. al., 2008), y tiene en cuenta el equilibrio entre las distintas variables, lo que nos permite suavizar los valores extremos para cada caso (método utilizado, por ejemplo, para el IDH-UNDP, 2014-).

Obtenidos los índices de cada dimensión, el siguiente paso es agregar todos ellos para obtener el indicador compuesto de creatividad. Uno de los principales problemas en la construcción de indicadores compuestos consiste en determinar el método de agregación más apropiado que permita incorporar los diversos indicadores parciales de un fenómeno multidimensional en un único indicador. En este trabajo, la pretensión es obtener el indicador compuesto considerando métodos de Beneficio o Duda (BoD), caracterizados por seleccionar los pesos de forma endógena a los datos para agregar los indicadores parciales. Son utilizados cuando no se conocen, a priori, esquemas previos de ponderación de los indicadores que permitan otorgar una mayor o menor ponderación a cada dimensión por su grado de importancia. Teniendo en cuenta los métodos de agregación más utilizados en los indicadores creativos previos, y con el fin de comparar los resultados y la validez de nuestro indicador, empleamos tres métodos de agregación: Análisis de Componentes Principales (ACP), Data Envelopment Analysis (DEA) y Distancia P_2 (DP_2) [1].

[1] Un análisis más detallado de las diferentes ventajas, desventajas y diferencias de estos métodos de agregación puede verse en Somarriba y Pena (2009) y Domínguez et al., (2011).

Tabla 3: Estadísticos descriptivos

Acrónimo	Variable	Obs.	Mínimo	Máximo	Media	Desviación típica
TA1	Número de personas con estudios superiores per capita	171	11,600	54,100	28,918	8,285
TA2	Número de personas en ocupacioens creativas per capita	171	0,008	0,105	0,037	0,016
TA3	Número de personas en ocupaciones artísticas per capita	171	0,006	0,047	0,021	0,007
OP1	Porcentaje de población extranjera sobre la población nacional	171	0,001	0,309	0,051	0,048
OP2	Porcentaje de población extranjera con estudios superiores	171	0,107	4,810	0,603	0,593
OP3	Tasa de empleo de la población extranjera	171	38,900	84,600	62,106	8,719
CU1	Capacidad de cines per cápita	171	228,085	18.500,359	5.489,519	3.506,160
CU2	Número de teatros per cápita	171	0,000	87,830	8,879	11,191
CU3	Número de bibliotecas per cápita	171	1,486	156,515	32,141	28,762
CU4	Asistencia al cine per cápita	171	0,003	4,528	0,975	0,694
CU5	Número de visistantes a museos per cápita	171	0,013	4,670	0,596	0,649
TE1	Gasto en I+D per capita	171	5,800	3.737,300	538,922	630,827
TE2	Porcentaje de personal en I+D e investigadores	171	0,099	4,304	1,117	0,814
TE3	Número de patentes registradas per cápita	171	0,233	468,132	90,432	109,277
TE4	Porcentaje de recursos humanos en ciencia y tecnología	171	11,800	53,700	31,468	7,720
TE5	Marcas de la UE per cápita	171	3,969	610,396	140,430	118,461
CR1	Número de empresas creativas per capita	171	0,001	0,090	0,017	0,013
CR2	Porcentaje del empleo en industrias creativas	171	0,002	0,179	0,077	0,027
CR3	Formación Bruta de Capital Fijo de las industrias creativas per cápita	171	19,866	5.559,190	859,489	899,914
CR4	Valor Añadido Bruto de las industrias culturales	171	53,667	2.249,637	747,132	490,857
LI1	Ingresos de los hogares per cápita	171	2.100,000	34.100,000	16.491,813	8.534,376
LI2	Tasa de empleo	171	48,800	81,800	66,329	6,961
LI3	Número de años	171	73,500	84,500	79,936	2,665
LI4	Renta disponible per capita	171	2.610,790	26.065,780	14.596,674	6.751,579
LI5	Porcentaje de la población joven entre 5-34 años respecto del total de la población	171	0,260	0,415	0,343	0,030

4.1 ACP

Este método ha sido utilizado por numerosos autores en la construcción de indicadores sintéticos, principalmente en indicadores de bienestar social y calidad de vida (Ram, 1982; Huppert & So, 2013), pero también en indicadores de talento y creatividad, como el *Hong Kong Creativity Index* (Hong Kong, 2004), o los índices de creatividad de Villareal González et al. (2018) y Rodrigues & Franco (2019). El ACP es una técnica multivariante cuyo propósito es reducir la dimensión original de un conjunto de variables en componentes principales. Se trata de un método de agregación endógeno, en el que el peso de cada variable es proporcional a la parte de su varianza que es explicada por el factor al que se asocia, mientras que cada factor es ponderado por su contribución a la parte de la varianza explicada en el conjunto de datos (Nicoletti et al., 1999). De este modo, los componentes con una mayor varianza explicada tienen una mayor ponderación en el indicador sintético. Así, el indicador por ACP se obtiene como:

$$CCI_j = \frac{\sum_{i=1}^{r} \boldsymbol{z_{rj}} \cdot \sqrt{\boldsymbol{\lambda_r}}}{\sum_{i=1}^{r} \sqrt{\boldsymbol{\lambda_r}}} \qquad [1]$$

donde Z_{rj} es la puntuación del componente *r-ésimo* para la región *j-ésima*, y λ_r el autovalor para dicho componente.

4.2 DEA

Se trata de una técnica de programación lineal no paramétrica, introducida por Charnes et al. (1978), y diseñada inicialmente para medir la eficiencia de un conjunto de unidades productivas, DMU (Decision Making Units). Trata de comparar una unidad de producción observada con una unidad virtual, la cual permite producir más con la misma cantidad de factores, es decir, de forma más eficiente.

Es habitual encontrar en la literatura aplicaciones del método DEA en la obtención de índices sintéticos (Gómez-Vega & Picazo-Tadeo, 2019; Greco et. al., 2019), tanto para medir el funcionamiento de mercados de trabajo como niveles culturales y de bienestar (Storrie & Bjurek, 2000; Zhu, 2001; Herrero et. al., 2019). Algunos indicadores de creatividad emplean también métodos de programación lineal no paramétrica (Bowen et al., 2008; Correia & Costa, 2014; Yserte & Rivera, 2017).

En su aplicación al ámbito de la construcción de indicadores sintéticos, se trata de un método de agregación endógeno, que calcula un conjunto de pesos para cada región de tal manera que se maximice su "eficiencia" bajo ciertas limitaciones. Con ello, cada región es evaluada en la mejor de las situaciones posibles con respecto al resto de regiones consideradas. A diferencia de otros métodos de agregación, DEA permite comparar cada región con las regiones que presentan el mejor desempeño en el fenómeno a medir. De esta manera, la optimización podría expresarse del siguiente modo:

$$I_c = max_{w_{c,i}} \sum_{i=1}^{m} w_{r,i} * y_{r,i}$$

Sujeto a: [2]

$$\sum_{i=1}^{m} w_{r,i} * y_{j,i} \quad \leq 1 \quad \forall j \epsilon \{1, \dots n\}$$

$$w_{r,i} \quad \geq 0 \quad \forall i \epsilon \{1, \dots m\}$$

donde *n* representa el número de regiones, *m* el número de indicadores parciales que representan las dimensiones creativas, mientras que $y_{r,i}$ representa el valor del indicador parcial *i* para la región *r*, siendo w_{ri} las ponderaciones respectivas. Esta es una formulación básica de un DEA orientado a resultados, para un conjunto hipotético de entradas con un valor de referencia igual a 1 y donde las ponderaciones deben ser positivas y menores de 1 como restricción común en el método DEA.

4.3 DP_2

Basado en el concepto de distancia (Pena, 1977), agrega la información contenida en un conjunto de indicadores parciales y permite realizar comparaciones interespaciales e intertemporales. Se trata de un indicador diseñado para medir el bienestar social (Pena, 1977; Somarriba & Pena, 2009) y puede ser aplicado para evaluar fenómenos afines (Zarzosa et al., 2005). Para su obtención, se toma como referencia una región

teórica que alcanza los mejores valores de las variables consideradas. El indicador DP_2 calcula las distancias de cada región respecto a la región de referencia. Esta distancia se define como:

$$DP_2 = \sum_{i=1}^{n} \left\{ \left({}^{d_i}/_{\sigma_i} \right) \left(1 - R^2{}_{i,i-1,\ldots,1}\right) \right\} \quad [3]$$

con $R_1^2 = 0$; donde $d_i = d_i(r^*) = |x_{ri} - x_{*i}|$ y la base de referencia es $X_* = (x_{*1}, x_{*2}, \ldots, x_{*n})$, donde *m* es el número de regiones, *n* es el número de variables, x_{ij} es el valor de la variable *i* en la región *j*, σ_i es la desviación estándar de la variable *i*, $R^2{}_{i,i-1,\ldots,1}$es el coeficiente de determinación en la regresión de X_i sobre $X_{i-1}, X_{i-2}, \ldots, X_1$.

El orden de entrada de los indicadores parciales, que condiciona el peso relativo de cada variable, se determina a través de un algoritmo que alcanza la convergencia cuando el indicador cumple una serie de propiedades deseables. Además, por medio de un mecanismo corrector $(1 - R^2_{i,i-1,\ldots,1})$, tan sólo se retiene de cada variable la información nueva que ésta incorpora, evitando información duplicada.

Una vez construidos los tres indicadores compuestos mediante estos métodos de agregación, probamos su robustez y validez con el fin de comprobar la variabilidad de los resultados según el método utilizado. Para comprobar la validez interna del indicador, además de analizar las correlaciones de las variables y dimensiones a considerar, calculamos dos coeficientes de correlación de rangos no paramétricos. El análisis de robustez se lleva a cabo a través de los coeficientes de correlación *rho* de Spearman y el *tau-b* de Kendall (Kendall & Gibbons, 1990). El primero, es una versión no paramétrica del coeficiente de correlación de Pearson, y se basa en los rangos de los datos; el segundo, es una medida de asociación para variables ordinales o de rangos que, a diferencia del anterior, tiene en consideración los empates. Ambos alcanzan valores entre -1 y 1. Para su cálculo, consideramos las diferentes clasificaciones que alcanzan las regiones en el ranking con los tres indicadores sintéticos construidos. *Tau-b* de Kendall se calcula como el exceso de pares concordantes sobre pares discordantes (C-D), dividido por el número total de pares:

$$Kendall\ Tau - b = \frac{(C - D)}{\sqrt{\frac{j(j-1)}{2 - T_x}\frac{j(j-1)}{2 - T_y}}} \quad [4]$$

donde j es el número de observaciones, $\frac{j(j-1)}{2}$ el número de todos los pares, y T_i el número de pares empatados para la variable *i*.

Una vez construido el indicador compuesto, y con el objeto de llevar a cabo un análisis más exhaustivo de su distribución territorial y detectar efectos de interacción espacial, se aplican técnicas econométricas de autocorrelación espacial, utilizadas en otros estudios del ámbito cultural (Boal & Herrero, 2017). El estadístico *I* global de Moran (Anselin, 1988) nos permite examinar la existencia de dependencia espacial, traducida en la influencia que ejercen sobre el nivel creativo de una región los niveles de creatividad de regiones vecinas. Este estadístico se define como:

$$I = \frac{N}{S_0} \frac{\sum_{ij}^{N} w_{ij}\ (x_i - \bar{x})(x_j - \bar{x})}{\sum_{i=1}^{N}(x_i - \bar{x})^2}\ i \neq j \quad [5]$$

donde x_i es el valor de la variable *x* en la región *i*,$\bar{x}$ es la media muestral de la variable *x*, $w_{i,j}$ son los componentes de la matriz de pesos espaciales [1], *N* el tamaño muestral y .

[1] Existen diversos tipos de matrices de pesos espaciales (Moreno & Vayá, 2000). En este trabajo, hemos estimado la matriz de contigüidad de primer orden, siendo una de las más utilizadas en los estudios de análisis espacial (Stakhovych & Bijmolt, 2009).

Por su parte, el estadístico *Gi** de Getis-Ord (Getis & Ord, 1992) permite identificar clusters espaciales significativos en las regiones con similares niveles de creatividad, tanto de valores elevados (hot spots) como de valores bajos (cold spots), lo que nos permite observar la concentración de la creatividad y las disparidades territoriales en las regiones europeas. *Gi** se calcula como:

$$G_i^* = \frac{\sum_{j=1}^{n} w_{i,j} x_j - \bar{X} \sum_{j=1}^{n} w_{i,j}}{S\sqrt{\frac{\left[n\sum_{j=1}^{n} w_{i,j}^2 - \left(\sum_{j=1}^{n} w_{i,j}\right)^2\right]}{n-1}}} \quad [6]$$

donde

$$\bar{X} = \frac{\sum_{j=1}^{n} x_j}{n}$$

$$S = \sqrt{\frac{\sum_{j=1}^{n} x_j^2}{n} - (\bar{x})^2}$$

n es el número de regiones, x_j es el valor de *j*, y w_{ij} es la matriz de pesos espaciales utilizada para definir el criterio de vecindad entre regiones.

5. RESULTADOS

En esta sección se evalúan y se comparan los resultados de la aplicación del indicador sintético de creatividad regional, para cada uno de los tres métodos de agregación descritos anteriormente. La aplicación empírica nos permitirá, por un lado, comentar los puntajes observados y analizar la distribución regional de la creatividad en Europa, así como estudiar los patrones espaciales, y por otro, analizar la confiabilidad del indicador construido y compararlo con otros indicadores externos, basándonos en los argumentos prevalecientes en la literatura, y sin ser el propósito de este trabajo el de evaluar relaciones causales.

Considerando los métodos de agregación descritos en la sección metodológica hemos calculado tres indicadores compuestos de creatividad para las 171 regiones de los 20 países de la muestra, que responden a diferentes esquemas de agregación de las dimensiones. En primer lugar calculamos el indicador aplicando el análisis de componentes principales a las dimensiones, CRI_ACP, con el que se ha logrado incorporar gran parte de la información de las variables originales, siendo de casi un 71% la varianza total explicada, y con buenos resultados de aceptabilidad estadística (Tabla 5). La Figura 1 muestra el desempeño de las regiones europeas en la economía creativa, clasificadas en cuartiles, y la Tabla 4 muestra el ranking de las mejores regiones y sus características demográficas.

El mapa muestra que los peores niveles creativos emergen de las regiones de las zonas costeras del Mediterráneo y Portugal, junto con los países bálticos, Rumanía y Bulgaria, y regiones de Polonia, Eslovaquia, Croacia y República Checa, que se corresponden con los colores más claros en el mapa. Por el contrario, los colores más intensos se asocian con los mejores niveles de creatividad, más concentrados principalmente en las regiones de los países de Europa central, Suecia, Finlandia, y algunas regiones de la República Checa y Eslovaquia. Regiones con un nivel de desempeño intermedio en economía creativa se encuentran en el norte de España, norte de Portugal, gran parte de las regiones de Francia y los países bálticos.

Los resultados del indicador de creatividad revelan, en general, que las regiones que albergan capitales nacionales alcanzan valores más altos en CRI_ACP, obteniendo las regiones restantes valores más bajos. Las diferencias regionales internas son de gran importancia, de tal modo que, en algunos países, la región con capital nacional alcanza un valor doble en el indicador que la mayoría del resto de regiones (Anexo), lo que muestra importantes disparidades territoriales y la ausencia de cohesión regional (República Checa, Eslovaquia, Hungría, Polonia, Portugal, Rumanía).

En segundo lugar, aplicamos el Análisis Envolvente de Datos para obtener el indicador CRI_DEA. Con este método, hay que tener en cuenta que cada DMU (región) pondera los indicadores de manera diferente (ver sección metodológica). A diferencia del anterior indicador, con el DEA se otorga un mayor valor a un menor

número de regiones, las consideradas más “eficientes” en términos de creatividad, encontrándose en el último cuartil principalmente las regiones de Alemania, Bélgica, Dinamarca, y países nórdicos, así como algunas regiones con capitales de provincia (Madrid, Île de France, Southern and Eastern), tal y como se muestra en la Figura 2.

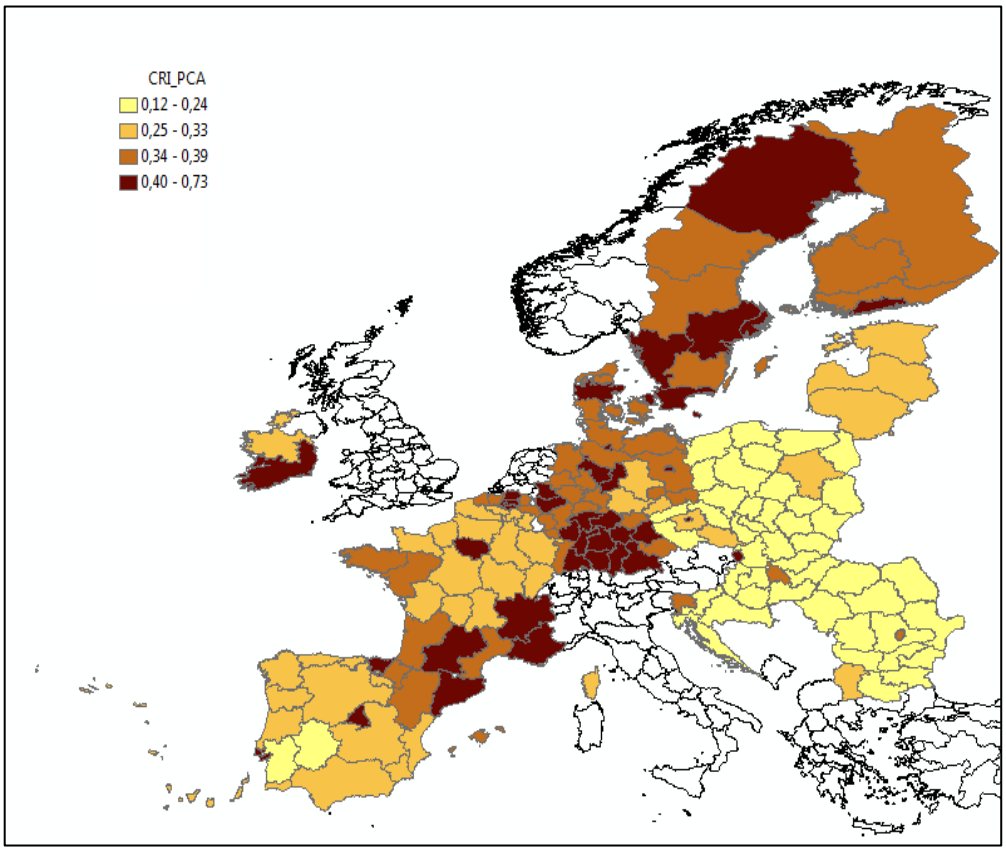


Figura 1: Indicador de Creatividad Regional por Análisis de Componentes Principales (CRI_ACP)

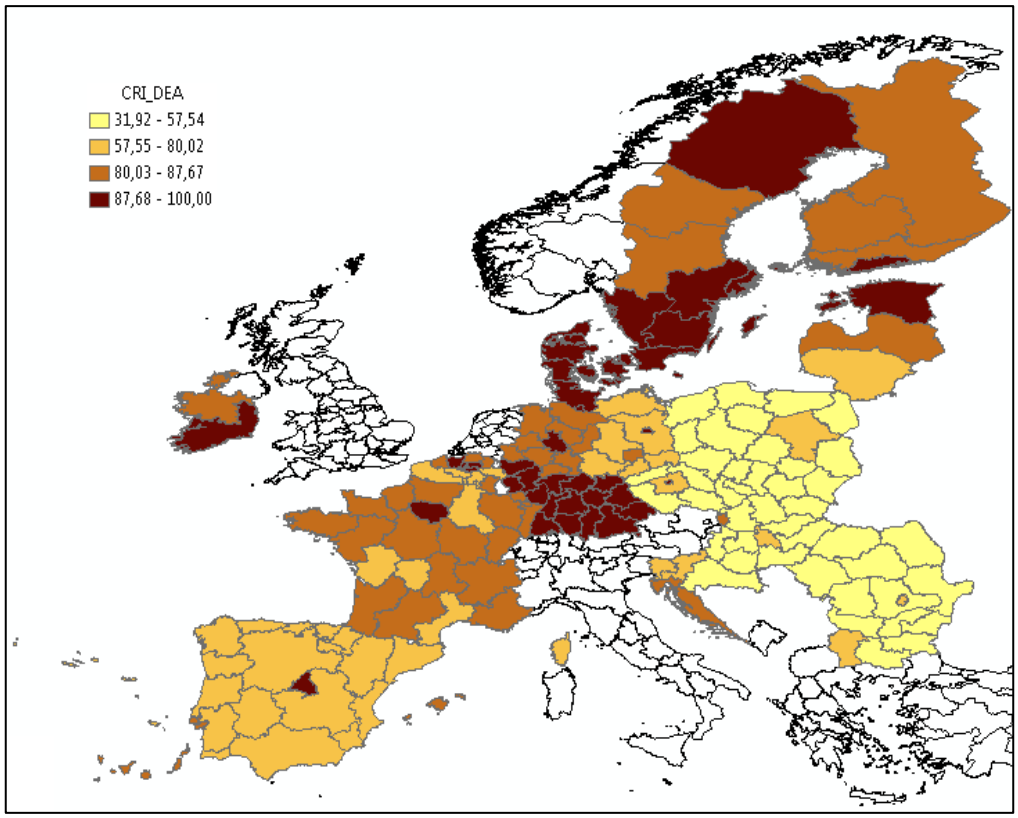


Figura 2: Indicador de Creatividad Regional por Análisis Envolvente de Datos (CRI_DEA)

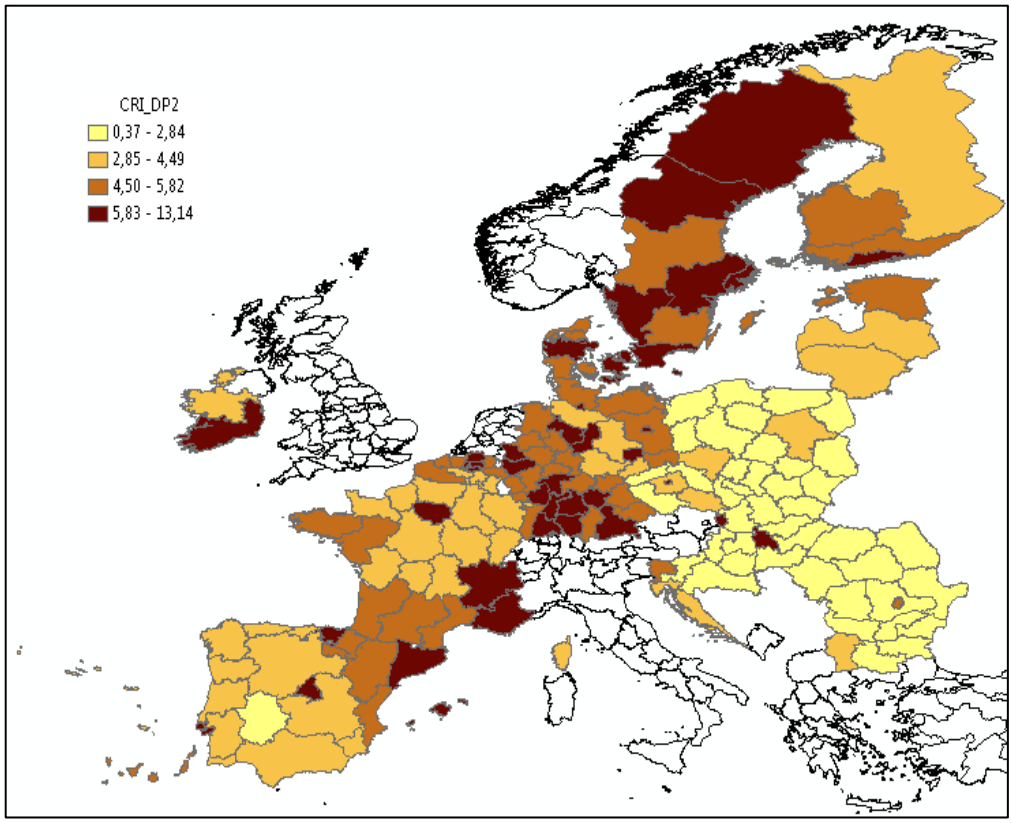


Figura 3: Indicador de Creatividad Regional por distancia P2 (CRI_DP2)

Finalmente, hemos calculado el indicador compuesto basado en el método de agregación de distancia P_2, CRI_DP2, cuyos resultados se muestran en la Figura 3. Tal y como se puede observar, el mapa de las regiones europeas del indicador CRI_DP2 es más similar al mapa del CRI_ACP que al del CRI_DEA, si bien

no se observan a priori grandes diferencias entre los mapas de los tres indicadores, siendo evidente la persistencia espacial del fenómeno creativo en las regiones europeas aun cuando se modifican los criterios de ponderación del indicador. En la Tabla 4 se muestra el ranking del top 35 regiones según el CRI_ACP, así como la clasificación que obtiene cada una de estas regiones en el resto de indicadores, la media de posiciones, la desviación media y el porcentaje de población que representa cada región respecto del total de las 171 regiones consideradas en la muestra (los valores de los tres indicadores para todas las regiones aquí consideradas puede verse en el Anexo I). Además de Stockholm (SE11) y la Région de Bruxelles-Capitale (BE10), que ocupan las dos mejores posiciones en los rankings de los tres indicadores, se encuentran las regiones de Île de France (FR10), Oberbayern (DE21), Hovedstaden (DK01), Hamburg (DE60) y Southern and Eastern (IE02), con valores promedios más altos en los tres indicadores.

Tal y como se discutió anteriormente, la creatividad se caracteriza por ser un fenómeno esencialmente urbano, siendo mayor su presencia en las principales ciudades y regiones europeas. Sin embargo, recientemente se ha prestado más atención a los recursos culturales y economías creativas de áreas urbanas más pequeñas (Miles, 2006; Denis-Jacob, 2012), donde se identifican también importantes niveles de calidad de vida, talento y bienes culturales, entre otros (Kresl & Ietri, 2016, Montalto et al., 2019). En la Tabla 4 podemos observar cómo, regiones más pequeñas con un menor porcentaje de población, obtienen un buen desempeño en el indicador creativo y se encuentran en posiciones iniciales del ranking - Prov.Brabant Wallon y Prov.Vlaams-Brabant en Bélgica (BE 31, BE24), Bremen en Alemania (DE50) y Bratislavský Kraj en Eslovaquia (SK01). Si prestamos atención más de cerca a los indicadores subyacentes de estas regiones, el mayor rendimiento de las regiones belgas y la alemana se explica principalmente por sus condiciones de habitabilidad y la concentración de talento, mientras que la región eslovaca presenta una gran concentración de industrias culturales y creativas en términos per cápita, y un elevada oferta y participación cultural.

Tabla 4: Rankings de los Indicadores Creativos de las 35 regiones mejor posicionadas

CÓDIGO PAÍS	CÓDIGO REGIÓN	NOMBRE REGIÓN	RK CRI_ACP	RK CRI_DEA	RK CRI_DP_2	$\bar{x}$	M.D.	Population
SE	SE11	Stockholm	1	1	1	1,00	0,00	0,48
BE	BE10	Région de Bruxelles-Capitale	2	2	2	2,00	0,00	0,26
DK	DK01	Hovedstaden	3	7	6	5,33	1,56	0,39
FR	FR10	Île de France	4	3	3	3,33	0,44	2,66
DE	DE60	Hamburg	5	10	4	6,33	2,44	0,39
DE	DE21	Oberbayern	6	4	8	6,00	1,33	0,99
FI	FI1B	Helsinki-Uusimaa	7	11	10	9,33	1,56	0,35
DE	DE30	Berlin	8	21	7	12,00	6,00	0,76
BE	BE31	Prov. Brabant Wallon	9	37	12	19,33	11,78	0,09
CZ	CZ01	Praha	10	26	5	13,67	8,22	0,28
DE	DE11	Stuttgart	11	9	18	12,67	3,56	0,88
DE	DE71	Darmstadt	12	16	14	14,00	1,33	0,85
ES	ES30	Comunidad de Madrid	13	23	11	15,67	4,89	1,40
SE	SE23	Västsverige	14	19	15	16,00	2,00	0,43
SE	SE22	Sydsverige	15	30	16	20,33	6,44	0,32
IE	IE02	Southern and Eastern	16	8	13	12,33	2,89	0,75
DE	DE12	Karlsruhe	17	17	23	19,00	2,67	0,60
DE	DE25	Mittelfranken	18	18	20	18,67	0,89	0,38
SK	SK01	Bratislavský kraj	19	46	9	24,67	14,22	0,14
DE	DEA2	Köln	20	33	19	24,00	6,00	0,96
BE	BE24	Prov. Vlaams-Brabant	21	20	26	22,33	2,44	0,25

SE	SE12	Östra Mellansverige	22	32	22	25,33	4,44	0,36
DE	DE50	Bremen	23	49	17	29,67	12,89	0,15
DE	DE14	Tübingen	24	13	31	22,67	6,44	0,39
DE	DEA1	Düsseldorf	25	45	25	31,67	8,89	1,12
DE	DEB3	Rheinhessen-Pfalz	26	29	34	29,67	2,89	0,44
DE	DE13	Freiburg	27	14	38	26,33	8,22	0,48
DK	DK04	Midtjylland	28	22	39	29,67	6,22	0,28
SE	SE33	Övre Norrland	29	38	27	31,33	4,44	0,11
DE	DE91	Braunschweig	30	50	42	40,67	7,11	0,35
DE	DE92	Hannover	31	54	37	40,67	8,89	0,46
ES	ES51	Cataluña	32	93	30	51,67	27,56	1,63
BE	BE21	Prov. Antwerpen	33	56	33	40,67	10,22	0,40
ES	ES21	País Vasco	34	103	40	59,00	29,33	0,48
FR	FR71	Rhône-Alpes	35	51	36	40,67	6,89	1,43

Nota*:* M.D. es la desviación media entre los diferentes rangos por región. Los datos sobre población son el porcentaje de la población total de las regiones de la muestra en el año 2015.

En la Tabla 5 se recogen los pesos resultantes de cada dimensión subyacente del indicador, para cada uno de los criterios de agregación, así como las correlaciones entre las dimensiones y los tres indicadores compuestos de creatividad regional. El CRI_ACP estima los pesos para cada dimensión a través del producto de las saturaciones al cuadrado y el valor de la varianza explicada, y le asigna mayor ponderación a las dimensiones de *Industrias Culturales y Creativas* y *Talenot*. Por su parte, en el método DEA se muestran los pesos promedios, siendo las dimensiones *Entorno Favorable* e *Industrias Culturales y Creativas* las más ponderados en términos medios. Finalmente, el método DP_2 nos permite observar el orden de entrada de las dimensiones de acuerdo con los valores absolutos de los coeficientes de correlación lineal, así como el factor de corrección que indica la cantidad de información que aporta cada dimensión al indicador (se elimina la información redundante). La primera dimensión en orden de entrada es *Industrias Culturales y Creativas*, aportando el 100% de su información (factor corrector igual a 1), siendo *Talento* la segunda, quien incorpora un 24% de la información, y coincidiendo este criterio de ponderación con el de CRI_ACP. Las correlaciones de todas las dimensiones con los indicadores son positivas y estadísticamente significativas ($r > 0.5$), a excepción de la dimensión *Cultura*, que con el método de agregación DEA obtiene una menor correlación al asignarle una menor ponderación, siendo no obstante significativa (0.362).

Tabla 5: Pesos resultantes y coeficientes de correlación

	CRI_ACP			**CRI_DEA**		**CRI_DP$_2$**	
Dimensiones	**Cuadrado saturaciones**	**Weights[a]**	***r***	**Average Weights[b]**	***r***	**(1-R^2)[c]**	***r***
D1.Talento	0,862	0,2035	0,917**	0,6176	0,764**	0,2452	0,919**
D2.Diversidad	0,728	0,1717	0,818**	0,2346	0,830**	0,4033	0,824**
D3.Cultura	0,318	0,0751	0,505**	0,2278	0,362**	0,4722	0,640**
D4.Tecnología e Innovación	0,766	0,1807	0,909**	0,5609	0,758**	0,3534	0,841**
D5.Industrias Culturales y Creativas	0,876	0,2068	0,935**	0,6301	0,754**	1	0,965**
D6.Entorno Favorable	0,687	0,1622	0,855**	0,6934	0,935**	0,3210	0,776**

Notes: [a] KMO = 0,853; Bartlett Sphericity Test = 876,012; gl = 15; p<0,000; Total varianza explicada= 70,62%. [b] Dado que el método DEA no exige que todas las regiones ponderen de la misma forma a cada dimensión, se reflejan aquí los pesos promedios de cada dimensión para el total de regiones, con el objeto de tener una idea aproximada de los pesos. [c] El factor corrector nos informa de la cantidad de información que cada dimensión aporta al indicador compuesto.
** *p-value < 1%.*

A partir de las clasificaciones que obtienen las regiones según su desempeño en los tres indicadores de la Tabla 4, se han estimado los coeficientes de correlación de rangos para verificar los resultados de los indicadores. En todos los casos, son altos (>0.7) y estadísticamente significativos (Tabla 6), por lo que podemos decir que el indicador estimado de creatividad regional es robusto. Los valores de los coeficientes tau-b de Kendall son relativamente menores, puesto que tiene en consideración los empates entre las tres clasificaciones.

Como ya se intuyó de forma gráfica, las clasificaciones de las regiones, y por tanto, los valores de los indicadores creativos, son más similares entre los métodos de agregación CRI_ACP y CRI_DP_2[2], con un coeficiente de Spearman de 0.982. Si tenemos en cuenta el promedio de las clasificaciones de los tres indicadores para cada región, el CRI_ACP obtiene superioridad técnica en términos de capacidad discriminante en este trabajo, con un coeficiente de Spearman de 0.989.

Tabla 6: Coeficientes rho de Spearman y tau-b de Kendall

Coeficiente correlación rho Spearman				
	CRI_ACP	CRI_DEA	CRI_DP2	Media Ranking
CRI_ACP	1			
CRI_DEA	0,917**	1		
CRI_DP2	0,982**	0,891**	1	
Media Ranking	**0,989****	0,956**	0,980**	1
Tau-b Kendall				
	CRI_ACP	CRI_DEA	CRI_DP2	Media Ranking
CRI_ACP	1			
CRI_DEA	0,773**	1		
CRI_DP2	0,897**	0,734**	1	
Media Ranking	**0,929****	0,837**	0,892**	1

Nota: ** *p-value < 1%.*

Para probar la consistencia interna de las 25 variables, se calcularon las correlaciones de Pearson. En general, el resultado revela que la estructura estadística del CRI es correcta, y las correlaciones de la mayoría de los indicadores subyacentes con su respectiva dimensión son positivas y significativas. Una cuestión fundamental en la estimación de indicadores compuestos es comprobar su validez externa, es decir, encontrar similitudes del indicador estimado con otros indicadores vinculados según el marco teórico concerniente. Respecto al CRI_ACP, fue contrastada su validez externa con el PIB per cápita regional y el European Regional Competitiveness Index[3] (RCI), dados los estrechos vínculos de la economía creativa con el desarrollo y la competitividad de las regiones descritos anteriormente. Los resultados fueron correlaciones de 0.927 y 0.888 respectivamente, significativas al 1% de nivel de confianza, lo que nos validó externamente la fiabilidad de nuestro indicador.

Una vez obtenido el indicador, y a la vista de los resultados observados, cabe preguntarse por los aspectos espaciales de la creatividad y sus componentes, para dar respuesta a la posibilidad de la existencia de dependencia espacial. La dependencia espacial nos indica de la existencia de autocorrelación espacial entre regiones, es decir, que debido a la proximidad geográfica, el desempeño creativo de una región pueda estar relacionado con la creatividad de otras regiones. Diversos trabajos muestran patrones de concentración en la localización de las industrias culturales y creativas (Boal & Herrero, 2018; Boix et al., 2012; Bertacchini & Borrione, 2013).

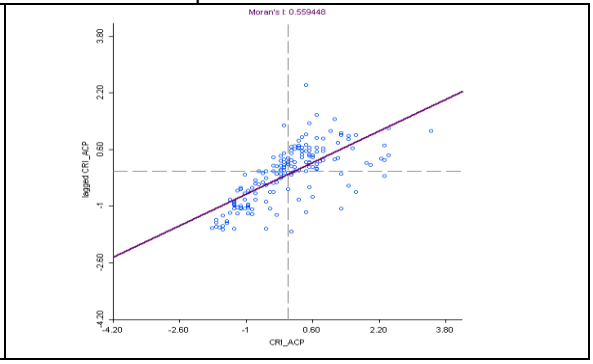
Para este fin, se estimó el estadístico *I* de Moran para los tres indicadores compuestos de creatividad construidos y sus dimensiones. El *I* de Moran es de 0.55 para CRI_ACP, 0.80 para CRI_DEA y 0.45 para CRI_DP_2 (Tabla 7), con resultados positivos y significativos, lo que nos indica, independientemente del método de agregación, una correlación espacial positiva. Podemos afirmar, entonces, que la creatividad no se distribuye de manera uniforme entre las regiones europeas, y que los valores altos y bajos del indicador están agrupados espacialmente. Por tanto, la creatividad de una región influye sobre el valor del indicador en regiones vecinas, configurándose el espacio y la proximidad geográfica como factores cruciales y determinantes del stock creativo. Las externalidades espaciales de la creatividad retroalimentan la creatividad de las regiones europeas próximas entre sí.

[2] Este resultado es semejante al del indicador de calidad de vida europea de Somarriba y Pena (2009), que obtiene también estas similitudes entre estos métodos de agregación de indicadores sintéticos.

[3] RCI se lanzó en 2010 y se publica cada tres años. Permite monitorear, evaluar y comparar el desarrollo de las regiones a lo largo del tiempo. La Comisión Europea define la competitividad regional como la capacidad de una región para ofrecer un entorno atractivo y sostenible para que las empresas y los residentes se localicen y trabajen. La correlación se calculó con los datos del indicador de 2016.

Table 7: Análisis de autocorrelación espacial

Indicadores	Moran´s I	Z-score
CRI_ACP	0,5594	10,41***
CRI_DEA	0,8089	14,76***
CRI_DP2	0,4468	8,29***
Dimensiones	Moran´s I	Z(I)
Talento	0,4027	7,72***
Diversidad	0,6851	12,78***
Cultura	0,0617	1,25
Tecnología e Innovación	0,5118	9,53***
Industrias Culturales y Creativas	0,3200	5,98***
Entorno Favorable	0,8907	16,77***



Nota: *** *p-value = 0.001*.

Lo mismo sucede con las dimensiones consideradas, a excepción de la dimensión cultural, cuyo resultado arroja un valor no significativo, en lo que podemos decir que, los cines, teatros, bibliotecas y el consumo cultural de las regiones europeas no sigue un patrón de dependencia espacial determinado, sino que se distribuyen de forma aleatoria entre las regiones europeas. Sin ser el objetivo de este trabajo, queda para la investigación futura determinar las relaciones causales que determinan la distribución de la creatividad.

La Figura 4 representa los patrones espaciales de CRI_ACP y sus puntos calientes (grupos especiales de valores altos) y puntos fríos (grupos espaciales de valores bajos), estadísticamente significativos basados en el Getis-Ord G_i^*. Se trata de agrupaciones espaciales formadas por aquellas regiones con valores similares. Las regiones sombreadas en rojo muestran una gran probabilidad de dependencia espacial en los valores altos del indicador de creatividad, que reflejan un mejor desempeño en economía creativa, y están situadas en fundamentalmente en Alemania, Bélgica, Dinamarca, norte de Francia, y el sur de los países nórdicos, Finlandia y Suecia. Por el contrario, las regiones sombreadas en azul muestran una interacción espacial significativa en valores bajos, lo que indica clusters regionales con peores niveles de creatividad, ubicados en el este europeo (Bulgaria, Croacia, Eslovaquia, Hungría, Polonia, República Checa y Rumanía).
En general, las regiones europeas periféricas desempeñan un comportamiento más pobre en el indicador, siendo particularmente evidente en los grupos de regiones del este y sur europeo, que alcanzan valores en CRI_ACP inferiores a 0.30, muy distantes de los valores que desempeñan las regiones centroeuropeas superiores a 0.40 (Anexo I).

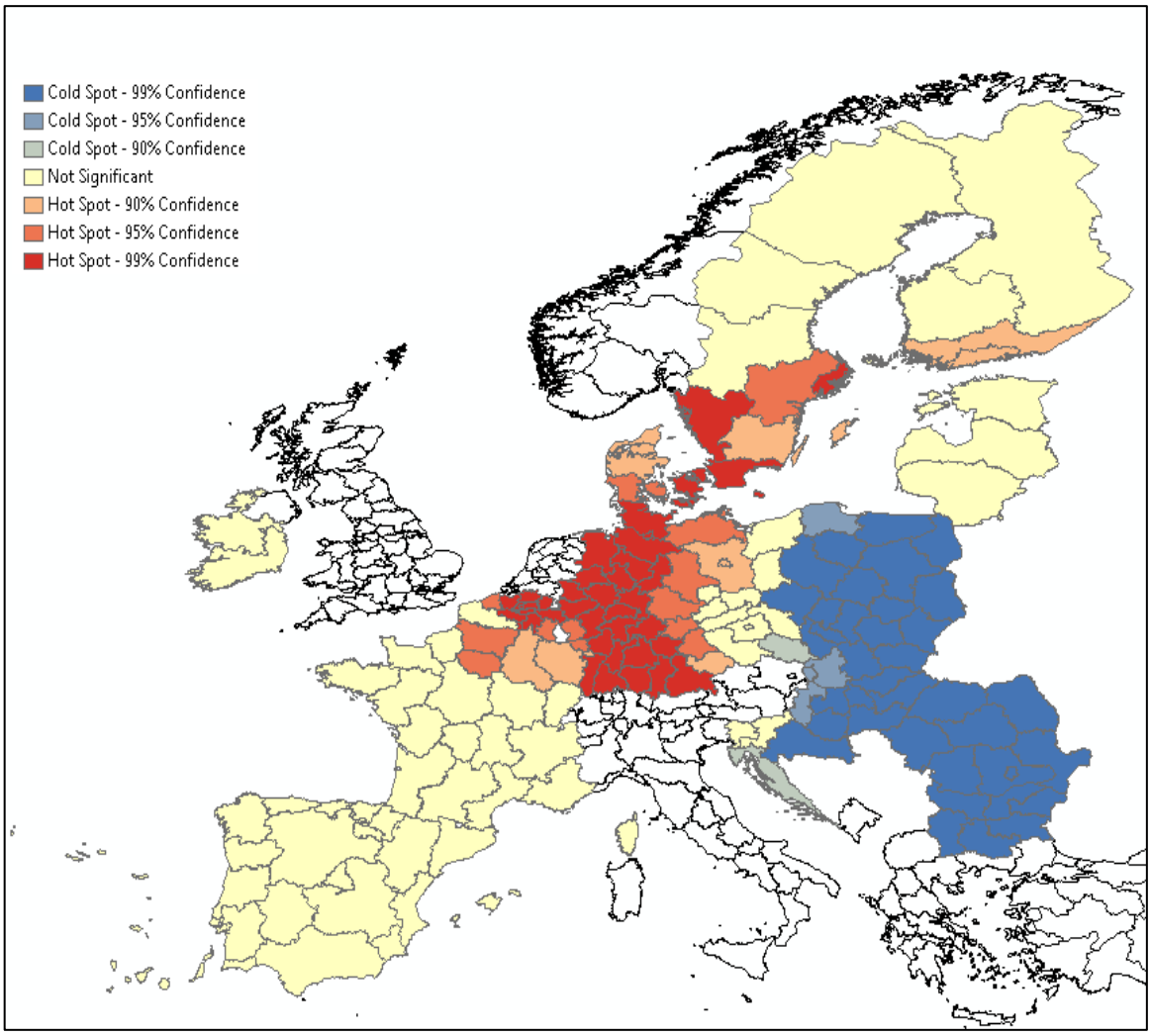


Figura 4: Análisis de autocorrelación espacial: clusters regionales de creatividad Gi*

6. CONCLUSIONES

La importancia de la economía creativa sobre el desarrollo económico y sostenible de las regiones, ha suscitado el interés por su medición a través de la estimación de indicadores compuestos de creatividad. Los principales indicadores culturales y creativos existentes se aplican a países o grandes áreas urbanas, siendo escasos los trabajos que consideren el nivel regional y con una amplia muestra de países. Tras una revisión de la literatura de indicadores creativos, en este trabajo hemos construido indicadores compuestos de creatividad con nivel de desagregación regional (NUTS 2) en una muestra de 20 países de la Unión Europea y a partir de las principales dimensiones subyacentes de la creatividad, coincidentes con buena parte de los estudios sobre indicadores creativos. Hemos comparado los principales métodos de agregación de indicadores compuestos, y hemos analizado los patrones espaciales de creatividad.

En la medición de un fenómeno multidimensional, es importante definir un método de agregación apropiado para combinar los indicadores parciales en un único indicador compuesto. Por ello, se ha evaluado el indicador compuesto mediante tres de los métodos de agregación más comunes: el método de *principal components* CRI_ACP, el *data envelopment analysis* CRI_DEA and *Measure of Distance* P_2 CRI_DP_2. Los coeficientes de concordancia de rangos fueron positivos y significativos para los tres indicadores, por lo que la elección de un método u otro de agregación no infiere demasiado en el análisis del desempeño en economía creativa de las regiones europeas. Estos resultados permiten comprobar también la validez interna y fiabilidad del indicador estimado. Además, los coeficientes fueron mayores para el indicador CRI_ACP, otorgándole mayor capacidad discriminante para el objeto de este trabajo.
Los resultados de aplicar el indicador muestran importantes disparidades en la economía creativa de las regiones europeas, con diferentes patrones territoriales y una gran disparidad espacial. Las regiones europeas muestran una fuerte polarización entre las regiones nórdicas y de centro-Europa por un lado, y las regiones de

Europa del Este y del sur por otro. Las regiones europeas periféricas desempeñan un comportamiento más pobre en el indicador, siendo particularmente evidente en los grupos de regiones del Este y sur europeo, que alcanzan valores inferiores a 0.30, muy distantes de los valores que desempeñan las regiones centroeuropeas superiores a 0.40. A su vez, hemos podido observar importantes disparidades entre regiones de un mismo país, como sucede en los casos de España y Francia, donde tan solo un pequeño grupo de regiones muestra buenos niveles en el indicador. Pero estas disparidades internas son aún más acuciadas en las regiones de la República Checa, Eslovaquia, Hungría, Polonia, Portugal y Rumanía. Se pudo confirmar que la distribución espacial del indicador compuesto de creatividad coincide con las disparidades económicas regionales, presentando una elevada correlación con el PIB per cápita y el indicador compuesto de competitividad regional elaborado por la Comisión Europea. Sin ser el objeto de este trabajo el estudio de relaciones causales, estos resultados fortalecen la hipótesis que sostiene la literatura sobre la importancia de la economía creativa en el desarrollo económico y la sostenibilidad de las regiones.

Otra aportación interesante de este trabajo reside en la consideración de la proximidad geográfica entre regiones y su relación con el desempeño creativo. La aplicación de técnicas de autocorrelación espacial nos ha permitido identificar la existencia de dependencia espacial positiva en el indicador de creatividad regional, por lo que las externalidades espaciales retroalimentan la economía creativa de las regiones próximas entre sí, y conllevan a la formación de clusters espaciales de creatividad. Los clusters formados por regiones con niveles elevados de creatividad se encuentran principalmente en el norte y centro de Europa (Alemania, Bélgica y norte de Francia, Dinamarca y Suecia), mientras que los clusters de regiones con niveles bajos de creatividad se encuentran en regiones del Este de Europa (Bulgaria, Eslovaquia, Hungría, Polonia, y Rumanía). En cualquier caso, el espacio y la proximidad geográfica se configuran como factores cruciales y determinantes del stock creativo regional.

A pesar de que estos indicadores constituyen un buen instrumento de monitorización para la planificación de políticas regionales, este trabajo no está exento de ciertas limitaciones, que se proponen como futuros desafíos a mejorar. La principal limitación radica en la disponibilidad de datos a nivel regional, pudiéndose mejorar el CRI incorporando un mayor número de variables y dimensiones, así como la necesidad de incluir la totalidad de países de la UE para mejorar el análisis comparativo. Además, resulta conveniente el análisis de los determinantes de la creatividad, así como considerar la influencia que ejercen las políticas orientadas hacia la economía creativa, tanto a nivel regional como a nivel gubernamental. Finalmente, los resultados de este trabajo deben ser útiles para evaluar la dinámica de la economía creativa, con el objeto de estudiar la situación y la evolución de las regiones europeas en un contexto espacio-temporal.

REFERENCIAS

American Psychological Association. (2013). *Publication manual of the American Psychological Association* (6th ed.). Washington, DC: Author.

Anthony, R., & Young, D. (1999). *Management control in nonprofit organizations* (11th ed.). Boston, MA: McGraw-Hill.

Decreto-Lei n.º 108/2011, 17 de novembro. *Diário da República Eletrónico, 221*(Serie I), 4964-4967. Lisboa, Portugal: Ministério da Saúde. Acedido em https://data.dre.pt/eli/dec-lei/108/2011/11/17/p/dre/pt/html

Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica. (2019). *Cooperação transfronteiriça: Desenvolvimento e coesão territorial*. Accedido en http://lusoespanholas2020.ipb.pt/

Moreira, J. A. (2009). Investigação em contabilidade financeira: Três contribuições seminais. In M. J. Major & R. Vieira (Orgs.), *Contabilidade e controlo de gestão: Teoria, metodologia e prática* (pp. 91-127). Lisboa: Escolar Editora.

Alexy, M., Káčer, M., & Rehák, Š. (2018). Creative capacity of European countries. *Hungarian Geographical Bulletin*, *67*(3), 201-222.

Anderson, A. (1985). Creativity and Regional Development. *Regional Science*, 56(1), 5-20.

Ateca, V. (2009). El capital humano como determinante del consumo cultural. *Estudios de Economía Aplicada*, 27(1), 89–112.

Bakhshi, H., McVittie, E., & Simmie, J. (2008). *Creating innovation: do the creative industries support innovation in the wider economy*. NESTA Research Report, NESTA, London.

Barro, R. (2011). Education and economic growth. In Helliwell, J. (ed.) *The contribution of Human and Social Capital to Sustained Economic Growth and Well-Being*, OECD.

Bereitschaft, B., & Cammack, R. (2015). Neighborhood diversity and the creative class in Chicago. *Applied Geography*, 63, 166-183.

Bertacchini, E., & Borrione, P. (2013). The geography of the Italian creative economy: the special role of the design and craft-based industries. *Regional Studies*, 47(2), 135-147.

Boal, I., & Herrero, L.C. (2018). Where are the artists? Analysing economies of agglomeration in Castile and León, Spain. *Papers in Regional Science*, 97(4), 995-1017.

Boix, R., Lazzeretti, L., Cappone, F., & Sánchez-Serra, D. (2012). The geography of creative industries in Europe: Comparing France, Great Britain, Italy and Spain. In *Creative Industries and Innovation in Europe. Concepts, Measures and Comparative Case Studies*. Edited by Luciana Lazzeretti. Routledge. Series: Regions and Cities.

Boschma, R. A. & Fritsch, M. (2009). Creative class and regional growth: Empirical evidence from seven European countries. *Economic geography*, *85*(4), 391-423.
Bowen, H., Moesen, V., & Sleuwaegen, L. (2008). A Composite Index of the Creative Economy. *Review of Business and Economics*, 54(4), 375-397.
Breznitz, S. M., & Noonan, D. S. (2018). Planting the seed to grow local creative industries: The impacts of cultural districts and arts schools on economic development. *Environment and Planning A: Economy and Space*, *50*(5), 1047-1070.
Cerisola, S. (2018). Creativity and local economic development: The role of synergy among different talents. *Papers in Regional Science*, 97(2), 199-215.
Charnes, A., Cooper, W. & Rhodes, E. (1978). Measuring the efficiency on decision making units. *European Journal of Operational Research*, 2, 429-444.
Cooke, P., & Lazzeretti, L. (2008). *Creative Cities, Cultural Clusters and Local Economic Developmen*t. Edward Elgar: Cheltenham.
Correa-Quezada, R., Álvarez-García, J., del Río-Rama, M., & Maldonado-Erazo, C. (2018). Role of Creative Industries as a Regional Growth Factor. *Sustainability*, *10*(5), 1649.
Correia, C. M., & da Silva Costa, J. (2014). Measuring Creativity in the EU Member States. *Investigaciones Regionales*, 30, 7-26.
Cunningham, S., & Flew, T. (2019). Introduction to A Research Agenda for Creative Industries. In *A Research Agenda for Creative Industries*. Edward Elgar Publishing.
Denis-Jacob, J. (2012). Cultural industries in small-sized Canadian cities: Dream or reality?. *Urban Studies*, *49*(1), 97-114.
Domínguez Serrano, M., Blancas Peral, F. J., Guerrero Casas, F. M., & González Lozano, M. (2011). Una revisión crítica para la construcción de indicadores sintéticos. *Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa*, 11, 41-70.
D'Ovidio, M., & Cossu, A. (2017). Culture is reclaiming the creative city: The case of Macao in Milan, Italy. *City Culture and Society*, 8, 7–12.
Eurostat (2018). *Guide to Eurostat culture statistics*. Publications Office of the European Union, Luxembourg.
Flew, T. (2011). *The creative industries: Culture and policy*. Sage.
Florida, R. (2002). *The Rise of the Creative Class: And How It´s Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life*, New York: Basic Books.
Florida, R., Mellander, C., & King, K. (2015). *The global creativity index 2015*. Martin Prosperity Institute.
Florida, R., & Tinagli, I. (2004). *Europe in the Creative Age*. Demos: New York.
Fritsch, M., & Stuetzer, M. (2009). The geography of creative people in Germany. *The International Journal of Foresight and Innovation Policy*, *5*(1-3), 7-23.
Future Laboratory (2007). *The Sharpie index: UK top 20 creative towns*. London, UK: Future Laboratories.
Garrido, R., & Gallo, M.T. (2017). La geografía del talento en la ciudad de Madrid. *Papeles de Economía Española*, 153, 127-148.
Gómez-Vega, M., & Picazo-Tadeo, A. J. (2019). Ranking world tourist destinations with a composite indicator of competitiveness: To weigh or not to weigh?. *Tourism Management*, *72*, 281-291.
Greco, S., Ishizaka, A., Tasiou, M., & Torrisi, G. (2019). On the Methodological Framework of Composite Indices: A Review of the Issues of Weighting, Aggregation, and Robustness. *Social Indicators Research*, 141(1), 61-94.
Hall, P. (2000). Creative cities and economic development. *Urban studies*, *37*(4), 639-649.
Hartley, J., Potts, J., & MacDonald, T. (2012). The CCI creative city index 2012. *Cultural Science Journal*, 5(1), 1-138.
Herrero-Prieto, L. C., Boal-San Miguel, I., & Gómez-Vega, M. (2019). Deep-Rooted Culture and Economic Development: Taking the Seven Deadly Sins to Build a Well-Being Composite Indicator. *Social Indicators Research*, 601-624.
Hong Kong Special Administrative Region Government (2004). *A Study on Creativity Index.* Hong Kong, HKSAR.
Huppert, F. A., & So, T. T. (2013). Flourishing across Europe: Application of a new conceptual framework for defining well-being. Social Indicators Research,1 10(3), 837-861.
Innocenti, N., & Lazzeretti, L. (2019). Do the creative industries support growth and innovation in the wider economy? Industry relatedness and employment growth in Italy. *Industry and Innovation*, 1-22.
Ivaldi, E., Bonatti, G. & Soliani, R. (2016). The construction of a synthetic index comparing multidimensional well-being in the European Union. *Social Indicators Research*, 125(2), 397-430.
Jacob, J. (1993). *The Death and Life of Great American Cities*, Random House Publishing Group, New York.
Kaasa, A. (2016). Culture as a possible factor of innovation: evidence from the European Union and neighboring countries. In *Re-thinking DIVERSITY* (pp. 83-107). Springer VS, Wiesbaden.
Karlsson, C., & Johansson, B. (2012). Knowledge, creativity and regional development. *The Regional Economics of Knowledge and Talent. Local Advantage in a Global Context*, 27-62.
Kemeny, T., Nathan, M., & O'Brien, D. (2019). Creative differences? Measuring creative economy employment in the United States and the UK. *Regional Studies*, 1-11.
Kendall, M. G., & Gibbons, J. D. (1990). *Rank correlation methods* (5th ed.). New York: Oxford University Press.
Kloudova, J., & Stehlikova, B. (2010). Creativity Index for the Czech Republc in Terms of Regional Similarities and Geographic Location. *Economics and Management*, pp. 100-109.
Knight Foundation, Americans for the Arts, the City of San Jose Office of Cultural Affairs and Cultural Initiatives Silicon Valley (2002). *Creative community Index,* Cultural Initiatives Silicon Valley, San Jose.
Kresl, P. K. & Ietri, D. (2016). *Smaller cities in a world of competitiveness*. Taylor and Drancis.
Landry, C., & Bianchini, F. (1995). *The creative city*. Demos.

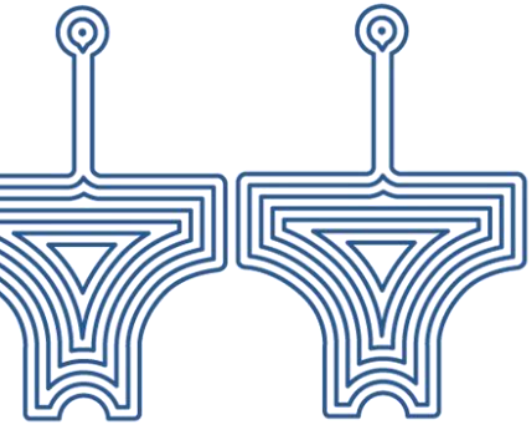
Landry, C., & Hyams, J. (2012): *The Creative City Index: Measuring the creative pulse of your city*. London: Comedia.
Lazzeretti, L., Capone, F., & Innocenti, N. (2018). The rise of cultural and creative industries in creative economy research: a bibliometric analysis. In *Creative Industries and Entrepreneurship*. Edward Elgar Publishing.
Lin, K., & Li, H. (2017). Mapping social quality clusters and its implications. *Social Indicators Research*, *134*(2), 403-419.
Martínez, J. G. (2007). Selling Avant-garde: How Antwerp became a fashion capital (1990-2002). *Urban Studies*, 44(12), 2449-2464.
Miles, S. (2006). Small city-bid ideas: Culture-led regeneration and the consumption of place. *Small cities: Urban experience beyond the Metropolis*, 233-243.
Montalto, V., Moura, C. J. T., Langedijk, S., & Saisana, M. (2019). Culture counts: An empirical approach to measure the cultural and creative vitality of European cities. *Cities*, *89*, 167-185.
Moreno R., & Vayá, E. (2000): *Técnicas econométricas para el tratamiento de datos espaciales: la econometría espacial*. Edicions Universitat de Barcelona, Barcelona
Nardo, M., Saisana, M., Saltelli, A., Tarantola, S., Hoffman, A., & Giovannini, E. (2008): *Handbook on constructing composite indicators: Methodology and user guide*. OECD publishing.
Navarro, C. J., Mateos, C., & Rodriguez, M. J. (2014). Cultural scenes, the creative class and development in Spanish municipalities. *European Urban and Regional Studies*, *21*(3), 301-317.
Nicoletti, G., Scarpetta, S., & Boylaud, O. (1999). Summary indicators of product market regulation with an extension to employment protection legislation. *OECD Economics Department Working Paper*, nº226, París.
Ortega-Villa, L. M., & Ley-Garcia, J. (2018). Analysis of cultural indicators: A comparison of their conceptual basis and dimensions. *Social Indicators Research*, *137*(2), 413-439.
Pena, J.B. (1977). *Problemas de la medición del bienestar y conceptos afines. Una aplicación al Caso Español*. INE, Madrid.
Picard, R. G., Grönlund, M., & Toivonen, T. (2003). *Means for overall assessment of cultural life and measuring the involvement of the cultural sector in the information society*. opetus-ja kulttuuriministeriö.
Prada Trigo, J. (2015). El debate de la creatividad y la economía en las ciudades actuales y el papel de los diferentes actores: algunas evidencias a partir del caso de estudio de Madrid. *Investigaciones geográficas*, (87), 62-75.
Pratt, A. C., & Jeffcutt, P. (2009). Creativity, innovation and the cultural economy: Snake oil for the twenty-first century? *Creativity, innovation and the cultural economy*, 1-20.
Rahbarianyazd, R., & Doratli, N. (2017). Assessing the contribution of cultural agglomeration in urban regeneration through developing cultural strategies. *European Planning Studies*, *25*(10), 1714-1733.
Ram, R. (1982). Composite indices of physical quality of life, basic needs fulfillment as income. *Journal of Development Economics*, 11, 227-247.
Rodrigues, M., & Franco, M. (2019). Composite Index to Measure Cities´Creative Performance: An Empirical Study in the Portuguese Context. *Sustainability*, 11(3), 774.
Saisana, M., & Tarantola, S. (2002). *State-of-the-art report on current methodologies and practices for composite indicator development* (p. 214). Ispra, Italy: European Commission, Joint Research Centre, Institute for the Protection and the Security of the Citizen, Technological and Economic Risk Management Unit.
Somarriba, N., & Pena, B. (2009). Synthetic indicators of quality of life in Europe. *Social Indicators Research*, 94(1), 115-133.
Stakhovych, S., & Bijmolt, T.H. (2009). Specification of spatial models: A simulation study on weights matrices. *Papers in Regional Science*, 88(2), 389-408.
Storrie, D., & Bjurek, H. (2000). *Benchmarking European labour market performance with efficiency frontier techniques*. CELMS Discussion Paper, Universidad de Göteborg.
Tabellini, G. (2010). Culture and institutions: economic development in the regions of Europe. *Journal of the European Economic association*, 8(4), 677-716.
Travers, T.A. (2004). Valuing Museums: Impact and innovation among national museums. *National Museums* Directors, Conference, UK.
UNCTAD (2008*): Creative economy*. Report 2008. UNDP-UNCTAD, Geneva-New York.
UNCTAD (2013). *Creative economy*, Report 2013. UNDP-UNCTAD, Geneva-New York.
UNDP. (2014). Technical notes. Human development report 2013.
UNESCO (2006). Road Map for arts education. *The World conference on Arts Education: building creative capacity for the 21st Century*, Unesco, Lisbon.
UNESCO (2012). 2009 Framework for cultural statistics Hanbook no.1. Measuring the economic contribution of cultural industries. Institute for statistics UNESCO, Québec.
Villarreal González, A., Flores Segovia, M. A., & Gasca Sánchez, F. M. (2018). Distribución espacial de un índice de creatividad a nivel municipal en México. *Estudios demográficos y urbanos*, *33*(1), 149-186.
Zarzosa, P. (dir) (2005). *La calidad de vida en los municipios de la provincia de Valladolid*. Valladolid: Diputación de Valladolid.
Żelazny, R., & Pietrucha, J. (2017). Measuring innovation and institution: the creative economy index. *Equilibrium. Quarterly Journal of Economics and Economic Policy*, 12(1), 43-62.
Zhu, J. (2001). Multidimensional quality-of-life measure with an application to Fortune's best cities. *Socio-Economic Planning Sciences*, *35*(4), 263-284.

ANEXO: Puntuaciones del Indicador de Creatividad en las regiones europeas (NUTS 2)

		CRI_ACP	CRI_DEA	CRI_DP2
BE	**Belgium**			
BE10	Région de Bruxelles-Capitale	0,608	100,000	12,307
BE21	Prov. Antwerpen	0,412	85,797	6,184
BE22	Prov. Limburg	0,355	82,723	5,198
BE23	Prov. Oost-Vlaanderen	0,394	87,946	5,471
BE24	Prov. Vlaams-Brabant	0,470	91,547	6,741
BE25	Prov. West-Vlaanderen	0,359	85,439	5,092
BE31	Prov. Brabant Wallon	0,550	88,611	8,755
BE32	Prov. Hainaut	0,292	74,782	3,825
BE33	Prov. Liège	0,344	77,600	4,878
BE34	Prov. Luxembourg	0,321	81,646	4,475
BE35	Prov. Namur	0,321	80,021	4,288
BG	**Bulgaria**			
BG31	Severozapaden	0,131	31,916	0,601
BG32	Severen tsentralen	0,142	34,417	1,024
BG33	Severoiztochen	0,180	43,589	1,480
BG34	Yugoiztochen	0,152	35,156	1,049
BG41	Yugozapaden	0,272	62,541	3,179
BG42	Yuzhen tsentralen	0,146	35,587	0,888
HR	**Croatia**			
HR03	Jadranska Hrvatska	0,230	81,299	3,475
HR04	Kontinentalna Hrvatska	0,217	53,839	2,842
CZ	**Czech Republic**			
CZ01	Praha	0,517	90,115	10,208
CZ02	Střední Cechy	0,264	59,825	3,013
CZ03	Jihozápad	0,236	57,123	2,810
CZ04	Severozápad	0,211	53,435	2,227
CZ05	Severovýchod	0,222	56,337	2,371
CZ06	Jihovýchod	0,272	57,541	3,443
CZ07	Střední Morava	0,222	55,108	2,346
CZ08	Moravskoslezsko	0,226	54,311	2,537
DK	**Denmark**			
DK01	Hovedstaden	0,605	97,716	9,836
DK02	Sjælland	0,376	98,555	6,446
DK03	Syddanmark	0,372	88,098	4,844
DK04	Midtjylland	0,426	90,745	5,948
DK05	Nordjylland	0,361	87,888	4,980
EE	**Estonia**			
EE00	Eesti	0,329	99,294	5,325
FI	**Finland**			
FI19	Länsi-Suomi	0,388	83,551	4,928
FI1B	Helsinki-Uusimaa	0,587	94,757	8,938
FI1C	Etelä-Suomi	0,372	82,587	4,654
FI1D	Pohjois- ja Itä-Suomi	0,341	80,553	3,950
FI20	Åland	0,348	94,475	3,836
FR	**France**			
FR10	Île de France	0,604	100,000	11,330
FR21	Champagne-Ardenne	0,289	79,074	3,822
FR22	Picardie	0,308	80,812	4,043
FR23	Haute-Normandie	0,320	82,090	4,461
FR24	Centre	0,328	81,611	4,492
FR25	Basse-Normandie	0,310	80,432	4,002
FR26	Bourgogne	0,305	80,759	3,978
FR30	Nord - Pas-de-Calais	0,308	77,519	4,521
FR41	Lorraine	0,309	80,186	4,001
FR42	Alsace	0,384	84,697	5,785
FR43	Franche-Comté	0,317	82,024	4,351
FR51	Pays de la Loire	0,343	82,892	4,723
FR52	Bretagne	0,342	81,828	4,771
FR53	Poitou-Charentes	0,317	79,823	4,327
FR61	Aquitaine	0,355	81,490	5,121
FR62	Midi-Pyrénées	0,398	82,297	5,768
FR63	Limousin	0,303	79,113	4,233
FR71	Rhône-Alpes	0,408	86,199	6,034
FR72	Auvergne	0,321	81,069	4,054
FR81	Languedoc-Roussillon	0,343	76,641	4,988
FR82	Provence-Alpes-Côte d'Azur	0,402	81,663	6,414
FR83	Corse	0,287	76,923	4,485
DE	**Germany**			
DE11	Stuttgart	0,517	95,807	7,440
DE12	Karlsruhe	0,480	92,525	7,081
DE13	Freiburg	0,427	93,207	5,948
DE14	Tübingen	0,451	94,434	6,310
DE21	Oberbayern	0,595	100,000	9,469
DE22	Niederbayern	0,357	90,361	4,886
DE23	Oberpfalz	0,395	90,060	5,266
DE24	Oberfranken	0,387	88,811	5,348
DE25	Mittelfranken	0,477	92,460	7,363
DE26	Unterfranken	0,407	90,653	5,575
DE27	Schwaben	0,407	92,768	5,818
DE30	Berlin	0,556	90,976	9,799
DE40	Brandenburg	0,351	79,346	4,626
DE50	Bremen	0,456	86,453	7,580
DE60	Hamburg	0,602	95,338	10,805
DE71	Darmstadt	0,512	92,687	8,014
DE72	Gießen	0,386	87,666	5,255
DE73	Kassel	0,361	85,439	4,977
DE80	Mecklenburg-Vorpommern	0,340	76,534	4,714
DE91	Braunschweig	0,424	86,381	5,844
DE92	Hannover	0,414	86,052	6,027
DE93	Lüneburg	0,347	87,665	4,461
DE94	Weser-Ems	0,343	86,183	4,524
DEA1	Düsseldorf	0,434	87,117	6,749
DEA2	Köln	0,472	89,112	7,404
DEA3	Münster	0,370	86,564	5,227
DEA4	Detmold	0,394	89,374	5,574
DEA5	Arnsberg	0,375	85,886	5,311
DEB1	Koblenz	0,349	88,718	4,704
DEB2	Trier	0,374	89,857	5,120
DEB3	Rheinhessen-Pfalz	0,429	89,833	6,134
DEC0	Saarland	0,344	83,176	4,520
DED2	Dresden	0,391	79,714	5,646
DED4	Chemnitz	0,316	77,279	3,938
DED5	Leipzig	0,395	80,391	5,863
DEE0	Sachsen-Anhalt	0,318	76,428	4,027
DEF0	Schleswig-Holstein	0,382	87,810	5,260
DEG0	Thüringen	0,332	78,158	4,220
HU	**Hungary**			
HU10	Közép-Magyarország	0,381	77,342	6,924
HU21	Közép-Dunántúl	0,212	50,120	2,440
HU22	Nyugat-Dunántúl	0,214	50,268	2,558
HU23	Dél-Dunántúl	0,195	45,984	2,258
HU31	Észak-Magyarország	0,181	44,963	1,890
HU32	Észak-Alföld	0,182	45,819	1,928
HU33	Dél-Alföld	0,196	47,852	2,277
IE	**Ireland**			
IE01	Border, Midland and Western	0,319	84,669	3,871

		CRI_ACP	CRI_DEA	CRI_DP2
IE02	Southern and Eastern	0,485	97,565	8,303
LV	**Latvia**			
LV00	Latvija	0,273	83,498	3,984
LT	**Lithuania**			
LT00	Lietuva	0,277	65,572	3,834
PL	**Poland**			
PL11	Lódzkie	0,217	51,974	2,145
PL12	Mazowieckie	0,305	61,002	4,243
PL21	Malopolskie	0,224	52,603	2,551
PL22	Slaskie	0,208	53,546	2,147
PL31	Lubelskie	0,178	48,890	1,513
PL32	Podkarpackie	0,171	47,350	1,178
PL33	Swietokrzyskie	0,176	48,643	1,258
PL34	Podlaskie	0,174	49,092	1,227
PL41	Wielkopolskie	0,203	54,715	2,032
PL42	Zachodniopomorskie	0,193	50,994	1,975
PL43	Lubuskie	0,196	49,846	1,836
PL51	Dolnoslaskie	0,237	53,618	2,955
PL52	Opolskie	0,185	49,770	1,590
PL61	Kujawsko-Pomorskie	0,181	49,672	1,739
PL62	Warminsko-Mazurskie	0,176	48,566	1,576
PL63	Pomorskie	0,229	52,880	2,592
PT	**Portugal**			
PT11	Norte	0,268	59,723	3,813
PT15	Algarve	0,287	77,643	4,007
PT16	Centro	0,254	66,313	3,235
PT17	Á.Metropolitana de Lisboa	0,403	80,671	7,275
PT18	Alentejo	0,240	61,803	3,405
PT20	R.Autónoma dos Açores	0,249	64,084	3,166
PT30	R.Autónoma da Madeira	0,271	67,012	4,270
RO	**Romania**			
RO11	Nord-Vest	0,159	44,933	1,300
RO12	Centru	0,155	43,996	1,305
RO21	Nord-Est	0,126	40,102	0,594
RO22	Sud-Est	0,130	41,446	0,592
RO31	Sud - Muntenia	0,135	39,972	0,484
RO32	Bucuresti - Ilfov	0,339	67,238	5,223
RO41	Sud-Vest Oltenia	0,118	39,302	0,375
RO42	Vest	0,163	46,970	1,211
SK	**Slovakia**			
SK01	Bratislavský kraj	0,477	86,864	9,240
SK02	Západné Slovensko	0,202	56,497	1,928
SK03	Stredné Slovensko	0,198	56,304	2,013
SK04	Východné Slovensko	0,190	52,881	1,758
SI	**Slovenia**			
SI03	Vzhodna Slovenija	0,244	61,569	2,701
SI04	Zahodna Slovenija	0,360	65,742	5,572
ES	**Spain**			
ES11	Galicia	0,301	64,085	3,912
ES12	Principado de Asturias	0,313	64,439	4,233
ES13	Cantabria	0,317	66,591	4,386
ES21	País Vasco	0,408	76,436	5,927
ES22	Comunidad Foral de Navarra	0,375	77,087	5,255
ES23	La Rioja	0,330	71,345	4,554
ES24	Aragón	0,338	71,434	4,751
ES30	Comunidad de Madrid	0,505	90,726	8,805
ES41	Castilla y León	0,298	66,682	4,049
ES42	Castilla-la Mancha	0,262	63,200	3,364
ES43	Extremadura	0,225	58,906	2,392
ES51	Cataluña	0,414	77,857	6,402
ES52	Comunidad Valenciana	0,328	73,770	4,788
ES53	Illes Balears	0,379	86,120	6,075
ES61	Andalucía	0,284	60,588	3,797
ES62	Región de Murcia	0,290	63,352	3,954
ES70	Canarias	0,308	81,459	4,583
SE	**Sweden**			
SE11	Stockholm	0,725	100,000	13,140
SE12	Östra Mellansverige	0,462	89,237	7,159
SE21	Småland med öarna	0,391	88,804	5,565
SE22	Sydsverige	0,497	89,758	7,626
SE23	Västsverige	0,499	92,291	7,659
SE31	Norra Mellansverige	0,379	85,771	5,732
SE32	Mellersta Norrland	0,393	86,623	6,216
SE33	Övre Norrland	0,425	88,517	6,580

EMPREENDEDORISMO
EMPRENDIMENTO



ANÁLISE ESTRATÉGICA DE INTERNACIONALIZAÇÃO/INSERÇÃO NO MERCADO BRASILEIRO DE *FAST FOOD*: ESTUDO SIMULATIVO A PARTIR DA EMPRESA ESPANHOLA *CERVECERIA 100 MONTADITOS*

Téucle Mannarelli Filho, teucle@terra.com.br. Universidade Paulista – UNIP
Frederico Andreis Beneli Donadon, frederico.donadon@fatec.sp.gov.br – FATEC

RESUMO: O objetivo deste estudo é analisar a internacionalização/inserção do grupo empresarial espanhol *Restalia*, por meio da marca *Cerveceria 100 Montaditos*, no mercado brasileiro de *fast food*. Trata-se de um panorama simulativo, via pesquisa qualitativa, em estudo de caso escolhido por conveniência e observação direta. As análises *Pestel*, *Cinco Forças de Porter* e *Swot* possibilitaram mapear e identificar fatores críticos de sucesso e ameaças. Os resultados indicam que o modelo de negócios de autoatendimento, com variedade de pequenos lanches e bebidas vendidos a preços baixos, tem potencial de sucesso no Brasil em cidades com mais de 200.000 habitantes. Este estudo carece de pesquisas complementares que envolvam detalhamento dos Planos de Marketing e Logística, das questões operacionais e viabilidade econômica, além de contato junto à empresa para verificação do interesse em operar no Brasil, tendo em vista que o modelo de negócios empreendido expõe características atrativas, significativamente aplicáveis à realidade brasileira.

PALAVRAS-CHAVE: Internacionalização, Análise Estratégica, Franquia, *Fast Food*.

ABSTRACT: The aim of this study is to analyze the internationalization / insertion of the Spanish business group Restalia, through the Cerveceria 100 Montaditos brand, in the Brazilian fast food market. This is a simulative overview, via qualitative research, in a case study chosen for convenience and direct observation. Pestel, Five Forces of Porter, and Swot analysis made it possible to map and identify critical success factors and threats. The results indicate that the self-service business model, with a variety of small snacks and low-priced drinks, has potential for success in Brazil in cities with more than 200,000 inhabitants. This study lacks complementary research involving detailed Marketing and Logistics Plans, operational issues and economic viability, as well as contact with the company to verify the interest in operating in Brazil, considering that the business model undertaken exposes attractive characteristics. , significantly applicable to the Brazilian reality.

KEYWORDS: Internationalization, Strategic Analysis, Franchise, Fast Food.

1. INTRODUÇÃO

No atual contexto da globalização, o anseio em potencializar vantagens competitivas tem contribuído para um protagonismo econômico sensível do fenômeno da internacionalização, crescentemente incorporado ao mercado e às estruturas sociais como parte do processo de desenvolvimento da expansão internacional das organizações e como sinônimo de progresso e criação de valor (Mello, Silva, & Santos, 2014; Botelho, 2015; Souza, 2017; Pereira; Zilli; Vieira, & Volpato, 2018).

Nesse cenário, a internacionalização pode ser uma alternativa estratégica crescente e continuada de envolvimento das operações para que a empresa passe a operar em países fora de sua base de origem. Segundo Pereira *et al*. (2018, p.473) "trata-se de um processo contínuo que passa por diversas etapas, e que pode expandir consideravelmente os ganhos financeiros da empresa, independentemente de seu porte".

Lockes (2017, p.7) registra que "diante de um cenário global competitivo e cheio de incertezas, uma das saídas para as organizações abrange não somente a inovação, mas também a internacionalização. Estas, quando aliadas, formam um par estratégico na busca de competitividade internacional". A autora cita Dib

(2008), ratificado por Loncan (2010), ao enumerar os principais aspectos mais procurados pelas empresas no processo de internacionalização, que variam entre demanda e oferta e podem ser identificados, segundo os autores, como: busca por políticas e incentivos governamentais, bem como por mão de obra e matéria-prima baratas; possibilidade de amplificar sua trajetória de crescimento e sofisticar suas atividades, ganhando em consequência disso, maior visibilidade e desempenho internacional, dentre tantos outros.

Loncan (2010) observa ainda que "a decisão de estender suas atividades para mercados internacionais engloba diferentes esferas dentro de uma organização. Além do caráter prioritariamente estratégico, tais decisões também levam em consideração planos de marketing e observação de mercado" (Lockes, 2017, p.30). Por outro lado, Predebon, Martins, Perinazzo e Gaievski (2012, p.159) argumentam que não há uma estratégia de internacionalização mais importante ou, muito menos, uma única, quando se atenta para a escala internacional, pois, "a análise das realidades e a intervenção das estruturas político-econômicas em países complexos, diversificados e desiguais necessitam de abordagem em múltipla perspectiva estratégica".

Diante das considerações supracitadas e, a partir de dados primários obtidos através de observação direta (in *loco*) em janeiro de 2018, quando da visita de um dos autores do presente trabalho a dois restaurantes da empresa na Espanha (Córdoba e Madrid – Atocha), surgiu a seguinte indagação, que motivou este estudo: **a inserção da empresa espanhola *Cerveceria 100 Montaditos* no mercado brasileiro de *fast food* é uma oportunidade viável?**

À vista do exposto, configura-se como objetivo central deste trabalho a análise preliminar, através de panorama simulativo, da viabilidade/oportunidade estratégica de internacionalização, voltada à inserção no mercado brasileiro da empresa espanhola *Cerveceria 100 Montaditos*.

Complementarmente, tem-se como objetivos intermediários, não só a exploração de conceitos teóricos e referenciais da literatura especializada sobre estratégias de internacionalização, como também a identificação do contexto empresarial da empresa pesquisada, através da análise do conjunto de informações e elementos materiais. Para a seleção dos principais aspectos a serem considerados no processo de internacionalização serão empreendidas as análises *Pestel*, *Cinco Forças de Porter* e *Swot.*

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

De acordo com Mello, Silva e Santos (2014, p.51) a internacionalização "configura-se claramente como um processo multidimensional, cujos fundamentos vêm-se desenvolvendo desde as grandes navegações e com o advento da globalização o interesse tem se intensificado". Com a evolução em importância e significado, além de ser tratada como estratégia empresarial, a internacionalização pode ser percebida ainda como pressão ambiental geradora de transformações nas organizações.

Dessa forma, a medida que a empresa identifica oportunidades internacionais, diversas dimensões organizacionais como estrutura, processos e cultura, dentre outros, tendem a sofrer significativas mudanças. Assim, a internacionalização pode ser entendida também como fenômeno de consolidação incremental ou acelerada de atividades econômicas de uma empresa com mercados estrangeiros (Melin, 1992; Barreto & Rocha, 2003; De Souza & Fenili, 2012). A Figura 1 subsequente expõe alguns dos questionamentos:



Figura 1: Questões básicas do processo de internacionalização
Fonte: Lockes (2017, p.31); Carneiro e Dib (2007, p.7).

De maneira geral, a aprendizagem gerada pela internacionalização ocorre mediante processo de tentativa e erro, situação em que as vantagens competitivas adquiridas no país de origem ou na comercialização

internacional de produtos e serviços se refletem no próprio desenvolvimento e crescimento da empresa no mercado local, um fator determinante para o incentivo ao comércio internacional, através da interpenetração de economias nacionais e internacionais (Goulart, Brasil & Arruda, 1996; Thorstensen, 1998).

Em estudo sobre o papel dos fatores políticos na internacionalização de empresas, Fernandes; Bandeira-de-Mello e Zanni, (2012) destacam que o Brasil é um dos países emergentes que tem atraído um crescente número de empresas internacionais. Segundo os autores, as estratégias do processo de inserção em outros países, dividem-se em duas correntes distintas, uma de ordem econômica e outra organizacional (comportamental ou processual).

Os aspectos econômicos são aqueles nos quais as bases para a decisão de buscar novos mercados e novos países pautam-se na racionalidade, na alocação ótima de recursos, com a minimização de custos de transação, visando atingir vantagens competitivas. Nessa corrente econômica destacam-se a Teoria do Poder de Mercado, a Teoria do Ciclo do Produto, a Teoria da Internalização e o Paradigma Eclético de Dunning (1980). Este autor conseguiu resumir as ideias da escola e conciliar os conceitos originais da teoria da firma de Coase (1937) com a teoria da internalização de Buckley e Casson (1976) (Carneiro & Dib, 2007; Ferreira, Cavalcanti Neto, & Gomes, 2014).

A segunda justificativa para o processo da internacionalização ocorre por perspectiva organizacional ou comportamental, centrada em fatores mais subjetivos ao longo do processo de decisão para os investimentos no exterior; denota-se, assim, que a internacionalização é uma sequência natural e gradual dos fatores organizacionais e suas interações com o ambiente empresarial (Rocha, 2002; Fernandes; Bandeira-de-Mello & Zanni, 2012).

Nessa concepção teórica mais organizacional pautam-se a Teoria da Escola de Uppsala (que estabelece de maneira implícita que a internacionalização se iniciará como resposta a uma pressão por procura de mercados) e os trabalhos da Escola Nórdica de Negócios Internacionais. Essa corrente baseia-se na racionalidade limitada dos agentes (Simon, 1979) e na escassez de recursos Penrose, (1959), consolidando-se nos trabalhos de Johanson e Wiedersheim (1975), Johanson e Vahlne (1977), Carneiro e Dib (2007), Ferreira, Cavalcanti Neto e Gomes (2014).

Souza (2017) registra que o ambiente competitivo e a globalização, de modo geral, têm fomentado mudanças nas estratégias e objetivos estratégicos das empresas, traçados de forma a levar em consideração a avaliação prévia dos riscos envolvidos para se estabelecer em um determinado país, não tão somente em relação à área financeira, mas também do ambiente, do setor e da empresa, dentre outros. A partir de tais considerações, serão empreendidas as seguintes análises:

Análise *Pestel* para estudo do macro ambiente empresarial envolvido;

Análise das *Cinco Forças de Porter* para identificação dos concorrentes e da rivalidade entre eles, fornecedores, clientes, novos entrantes;

Análise *Swot* para identificação das ameaças e oportunidades, forças e fraquezas da empresa, além dos fatores facilitadores e restritivos (riscos) que se apresentam no processo de instalação da empresa no mercado brasileiro.

Análise Pestel

A análise denominada *Pestel*, segundo Gupta (2013), é uma ferramenta que se baseia nos fatores macro ambientais e parte do pressuposto de que o sucesso empresarial de uma organização não deve ser compreendido ou estudado sem antes se analisar e entender todas as informações relacionadas ao ambiente externo da organização. Este tipo de análise tem por objetivo ajudar a empresa a entender e a reagir às mudanças em seu ambiente externo. Ainda segundo Gupta (2013), o nome Pestel é resultante de uma simples mnemônica, em que cada letra corresponde aos fatores externos que serão analisados:
P – refere-se aos *fatores políticos*, ou seja, aspectos inerentes às intervenções do Estado na economia, licenciamentos e controles governamentais que possam existir;
E – trata dos *fatores econômicos*, aspectos macro e micro, que impactam o ambiente externo, relacionados com tipo de demanda eventualmente sazonal, fatores climáticos e outros;
S – são os *fatores sociais, culturais e demográficos* do ambiente externo e seus impactos relevantes com relação ao fator humano e suas relações;

T – são os *fatores tecnológicos*, assim compreendidos como a infraestrutura, inovações e seus impactos relacionados com a tecnologia envolvida;
E – refere-se aos *aspectos ecológicos e ambientais* inerentes à empresa em seus resíduos e impactos causados ao meio ambiente em suas atividades;
L – das questões que dizem respeito à *legislação*, nos diversos níveis (federal, estadual e municipal), tais como os licenciamentos ambientais, patentes, autorização de funcionamento e outros.

Segundo Guo e Nunes (2007), a Análise Pestel assemelha-se a uma "verdadeira fotografia panorâmica", que ajuda a empresa a avaliar e a compreender seu ambiente externo; acaba, assim, fornecendo uma visão genérica que necessita de melhor detalhamento para suas aplicações, nas circunstâncias práticas que a empresa vai enfrentar. Para Wrigth, Kroll e Parnell (2006), as forças tecnológicas referem-se às inovações e melhorias científicas que oferecem oportunidades e ameaças para as organizações. Estas mudanças variam de um mercado para outro, o que possibilita a mercados mais dinâmicos e ágeis obterem maiores vantagens.
As mudanças no mercado estão tornando-se mais dinâmicas por conta dos avanços tecnológicos, sendo um desafio cada vez maior para as empresas acompanharem tais mudanças. Segundo Bethlem (2004), além da influência na estrutura do mercado, os fatores tecnológicos influenciam também os processos gerenciais e operacionais de uma empresa (Chiavenato & Sapiro, 2009). Nesse contexto, a Figura 2 subsequente identifica as forças no ambiente externo das organizações.

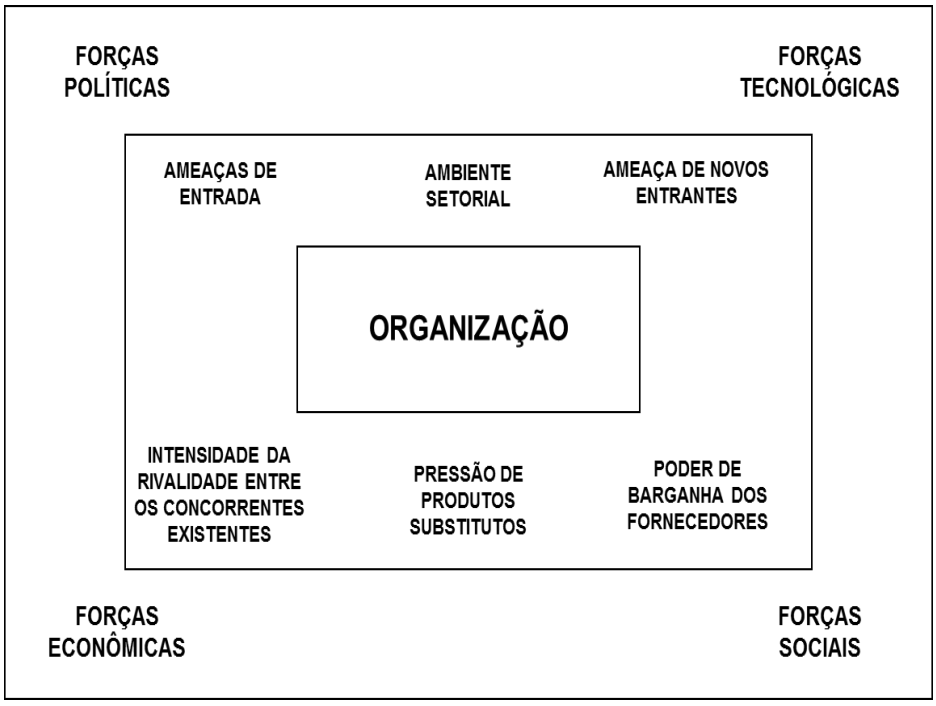


Figura 2: Relação das forças no ambiente externo das organizações
Fonte: Adaptado de Wrigth, Kroll e Parnell (2006)

Observa-se pela Figura 2 a evidência da atuação das diversas forças e fatores que interferem ou são influenciados pela organização.

1.1. CINCO FORÇAS DE PORTER

A ferramenta estratégica denominada *Cinco Forças de Porter* originou-se do trabalho de Michael E. Porter (1989), quando o mesmo identificou o inter-relacionamento da companhia com o seu meio ambiente. Trata-se da essência na formulação de uma estratégia competitiva, ao destacar, nesse meio ambiente, as organizações com as quais a empresa compete, ou seja, seus concorrentes. Segundo o autor, o ambiente em que as organizações competem com seus concorrentes tem suas raízes na estrutura econômica de um mercado, que é influenciado por cinco forças decisivas para o sucesso e lucro de qualquer organização, quais sejam:

1. ***Entrantes Potenciais*** **–** Entrada de novas empresas em um determinado mercado que, consequentemente, vão influenciar os preços de venda, os custos e a rentabilidade;

1. ***Produtos Substitutos*** **–** Representam a ameaça de perda de lucro e participação no mercado de uma empresa, dado o surgimento de produtos que possam desempenhar a mesma função dos seus, em decorrência de uma melhor relação custo x benefício;
2. ***Poder dos Compradores*** **–** Representa a influência que os compradores podem exercer sobre um mercado, tanto quanto à alteração dos preços para baixo, quanto à exigência de melhor qualidade ou mais serviços;
3. ***Poder dos Fornecedores*** **–** Representa a influência que os fornecedores podem exercer sobre um mercado, tanto em relação à alteração dos preços para cima, quanto à redução na qualidade dos bens e serviços oferecidos;
4. ***Rivalidade entre os Concorrentes*** **–** Representa a influência que uma empresa pode exercer sobre outra concorrente em virtude de sua forma de atuação no mercado, situação que pode forçar a redução de preços ou aumentar a demanda e o nível de diferenciação em um produto.

Na sequência, a Figura 3 apresenta as principais relações das *Cinco Forças* de Porter e expõe as ameaças e o poder de negociação na cadeia de produção.

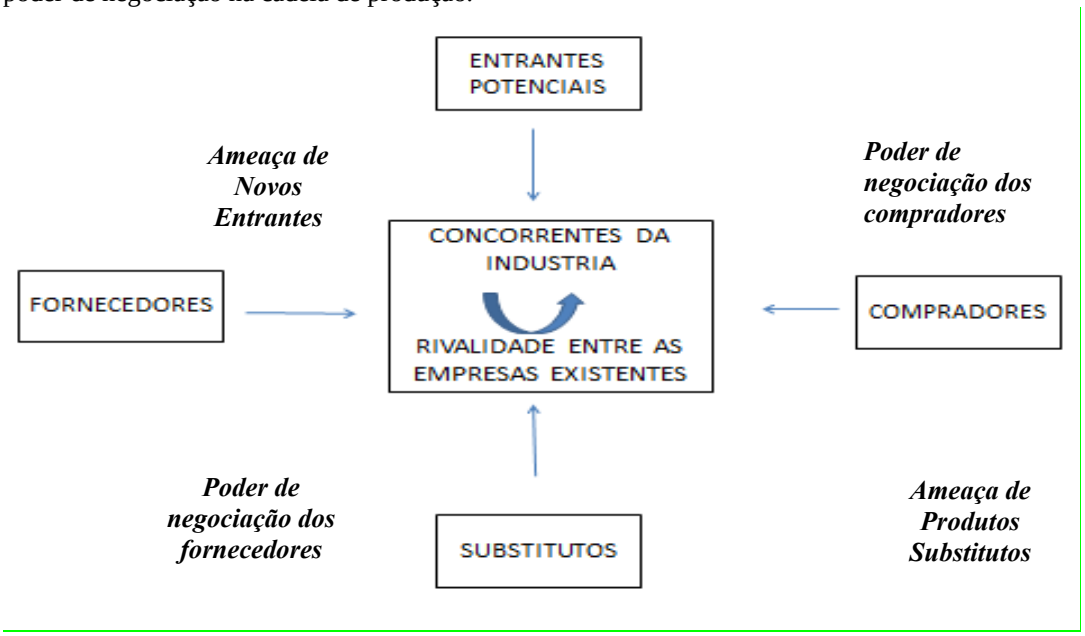


Figura 3: Cinco Forças de Porter
Fonte: Adaptado de Porter (1989)

Por meio da análise global das *Cinco Forças de Porter* no contexto da empresa será possível estabelecer movimentos estratégicos para melhor posicionar a empresa frente aos concorrentes e, ainda, nos aspectos de segmentação do mercado e diferenciação dos produtos, a fim de que haja uma compreensão da situação do ambiente empresarial e, principalmente, para o estabelecimento de ações estratégicas atuais e futuras (Porter, 1989).

1.2. ANÁLISE SWOT

A Análise *Swot* surgiu na Universidade de Harvard e tornou-se muito difundida após a década de 70 em estudos sobre estratégia, em relação às observações analíticas do ambiente interno (forças e fraquezas) e ambiente externo (oportunidades e ameaças) de uma organização. Considerada uma ferramenta relativamente simples, de fácil compreensão e uso, constitui a principal metodologia de análise de casos relacionados a marketing e posicionamento estratégico das empresas, pois permite que a estratégia possa se alinhar aos recursos da empresa, seja em relação aos seus fatores internos (assim entendidos como recursos que a empresa dispõe), seja em relação aos seus fatores externos (aqueles do ambiente empresarial) (Novicevic & Harvey, 2004; Wright, KrolL & Parnell, 2006).

A nomenclatura *Swot* tem sua origem na simples apropriação das primeiras sílabas de cada uma das palavras que representam as condicionantes da análise: **S** de **S**trengths, ou "Forças dos aspectos positivos da empresa em relação aos seus concorrentes"; **W** de **W**eaknesses, ou as "Fraquezas com os aspectos negativos da

organização em relação a seus concorrentes"; **O** de **O**pportunities, ou seja, as "Oportunidades que a empresa possui como uma vantagem competitiva no mercado em que está competindo" e, finalmente, o **T** de **T**reaths, representando as "Ameaças do mercado que podem não favorecer a empresa e ao mesmo tempo causar uma desvantagem competitiva" (Gupta; Mishara, 2016).
A Tabela 1 subsequente apresenta um Modelo de Análise *Swot*, com destaque para os Pontos Positivos e Pontos Negativos:

Tabela 1. Modelo de Análise *Swot*

AMBIENTE	PONTOS POSITIVOS	PONTOS NEGATIVOS
Intenso	Forças	Fraquezas
Externo	Oportunidades	Ameaças

Fonte: Adaptado pelos autores de Porter (1989).

1. METODOLOGIA

1.1. MATERIAL

3.1.1 Contextualização do Estudo de Caso Investigado

O grupo *Restalia*, em apenas 16 anos, transformou-se em referência no setor alimentício mundial graças ao êxito das empresas *Cerveceria 100 Montaditos, The Good Burguer (TGB)* e da *Cerveceria La Surena*. Com mais de 650 restaurantes em todo o mundo e visão de crescimento global, o grupo objetiva atingir 1.000 restaurantes em 2019 através de oferta de opção de investimento para aqueles que buscam empreender seu próprio negócio pelo modelo de franquia. Começou seu processo de expansão global em 2001 com a inauguração da primeira *Cerveceria 100 Montaditos* em Miami-EUA; em 2012 expande-se na América Latina inicialmente através do México. A Tabela 2 subsequente expõe a atuação global do grupo entre 2018/2019:

Tabela 2: Grupo *Restalia* – Panorama mundial de restaurantes

País	Restaurantes
ESPANHA	526
PORTUGAL	2
ITÁLIA	47
ESTADOS UNIDOS	5
MÉXICO	11
GUATEMALA	7
COLÔMBIA	1
CHILE	2
COSTA RICA	1

Fonte: Adaptado do site http://gruporestalia.com/

O foco de interesse para o presente estudo em relação ao grupo *Restalia* está na empresa *Cerveceria 100 Montaditos*, atuante no ramo de *fast food/low cost*, com sistema de autoatendimento e com grande variedade de lanches rápidos e baratos. A empresa especificada, cujo processo de internacionalização representa um dos principais eixos do negócio e uma das principais áreas de desenvolvimento do grupo, consolidou-se em toda a Espanha e ampliou-se para mais nove países, inclusive como marca que abre caminho também para a internacionalização de outras empresas do grupo espanhol.

Tendo como estratégia o crescimento via franquia, a *Cerveceria 100 Montaditos* procura estabelecer ações de responsabilidade com seus franqueados, buscando sempre melhorar a rentabilidade e solidez do negócio, através da manutenção de um canal de comunicação permanente com seus parceiros. Dessa forma, o grupo em questão fez da inovação um de seus principais pilares, através da busca no entendimento dos hábitos de consumo dos diferentes públicos e na resiliência em relação à adaptação, o que capacita a *Cerveceria 100 Montaditos* a criar novos conceitos ajustados às necessidades dos consumidores.

A Qualidade está na pauta de atenções do grupo empresarial, que busca sempre a melhor matéria-prima, aprimorando receitas que devem ser saborosas e saudáveis, com o objetivo de manter alto nível de qualidade com preços competitivos. Outro aspecto relevante no conceito da empresa diz respeito à democratização da

gastronomia, ou seja, proporcionar gastronomia e lazer a todos os estratos sociais e, para isso, a empresa dedica especial atenção ao ambiente, ao *design* de seus estabelecimentos, com uma relação qualidade/preço bastante justa, o que torna seus produtos acessíveis e competitivos.

A pesquisa envolveu apenas duas unidades visitadas, uma delas, em Madrid-Atocha, esta uma unidade de rua, com localização privilegiada em frente à maior estação ferroviária e de metrô (Atocha), em Madrid, com ambiente interno e externo para autoatendimento dos clientes. A outra unidade visitada foi Córdoba, no Shopping Center El Arcangel, em loja no ambiente interno do Shopping, com o mesmo padrão de atendimento, produto e serviços das demais.

Método

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa aplicada, cuja abordagem qualitativa, seguiu as recomendações de Godoy (1985) através do uso de hipóteses flexíveis, para investigar, em estudo de caso único, as oportunidade de internacionalização do grupo empresarial espanhol Restalia, através da marca 100 Montaditos, para o mercado brasileiro, uma vez que a referida rede encontra-se atualmente em processo de internacionalização via franchising, com mais de 650 restaurantes, cuja meta até o final de 2019 é chegar a 1000 estabelecimentos, a grande maioria deles na Espanha e cerca de mais 30 em outros países, entre eles os Estados Unidos da América, México, Colômbia, Chile, Itália e Portugal.

Considerou-se na observação o fato de que a Cerveceria 100 Montaditos, com autosserviço e variedade de pequenos lanches e bebidas e menu baseado em 100 pratos de tapas (montaditos) comercializados ao custo mínimo de 1€, no sistema low price, é uma empresa com características diferenciadas no mercado em que atua e, fundamentalmente, na relação custo x benefício, com preços baixos e produtos de qualidade. Tal diferencial competitivo que culmina na agregação de valor para os clientes foi fundamental para a escolha da empresa. O fato de a empresa ser líder no segmento de lanches rápidos e baratos direcionado ao público jovem no mercado espanhol, de já possuir expertise em internacionalização e franquia e ainda não atuar no mercado brasileiro foram outros fatores de fundamental importância, motivadores da análise simulativa para viabilidade de internacionalização na Cerveceria 100 montaditos.

Os dados foram obtidos sem considerar-se suposições preliminares que pudessem confirmar ou negar os pressupostos iniciais do processo de internacionalização da empresa. Utilizou-se para a revisão bibliográfica sistemática da literatura e a construção do referencial teórico o protocolo de pesquisa e avaliação proposto por Tranfield, Denyer e Smart (2003), executado através dos seguintes passos: planejamento, pesquisa, triagem e extração/síntese/relatório. A consecução de tal procedimento garante ao estudo maior relevância, compreensão e facilidade de replicação. Os dados primários foram obtidos através de observação direta (in loco) por um dos autores em janeiro de 2018 nos restaurantes de Córdoba e Madrid – Atocha, sendo que, para complementariedade dos registros, recorreu-se a informações disponibilizadas no site da rede de restaurantes e em veículos midiáticos. Assim, os dados secundários foram compilados de sites institucionais do grupo empresarial, de artigos científicos, de documentos disponíveis no Google Acadêmico e na base de dados da Web of Science.

O presente estudo surgiu do interesse despertado pela rede 100 Montaditos em um dos autores do trabalho em pauta que, quando em visita à Espanha em janeiro de 2018, teve a oportunidade de conhecer os restaurantes da rede situados em Córdoba e Madrid – Atocha. A perspicácia para negócios, aliada à experiência profissional de mais de 30 anos e à sólida formação acadêmica (Pós Graduação, Mestrado Acadêmico pela Universidade da Extremadura – Espanha e Mestrado Profissional pela Universidade Estadual Paulista – UNESP – Brasil), bem como à docência universitária nas áreas de Administração e Gestão Empresarial, levaram o referido autor a buscar embasamentos na literatura para a realização da análise do mercado alvo, com observações de viabilidade, restrições e oportunidades para, dessa forma, detectar quais seriam as melhores estratégias mercadológicas e logísticas necessárias para a inserção da Marca 100 Montaditos no Brasil, uma vez que, já a partir da observação in loco, o mesmo vislumbrou na referida rede de restaurantes uma realidade perfeitamente aplicável ao mercado brasileiro de alimentos e bebidas.

2. RESULTADOS

2.1. ASPECTOS ANALISADOS NAS UNIDADES VISITADAS

2.1.1. *Ambiente dos restaurantes*

Caracterizam-se por apresentarem um ambiente simples e aconchegante, mas com pouco conforto para os clientes, sempre com bancos de madeira sem encosto traseiro. Os banheiros são muito limpos, ambientes bastante arejados e sempre com a presença de funcionários fazendo a limpeza das mesas e do chão. As fotos subsequentes, de autoria própria, melhor demonstram as características do ambiente dos restaurantes visitados.



Foto 1: Fachada da Empresa Madri-Atocha



Foto 2: Ambiente Córdoba – El Arcangel

2.1.2. *Sistema de Pedidos e Fornecimento das Refeições*

O sistema utilizado é o de autoatendimento, em que o cliente desloca-se até o caixa, realiza o pedido da comida e bebida; dentro de numeração de 1 a 100 para cada prato com preço fixo para todos de € 1,00 (existem, ainda, à disposição do cliente, algumas opções com preços superiores ao exposto). Feito o pedido, o próprio atendente no caixa recebe os valores, faz a entrega da bebida no ato, anota o nome do consumidor no *ticket*, após o que o pedido é repassado à cozinha. Depois de aproximadamente 2 minutos, o cliente é chamado através de alto-falante, pelo nome, para a entrega da comida, tudo por meio de processo bastante rápido e eficiente.

Vale destacar que nas mesas existem comandas e caneta para que os pedidos possam ser previamente feitos, antes do consumidor se dirigir ao caixa. Foi possível notar que a anotação prévia do pedido é algo bastante comum; grupos de pessoas se organizam e apenas um dos membros do grupo se desloca até o caixa e faz o pedido para todos.

Apesar da alta rotatividade de consumidores no estabelecimento o mesmo funciona perfeitamente com um número mínimo de funcionários, apenas cinco: 01 no caixa, 01 no balcão de entrega da comida, 01 na cozinha e 02 na limpeza do estabelecimento, de forma permanente. O ambiente destinado às refeições apresenta-se um pouco apertado, sem muito espaço entre as mesas, que são muito pequenas. Apenas no restaurante de Madri existe um ambiente externo mais espaçoso e confortável, com cadeiras que possuem encosto traseiro.



Foto 3. Anotação prévia do pedido



Foto 4. Caixa para pedidos/pagamento

2.1.3. *Cardápio*

O cardápio tem excelente design e apresenta-se bilíngue (inglês e espanhol) nos dois restaurantes visitados, com numeração dos diferentes pratos (somente para os produtos com preços acima de dois euros são apresentadas fotos dos pratos). Em todas as mesas existe uma pequena estrutura com os guardanapos de papel, caneta, comanda de pedido e cardápio das refeições, além do cardápio específico para as bebidas destiladas, cujos preços variam entre 5 a 10 euros por dose.

Além dos produtos básicos que são os pequenos lanches chamados *Montaditos*, grande variedade de bebidas alcoólicas, não alcoólicas, sorvetes e cafés são ofertados. A comida é saborosa, a cerveja de boa qualidade e com preço muito acessível (um euro uma caneca de 500 ml). Na Loja de Madrid-Atocha verifica-se uma flexibilidade no cardápio com opções específicas para lanche da tarde, para melhor atender o cliente em horários específicos, com cardápio diferenciado.



Foto 5. Cardápio Básico e Padronizado – Capa



Foto 6. Cardápio com primeira abertura - frente



Foto 7. Cardápio com produtos numerados



Foto 8. Cardápio produtos para viagem (*take away*)

2.1.4. *Consumidores e Comodidades*

Observa-se que o público jovem representa mais de 70% dos consumidores nos horários das visitas realizadas, com gasto médio observado de aproximadamente quatro euros por pessoa, um valor relativamente baixo para os padrões locais.



Foto 9. Jovem sobre patins com seu pedido



Foto 10. Lanche tipo *hot dog* ao preço de um euro

As lojas oferecem comodidades adicionais, como por exemplo, televisores para os consumidores assistirem jogos (na ocasião da visita eram em número de três por loja), rede sem fio (*wi-fi*) gratuita e sistema de ar-condicionado quente e frio.

2.2. **Resultado da Análise Pestel**

A Análise *Pestel* complementa os diferentes aspectos analisados na Análise *Swot*, à medida que busca identificar principalmente os aspectos relevantes favoráveis ou desfavoráveis do macro ambiente empresarial, conforme registros subsequentes:

Político: **Favorável**
Não existe qualquer tipo de ação política governamental em nenhum dos níveis (federal, estadual e municipal) que possa dificultar ou ajudar a empresa; neste aspecto, este fator apresenta-se FAVORÁVEL;
Não se vislumbra criação de legislação restritiva para instalação de rede de lanchonetes no Brasil. FAVORÁVEL;
Há a existência de legislação rigorosa na qualidade dos alimentos servidos, mas a empresa já possui essa preocupação nos locais onde já se encontra instalada; necessita, desse modo, apenas seguir a legislação brasileira que, em muitos aspectos, se apresenta até menos restritiva que a espanhola. FAVORÁVEL.

Econômico: **Favorável**
Existência de financiamentos internacionais com taxas muito mais baixas que as do mercado brasileiro para este tipo de expansão. Além disso, o mercado financeiro local também possui linhas de credito com taxas e prazos adequados para eventuais franqueados que possam se interessar pelo investimento. FAVORÁVEL;
A empresa precisa manter controle rigoroso de seus processos e atenção muito especial com os custos para conseguir uma vantagem competitiva de custos no mercado. DESFAVORÁVEL;
Não existe sazonalidade na demanda, já que as pessoas, via de regra, necessitam alimentar-se todos os dias com três refeições básicas, sendo importante o posicionamento da empresa para ser a escolhida pelo consumidor, entre as muitas opções. FAVORÁVEL;
Existem muitos concorrentes instalados nos principais pontos comerciais e pode haver dificuldade em encontrar os pontos adequados para instalação das lojas. DESFAVORÁVEL;
Aproveitamento da expertise da empresa na sua consolidação como empresa líder no mercado espanhol e por já possuir vários restaurantes em nove países, com culturas diferenciadas. Depreende-se que a expansão no mercado do Brasil, país este que representa a maior economia da América Latina e tem PIB superior ao país de origem da empresa, apresenta-se como uma grande oportunidade para a *Cerveceria 100 Montaditos* ratear seus custos fixos através de uma rede maior de restaurantes. FAVORÁVEL.

Social: Favorável
Não existe dificuldade com a disponibilidade de mão de obra no Brasil. A empresa necessitará realizar boa seleção e treinamento, porém, os custos com mão de obra no país são menores que na Espanha. FAVORÁVEL;
Maior geração de empregos e oportunidades no mercado de trabalho são sempre bem vistas pela sociedade e pelos governos. FAVORÁVEL.

Tecnológico: Favorável
A empresa utiliza-se de conceitos de gestão que são amplamente difundidos neste segmento; não carece de nenhuma inovação tecnológica mais significativa. FAVORÁVEL.

Ecológico: **Indiferente**
Os produtos da empresa são basicamente alimentos e bebidas que já existem no mercado. A utilização de pratos e talheres totalmente descartáveis e o descarte adequado da sobra de alimentos e dos produtos que podem ser reciclados demonstra a preocupação ecológica. FAVORÁVEL;
A empresa não possui lixeiras com coleta seletiva para o descarte dos demais tipos de produtos como plástico, papel, vidros e outros, demonstrando pouca preocupação com tais tipos de resíduos. DESFAVORÁVEL.

Legal: Favorável
O Brasil não impõe qualquer tipo de restrição para abertura de empresas estrangeiras e ainda possui alguns incentivos para investimentos externos. FAVORÁVEL;
Não existe legislação restritiva ou controle muito rigoroso para empresas do setor de alimentação; à empresa bastará apenas ajustar-se à legislação brasileira, que em muitos sentidos se apresenta menos restritiva que a dos países europeus. FAVORÁVEL;
Há necessidade da contratação de um escritório de advocacia no Brasil para orientação e elaboração de todos os contratos cíveis nas relações com os franqueados ou até mesmo se a empresa optar por lojas próprias. Haverá, ainda, contratos de natureza trabalhista com os empregados brasileiros e eventuais espanhóis que vierem trabalhar no Brasil. E, finalmente, será bem-vinda a orientação de questões gerais da legislação brasileira, que em muitos sentidos se apresenta com detalhes e nuances específicas. O Brasil já possui muitos escritórios advocatícios especializados neste tipo de orientação. FAVORÁVEL.

No contexto exposto anteriormente, pode-se considerar que a empresa *Cerveceria 100 Montaditos* apresenta em seu Mapeamento Estratégico uma situação bastante FAVORÁVEL em praticamente todos os aspectos considerados na análise empreendida.

2.3. RESULTADO DA ANÁLISE *CINCO FORÇAS DE PORTER* E *SWOT* DA EMPRESA

Em conformidade com o modelo teórico das *Cinco Forças* de mercado desenvolvido por Porter (1989), as variáveis que atuam na concorrência e no contexto da determinação estratégica do presente estudo apresentam-se da seguinte forma:

***Poder de Negociação dos Fornecedores* – A** empresa já possui uma ampla rede de fornecedores na Espanha e nos países franquiados nos últimos anos. Os fornecedores da matéria-prima para este tipo de restaurante são comuns a outras redes já instaladas no Brasil; desse modo, não se vislumbram problemas nem em relação ao fornecimento e nem mesmo em relação à qualidade da matéria-prima. Vale mencionar, ainda que existem muitos fornecedores que concorrem de maneira acirrada neste segmento empresarial, de forma que é possível avaliar que os fornecedores de matéria-prima não têm grande poder de negociação;

***Poder de negociação dos Clientes* –** Os clientes finais da empresa alimentam-se fora de casa, concentram-se notadamente entre os jovens que desejam baixo custo, alta qualidade e algumas comodidades, tais como: atendimento rápido, variedade de opções, qualidade dos produtos, proximidade na localização do restaurante e ambiente agradável. Este mercado já está consolidado e maduro nos grandes centros urbanos do país, em cidades com população acima dos 200 mil habitantes. Assim, a localização das lojas pode ser em locais com grande movimentação de pessoas a pé ou em centros comerciais, nas Praças de Alimentação. Os clientes possuem alto poder de negociação já que existem muitas opções neste tipo de restaurante, com marcas já consolidadas no mercado brasileiro, tais como: *Mc Donald's, Habib's, Giraffas* e outros. Deste modo, o poder de escolha do consumidor lhe confere um alto poder de negociação;

Ameaça de Produtos Substitutos - Existem muitos produtos substitutos opcionais para alimentação rápida e barata nos centros comerciais do Brasil e nos principais locais de afluxo de pessoas, com marcas já consolidadas no mercado global e local. Esta ameaça é bastante relevante para a empresa espanhola *Cerveceria 100 Montaditos* devido a algumas características: é uma marca totalmente desconhecida; o nome não a identifica com os produtos e serviços que oferecem um cardápio adaptado à cultura espanhola com lanches rápidos denominados *Tapas* ou *Montaditos.* Entende-se este quesito como ameaça bastante relevante para a instalação da empresa no Brasil, situação que requer estudos mais aprofundados na redefinição do cardápio e do Nome/Marca, para que possa competir no Brasil em condições de igualdade com as marcas já consolidadas;

Ameaça de Novos Entrantes – É extensa a quantidade de novos entrantes no mercado de alimentação rápida, com autoatendimento e preços baixos, principalmente marcas globais que chegam geralmente através de investidores brasileiros. A barreira de entrada para este tipo de negócio é inexistente ou bastante baixa;

Rivalidade entre os Concorrentes - Efetivamente existe grande rivalidade entre os concorrentes neste segmento empresarial, com marcas globais consolidadas, com baixos preços, boa qualidade e atendimento rápido e eficiente em ambientes muito confortáveis. Este aspecto se apresenta como um problema que será permanentemente enfrentado pela empresa. Entretanto, estas características também estão presentes no mercado espanhol e em praticamente todos os países onde a empresa está instalada.

A Análise das *Cinco Forças de Porter* podem ser sintetizadas, conforme Tabela 3:

Tabela 3- Pontos Fortes, Fracos, Ameaças e Oportunidades detectados na empresa

PONTOS FORTES	**PONTOS FRACOS**
Qualidade dos produtos	Marca desconhecida no mercado brasileiro
Experiência em Internacionalização	Cardápio não adaptado à cultura do Brasil
Administração de mais de 500 restaurantes	Necessidade de busca por pontos comerciais adequados
Experiência em franquia	
OPORTUNIDADES	**AMEAÇAS**
Crescimento global da marca	Muitos concorrentes já instalados
Tamanho robusto do mercado brasileiro	Marcas da concorrência já consolidadas
Consolidação da marca no Brasil	Facilidade de novos entrantes no mercado

Fonte: Elaboração própria

Assim, a situação exposta não deve ser um impedimento, mas um nível permanente de atenção, considerando inclusive que o grupo do qual a empresa faz parte, em 16 anos, tornou-se líder no segmento na Espanha, mesmo com acirrada concorrência.

5. CONCLUSÃO

O processo de internacionalização da empresa iniciou-se em 2001 e ao longo destes anos a empresa vem adquirindo experiência para fazer frente às dificuldades que são interpostas na expansão global. Dessa forma, a empresa não só se consolidou como líder no mercado espanhol, como está em ascensão na Europa e em diferentes países da América Latina.

A experiência acumulada com a gestão de mais de 600 restaurantes torna-se, sem dúvida, um robusto agente facilitador para o processo de internacionalização e sua inserção no mercado brasileiro. Releva-se muito, também, a expertise da empresa no processo de relacionamento com franqueados, que se tornam parceiros estratégicos neste processo global de crescimento.

Nesse cenário, novas oportunidades se apresentam viáveis para a empresa no mercado brasileiro, que possui um grande mercado consumidor, uma população de mais de 200 milhões de habitantes e muitas cidades com potencial para o tipo de negócio de comida rápida, com qualidade e baixos preços. A consolidação da marca *Cerveceria 100 Montaditos* no mercado brasileiro representa um passo estratégico muito relevante para uma empresa que tem foco no mercado global e apetite para o crescimento com metas bastante ambiciosas como a de atingir 1.000 restaurantes em 2019.

Ainda em relação aos fatores facilitadores pode-se identificar que o mercado brasileiro já dispõe de uma infraestrutura básica, com oferta de mão de obra abundante, empreendedores qualificados para se tornarem franqueados da empresa e uma rede bancária com oferta de crédito para este tipo de empreendimento.

Em relação a eventuais fatores restritivos é possível identificar que os principais concorrentes globais da empresa já estão instalados no Brasil e têm uma atuação bastante agressiva no mercado. Além dos aspectos concorrenciais relevantes que enfrentará no mercado não só das marcas globais, mas também dos competidores nacionais já instalados no país e dos novos entrantes locais e globais, há ainda a necessidade de adaptação no nome do empreendimento e seu cardápio para a cultura e necessidades do Brasil.

Depreende-se da análise estratégica que o grupo *Restalia*, detentor da marca *Cerveceria 100 Montaditos*, possui uma estrutura voltada para internacionalização por meio do sistema de franquia e, mesmo sendo uma empresa relativamente recente, já tem sucesso em seu mercado de origem, porém sua internacionalização ainda não atingiu uma maturidade significativa, pois, mesmo já presente na América Latina, ainda não se instalou no Brasil, considerado um mercado bastante promissor no setor de alimentos e bebidas.

O modelo de restaurante *Cerveceria 100 Montaditos*, através do conceito de autosserviço, com grande variedade de pequenos lanches vendidos a preços baixos, se apresenta como algo de potencial sucesso a ser instalado no Brasil, notadamente nas cidades de grande porte como: São Paulo, Rio de Janeiro, Curitiba, Belo Horizonte, e ainda cidades do interior do Estado de São Paulo com mais de 200.000 habitantes.

Em eventual instalação no Brasil, o ambiente do restaurante e o sistema de pedidos poderão ser mantidos, com prioridade para locais de alto fluxo de pessoas a pé e *shoppings centers*. Ressalve-se, entretanto, que o cardápio disponível está muito focado nos hábitos alimentares da Espanha e carecem de ajustes para a realidade brasileira, com modificação não só nos lanches oferecidos, mas também no tamanho dos mesmos, uma vez que na origem eles são muito pequenos, quase como um *tapa*, aperitivo típico do país. Como sugestão adicional, a alteração no nome, de tal forma que a nova designação apresente uma identificação com a realidade brasileira.

A partir das considerações feitas, é possível vislumbrar na internacionalização do restaurante *Cerveceria 100 Montaditos* no Brasil uma ótima oportunidade de negócio, seja pela experiência do grupo *Restalia* em outros franqueados internacionais e está focado no crescimento através desse sistema, seja porque o Brasil possui legislação já consolidada para o sistema de franquia.

Como restrição a ser considerada neste trabalho está o fato ser exploratório e estritamente relacionado aos fatores estratégicos, dessa forma, sem aprofundamento nas questões operacionais e de viabilidade econômica de implementação. Por se tratar apenas de um estudo simulativo, releva-se também o fato não ter sido feito qualquer tipo de entrevista, consulta preliminar ou contato prévio junto à empresa para verificação de eventual interesse em atuar no mercado brasileiro.

Diante do exposto, denota-se que o intuito maior deste estudo é oferecer subsídios para que novas linhas de pesquisa complementares possam ser empreendidas no sentido de um detalhamento da internacionalização/inserção recomendada, como elaboração de um Plano Mercadológico e um Plano Logístico, já que o modelo de negócio exposto apresenta características atrativas, sensivelmente aplicáveis à realidade brasileira. Enfim, deve-se considerar que não se evidencia, pelas análises *Pestel*, *Cinco Forças de Porter* e *Swot* anteriormente feitas, qualquer tipo de restrição ou fator limitante, seja financeiro, humano ou físico para a internacionalização/inserção do grupo *Restalia*, via *Cerveceria 100 Montaditos*, no Brasil.

REFERÊNCIAS

Barreto, A., & Rocha, A.(2003). *As novas fronteiras: a multinacionalização das empresas brasileiras*. Coleção Estudos Coppead. Rio de Janeiro: Mauad.

Bethlem, A.(2004). *Estratégia empresarial: conceitos, processos e administração estratégica*. São Paulo: Atlas.

Botelho, J. M. M.(2015). Internacionalização de Empresas: Contributos para a construção de um Modelo de Suporte à Análise e à Implementação de Estratégias de Internacionalização - Tese de Doutorado, Instituto de Investigação e Formação Avançada, Universidade de Évora, Portugal.

Buckley, P., & Casson, M.(1976). *The future of the multinational enterprise*. Londres: Macmillan Press Ltda.

Carneiro, J., & Dib, L. A.(2007) Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. *INTERNEXT – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da*

ESPM, 2,(1), 1-25. Recuperado em 20 junho, 2019, de http://internext.espm.br/index.php/internext/article/view/46/43.

Chiavenato, I., & Sapiro, A.(2009). *Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Coase, R. H.(1937). The Nature of the Firm. *Economica*, 4(16), 386-405.

De Souza, E. C. L., & Fenili, R.R.(2012). Internacionalização de empresas: perspectivas teóricas e agenda de pesquisa. *Revista de Ciências da Administração*, 14, 103-118.

Dib, L. A. R.(2008). O Processo de Internacionalização de Pequenas e Médias Empresas e o Fenômeno Born Global: estudo do setor de software no Brasil. Tese de Doutorado - Curso de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro-RJ.

Dunning, J.H.(1980). Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests. *Journal of International Business Studies*, 11(1),9–31.Recuperado em 03 maio, 2019, de https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.jibs.8490593.

Fernandes, C. M. A., & Bandeira-de-Mello, R., & Zanni, P. P.(2012). O papel dos fatores políticos na internacionalização de empresas: o caso da Energias de Portugal(EDP) no Brasil. *Cad. EBAPE.BR/FGV*, 10(2) 435–455.

Ferreira D., & Cavalcanti S., & Gomes, J.S.(2014). Internacionalização de empresas: uma análise bibliométrica da produção científica dos últimos cinco anos. *Revista Magistro*, 9(1). Recuperado em 14 abril, 2019, de http://publicacoes.unigranrio.edu.br/index.php/magistro/article/view/2403/1129.

Godoy, A.S.(1985). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresa*s, 25(2), 57-63.

Goulart, L., & Brasil, H.V., & Arruda, C.(1996). *Internacionalização das empresas brasileiras*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Guo, C., Nunes, M.B.(2007). Using PEST Analysis as a Tool for Refining and Focusing Contexts for Information Systems. 6th European Conference on Research Methodology of Business and Management Studies. 229-236. Lisbon, Portugal.

Gupta, A.(2013). Environmetal and pest analisys: an approach to external business environmnet. *Meirt Research Journal of Art, Social Sciences and Humanities*, 1(2) 13-17.

Gupta, G., & Mishra, P. R.(2016). A SWOT analysis of reliability centred maintenance framework. *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, 22(2) 13-145.

Johanson, J., & Wiedersheim, P. F.(1975). The internationalization of the firm - four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12(3) 305-323.

Johanson, J., & Vahlne, J, E.(1977). The Internationalization Process of the Firm—A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1) 23–32. Recuperado em 15 maio 2019 de http://link.springer.com/10.1057/palgrave.jibs.8490676>.00472506.

Locks, A.S.(2017). A Inovação no processo de Internacionalização das empresas exportadoras do sul de Santa Catarina. Dissertação. Bacharel em Administração. Comércio Exterior. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC – Criciúma – Santa Catarina.

Loncan, T. R. Internacionalização e Performance de Firmas Brasileiras. 2010. Dissertação Mestrado - Curso de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre-RS.

Melin, F.(1992). Internationalization as a strategy process. *Strategic Manegemente Journal*, 13,(edição S2) 99 - 118. Recuperado em 05 dezembro 2018 de https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.4250130908.

Mello, R. C., & Silva, A. P., & Santos, C. M.(2014). Dimensões da Internacionalização: Uma Revisão. *Reac - Revista de Administração e Contabilidade*, 3(1) 50-69. Recuperado em 10 junho 2019 de http://uniesp.edu.br/sites/_biblioteca/revistas/20170724175837.pdf.

Novicevic, M. M., & Harvey, M., & Autry, C. W., & Bond III, E. U.(2004). Dual-perspective SWOT: a synthesis of marketing intelligence and planning. *Marketing Intelligence & Planning*, 22(1) 84-94.

Penrose, E. T.(1959). *The theory of the growth of the firm*. New York: Wiley.

Pereira, J.R., & Zilli, J.C., & Vieira, A.C.P., & Volpato, D. (2018). Internalização Empresarial: fatores determinantes para a tomada de decisão. *Brazilian Journal of Development*, 4(2) 462-471.

Porter, M.(1989). *Vantagens Competitivas: criando e sustentando o desempenho superior*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Predebon, E. A. Martins, S. L. M. Perinazzo, F. Gaievski, A. J.(2012). Estratégias de internacionalização do setor metalomecânico: evidências das empresas do Corede Norte, *Perspectiva*, 36(134) 151-162. Recuperado em 03 maio 2019 de http://www.uricer.edu.br/site/pdfs/perspectiva/134_278.pdf.

Rocha, A.(org.)(2002). *A internacionalização das empresas brasileiras: estudos de gestão internacional*. Rio de Janeiro: Mauad.

Simon, H. A.(1979) *Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas*. Trad. Aluízio Loureiro Pinto. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.

Souza, C.L.(2017). Estratégias de Internacionalização: um estudo sobre a influência dos fatores de riscos sobre a estratégia e objetivos estratégicos em empresas exportadoras brasileiras. Tese de Doutorado – Universidade de São Paulo, São Paulo –SP.

Thorstensen, V. A(1998). Organização Mundial do Comércio e as Negociações sobre Comércio, Meio Ambiente e Padrões Sociais. *Revista Brasileira de Política Internacional*(RBPI). Ed. UnB/IBRI, 41(2) 29-58.

Tranfield, D., & Denyer, D., & Smart, P.(2003). Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. *British Journal of Management*, 14(3) 207–222.

Wrigth, P., & Kroll, M. J., & Parnell, J.(2006). *Administração Estratégica*. São Paulo: Atlas.

FACTORS AND BARRIERS OF ENTREPRENEURIAL INTENTIONS IN WORLD BANK ECONOMIES

Francisco do Adro, francisco.do.adro@ubi.pt, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Universidade da Beira Interior
Tiago Coelho, tiago.coelho@ubi.pt, Universidade da Beira Interior, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Universidade da Beira Interior
Ricardo Gouveia Rodrigues, rgrodrigues@ubi.pt, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Universidade da Beira Interior & NECE - Research Centre for Business Sciences

ABSTRACT: Entrepreneurship is considered one of the main engines of economic growth, so it has been focused by government policymakers, practitioners, and academic researchers for understanding and investigating the factors that could have an impact on entrepreneurial activity. The purpose of this study is to examine some factors and barriers to entrepreneurial intentions in World Bank economies. A database from the Global Entrepreneurship Monitor Databases (2016) with 64 countries from 5 continents classified in 3 groups using the World Bank Classification was used and adapted . Before the analyse performed with several statistical tests (Kolmogorov-Smirnov and Shapiro-Wilk normality tests, Pearson and Spearman Correlations, Regression), a brief literature review has been done considering the following variables "*Established Business Ownership", "Entrepreneurial Intentions", "Fear of Failure"* and *"Perceived Opportunities*". Results show factors and barriers have a different weight between economies face to entrepreneurial intentions. Future lines of investigation are proposed too.

KEYWORDS: Entrepreneurial intentions, Established business ownership, Fear of failure, Perceived opportunities.

1. INTRODUCTION

During the past few decades, entrepreneurship and entrepreneurial intentions (EI) as a precursor to entrepreneurial action (Ng & Jenkins, 2018) have gained increasing attention (Raposo, Rodrigues, Dinis, do Paço, & Ferreira, 2014) and become an essential economic and social topic as well as an often-researched subject (Karimi, Biemans, Lans, Chizari, & Mulder, 2016). There is a growing body of literature, arguing that intentions play a very relevant role in the decision to start a new firm (Liñan & Chen, 2009). This study aims to understand the effect of several variables on countries' entrepreneurial intentions all around the world.

Changes in the global economic, social and financial landscape are increasingly rapid, frequent, constant and uncertain (Teixeira, Casteleiro, Rodrigues, & Guerra, 2017). New businesses emerge overtime and involve considerable planning. The adaptability of organizations and their leaders is the key to meeting the needs of markets with ever more volatile customers.

Entrepreneurship plays a vital role in the global economy. It involves the identification, evaluation, and exploitation of opportunities (Shane & Venkataraman, 2000) and contributes to the vitality of an economy by promoting innovation, generating new jobs, and creating competition (Nishimura & Tristán, 2011). It is also considered to be a comprehensive, multidimensional concept and defined by Global Entrepreneurship Monitor (GEM) as "*any attempt at new business or new venture creation, such as self-employment, a new business organization, or the expansion of an existing business, by an individual, a team of individuals, or an established business*" (Diana Rusu & Roman, 2017). According to research, entrepreneurship is an intentional and planned behaviour (Krueger, Carsrud, & Reilly, 2000) that can increase economic efficiency, bring innovation to markets, create new jobs, and raise employment levels (Shane & Venkataraman, 2000).

EI has been considered the most critical factor for predicting a business start-up. Therefore, exploring the factors associated with the development of EI is pivotal in understanding or predicting how a person becomes

an entrepreneur and has attracted considerable attention in entrepreneurship research (Tsai, Chang, & Peng, 2016).

Opportunity and threat perception is a cognitive phenomenon that categorizes a person's entrepreneurship decision process (Krueger & Dickson, 1994). The GEM has reported these two cognitive perceptions as critical factors correlated with a person's willingness to start a business (Kelley, Brush, Greene, & Litovsky, 2013). EI, which refers to an individual's deliberate conviction to set up a new business venture in the future, is a good predictor of entrepreneurial behaviour (Chua & Bedford, 2016). While many researchers have investigated EI and factors that promote it, few have examined barriers to entrepreneurship (Chua & Bedford, 2016). Understanding the barriers is as important as understanding what induces individuals to become entrepreneurs (Sarasvathy, 2004), and how the removal of the barriers can promote entrepreneurship (Chua & Bedford, 2016). One of these barriers is fear of failure (FoF) which is not exclusive to entrepreneurship (Cacciotti, Hayton, Mitchell, & Giazitzoglu, 2016), the concept has been broadly studied in academic and sports domains, few studies in the entrepreneurship literature have made FoF the explicit focus of research (Chua & Bedford, 2016). FoF can also inhibit and motivate entrepreneurial behaviour and therefore represents a rich opportunity for better understanding entrepreneurial motivation (Cacciotti et al., 2016). Others authors (Martin & Marsh, 2003) tell us that a FoF can also be a friend (citing the case of some students) in the sense that it drives them to achieve and persist in the face of challenge and adversity.

2. LITERATURE REVIEW

According to Noguera, Alvarez and Urbano (2013), much of the literature on entrepreneurship proposes that socio-cultural factors such as FoF, perceived capabilities, perceived opportunities (PO), and role models are the most important drivers of entrepreneurial behaviour. However, apart from serving as predictors of entrepreneurial intention, PO and FoF have been rarely examined for their mediating roles (Tsai et al., 2016). In the social psychology literature, intentions have proved to be the best predictor of planned individual behaviours, especially when the target behaviour is rare, dificult to observe, or involves unpredictable time lags (Krueger et al., 2000). Entrepreneurship is a typical example of such planned and intentional behaviour (Karimi et al., 2016).

EI can be considered as the first step in the entrepreneurial process. To date, two main intentional models dominate in the literature: the 'entrepreneurial event' by Shapero and Sokol (1982), that marks the point at which the literature on EI begins its current period of rapid growth (Fayolle, & Liñan, 2013) and the theory of 'planned behaviour' by Ajzen (1991) (Iakovleva & Kolvereid, 2009). Both these models have the concept of entrepreneurial self-efficacity, an individual's perception of his or her capabilities of being able to successfully perform entrepreneurship, as a strong predictor of EI (Ng & Jenkins, 2018). To Kautonen, Tornikosk and Kibler (2011), the theory of planned behaviour has become one of the most common psychological theories used to explain and predict human behaviour, including entrepreneurship, in fact, entrepreneurship scholars generally argue that entrepreneurial behaviour is intentional, and so best predicted by intentions toward the behaviour. Intentions are the single best predictor of any planned behaviour, including entrepreneurship (Ajzen, 1991). Understanding the antecedents of intentions increases our understanding of the intended behaviour. Attitudes influence behaviour by their impact on intentions. Intentions and attitudes depend on the situation and person (Krueger et al., 2000).

According to Liñán and Chen (2009), citing Bird (1988), EI refers to a state of mind that directs and guides the actions of the individual toward the development and implementation of a new business concept. There is a vast body of literature arguing that EI plays a very pertinent role in the decision to start a new business. Therefore, the following hypothesis can be formulated:

H1: high levels of Entrepreneurial Intentions positively influence Established Business Ownership.

Starting a business is a risky decision-making process (Tsai et al., 2016) and PO, refers to the recognition of entrepreneurial opportunities (Wasdani & Mathew, 2014). Shane and Venkataraman (2000) define entrepreneurship as the study of sources of opportunities; thus, opportunity recognition represents the most distinctive and fundamental expression of entrepreneurial behaviour (Noguera, Alvarez, & Urbano, 2013). Thus, the following hypothesis is proposed:

H2: high levels of Perceived Opportunities positively influence Established Business Ownership.

According to (Tsai et al., 2016), people with perceived competence are confident about behavioural controls and outcomes. So, individuals who have the knowledge, experience, and skills required for entrepreneurship are more likely to perceive opportunities and thus have a high propensity to take risks. In turn, according to the planned behavioural theory, the increasing risk-taking propensity associated with perceived entrepreneurial opportunities improves a person's positive attitude toward entrepreneurship and then enhances his or her EI.
These arguments generate the following hypothesis:

H3: high levels of Perceived Opportunities positively influence Entrepreneurial Intentions.

Compared with the FoF, PO has a stronger mediating effect in linking entrepreneurial intention (Tsai et al., 2016).

In accordance with the above, this hypothesis is suggested:

H4: high levels of Perceived Opportunities decrease Fear of Failure.

The FoF rate expresses the per cent of persons with positive PO which indicates that the FoF would prevent them from creating a new business. This variable is negatively correlated with the level of entrepreneurial activity because FoF is considered a constraining factor for creating and starting a new business (Diana Rusu & Roman, 2017).

FoF has been found to have a central influence on individuals' achievement motivation, including decisions to exploit a business opportunity, and also affect regional rates of entrepreneurship (Wennberg, Pathak, & Autio, 2013). In territories with high levels of social stigma towards failure, individuals are dissuaded from becoming an entrepreneur (Vaillant & Lafuente, 2007). Thus, we suggest:

H5: high levels of Fear of Failure negatively influence Entrepreneurial Intentions

To Ng & Jenkins (2018), based on Conroy and Elliot (2004, page 273), FoF is conceptualized as a dispositional tendency to experience apprehension and anxiety in evaluative situations because individuals have learned that failure is associated with aversive consequences. But, it can also be associated with appraisal of threats (Noguera et al., 2013).

According to Tsai et al. (2016), much entrepreneurial research has discussed the influence of the FoF on entrepreneurial behaviour. FoF is an emotional response associated with the decision-making of whether to start a business or not. In existing literature, this variable has been described as a negative emotion (Patzelt & Shepherd, 2011), an experience of shame or humiliation as a consequence of failure (Wood, Mc Kinley, & Engstrom, 2013), an appraisal of a person's ability to accomplish goals (Noguera et al., 2013), or attitudes toward risk (Wennberg et al., 2013). These descriptions share the emotional response to "threat" in nature. A person's feelings of threat are influenced by his or her judgments of the situation that he or she faces (Tsai et al., 2016).

Since entrepreneurship is intimately related to uncertainty and risk-taking, individual's FoF is a potent factor inhibiting entrepreneurial entry (Wennberg et al., 2013). Tsai et al. (2016), suggests that less fear of entrepreneurial failure increases the willingness to run a business.

H6a: high levels of Fear of Failure negatively influence Established Business Ownership.

However, the presence of entrepreneurial examples and the social contact with an entrepreneur (Wyrwich, Stuetzer, & Sternberg, 2016) reduces the FoF among non-entrepreneurially active individuals (Ferreto, Lafuente, & Leiva, 2018). As a result, we propose:

H6b: high levels of Established Business Ownership reduce Fear of Failure.

As we can see, the FoF is not a desirable social trait because, in many cases, failure is psychologically painful and economically costly, connected to uncertainty and to the risks, and generates a negative effect on the individual's perceived level of confidence, however, the perceived FoF can help individuals to understand better, prepare and learn all the aspects of their entrepreneurial intentions (Ferreto et al., 2018).

3. METHODS

The sample, 64 countries from 5 continents and for 2016, used to test the hypotheses was obtained from the GEM "*entrepreneurial behaviour and attitudes*", "*custom data tables*", a well-known international survey of entrepreneurial activities available in https://www.gemconsortium.org/data/key-aps. No missing data has been detected. The GEM database has been increasingly utilized in academic research (Tsai et al., 2016).

The variables included in the framework were the *entrepreneurial intention, established business ownership (EBO), fear of failure* and *perceived opportunities*.

According to prior research, EI refers to a person's propensity to start a new business. The GEM measures this variable by asking the respondents whether they expected to start a new business within the next 3 years. PO was measured by asking the respondents whether they perceived strong opportunities for starting a business in the area where they live. FoF in the database was measured by asking the respondents whether the FoF prevented them from starting a business. EBO was measured with respondents who are currently an owner-manager of established business (owning and managing a running business that has paid salaries, wages, or any others payments) for more than 42 months.

Table 1 identifies the research hypotheses of the study.

Table 1: Research hypotheses

Hypotheses	Dependent Variables	Independent Variables
H1	Established Business Ownership (EBO)	Entrepreneurial Intentions (EI)
H2	Established Business Ownership (EBO)	Perceived Opportunities (PO)
H3	Entrepreneurial Intentions (EI)	Perceived Opportunities (PO)
H4	Fear of Failure (FoF)	Perceived Opportunities (PO)
H5	Entrepreneurial Intentions (EI)	Fear of Failure (FoF)
H6a	Established Business Ownership (EBO)	Fear of Failure (FoF)
H6b	Fear of Failure (FoF)	Established Business Ownership (EBO)

4. RESULTS AND DISCUSSION

Adapted GEM database used to contain 64 countries which were classified using the World Bank Classification (WBC) face to continents' irregular representation: Europa is present with 25 economies, Australia is the single nation of that continent.

Face to the frequency results, the authors decided to adopt the World Bank GNI Classification to run the study. The only nation classified "*Low Income Economy*" (LIE), Burkina Faso, is joined with the countries "*Lower-Middle Income Economy"* (LMIE). So, 3 groups are considered: LIE, MIE and "*Hight Income Economy"* (HIE).

Table 2 (adapted GEM database) shows the economies with incidence on the variables.

Table 2: Adapted GEM database (2016)

Economy	World Bank Classification	Perceived Opportunities	Fear of Failure	Entrepreneurial Intentions	Established Business Ownership
Argentina	HIE	44.29	25.77	27.96	7.9
Australia	HIE	49.28	42.87	12.34	11.3
Austria	HIE	42.24	37.05	10.39	8.8
Belize	MIE	71.77	26.07	42.87	5.3
Brazil	MIE	40.23	36.14	27.67	16.9
Bulgaria	MIE	21.04	25.06	7.09	6.2
Burkina Faso	LIE	61.88	17.88	63.67	28
Cameroon	LIE	63.8	23.02	34.38	15.2
Canada	HIE	58.97	39.01	14.04	6.8
Chile	HIE	50.38	26.06	44.66	8
China	MIE	37.33	49.08	21.3	7.5
Colombia	MIE	51.4	20.95	49.56	8.9
Croatia	HIE	24.55	35.79	18.17	4.2
Cyprus	HIE	35.87	50.17	16.73	8.2
Ecuador	MIE	45.47	25.85	36.71	14.3
Egypt	LIE	53.5	27.63	63.76	6.1
El Salvador	LIE	38.92	30.76	33.35	11.5
Estonia	HIE	52.29	41.15	16.41	7.8
Finland	HIE	49.11	37.55	10.43	7.3
France	HIE	28.58	40.26	15.69	4.3
Georgia	LIE	29.51	26.54	12.78	8.6
Germany	HIE	37.56	41.04	6.23	7
Greece	HIE	12.95	52.74	8.11	14.1
Guatemala	MIE	48.23	34.11	36.96	9.1
Hong Kong	HIE	56.76	37.3	16.28	6.1
Hungary	HIE	30.11	43.17	15.11	5.5
India	LIE	44.34	37.53	14.88	4.6
Indonesia	LIE	43.14	38.84	23.17	15.3
Iran	MIE	34.44	43.77	45.32	11.6
Ireland	HIE	45.23	39.62	12.89	4.4
Israel	HIE	53.69	48.65	20.61	4
Italy	HIE	28.62	49.36	10.06	5.2
Jamaica	MIE	64.38	24.53	37.9	8.2
Jordan	MIE	30.52	44.34	16.39	2.7
Kazakhstan	MIE	44.16	30.51	16.77	2.4
Latvia	MIE	31.9	41.11	18.94	9.5
Lebanon	MIE	59.64	22.45	40.5	20.1
Luxembourg	HIE	49.79	45.77	11.92	3.2
Macedonia	MIE	38.36	34.44	24.85	7.2
Malaysia	MIE	25.43	36.68	4.86	4.7
Morocco	LIE	44.98	32.85	36.23	7.5
Netherlands	HIE	54.25	37.93	7.4	10.2
Panama	HIE	42.44	27.42	9.68	4.4
Peru	MIE	56.56	30.51	43.47	6.1
Poland	HIE	39.48	47.55	20.83	7.1
Portugal	HIE	29.53	38.12	13.26	7.1
Puerto Rico	HIE	25.15	20.07	19.39	1.6
Qatar	HIE	48.37	35.37	38.94	3
Russia	MIE	17.88	44.8	2.12	5.3
Saudi Arabia	HIE	81.53	39.43	23.88	2.3
Slovakia	HIE	23.03	39.66	8.04	6.1
Slovenia	HIE	25.34	33.78	11.38	6.7
South Africa	MIE	35.03	31.18	10.06	2.5
South Korea	HIE	35.32	31.54	27.47	6.6
Spain	HIE	25.56	38.91	5.11	6.2
Sweden	HIE	78.5	40.77	8.36	4.5
Switzerland	HIE	41.42	31.2	7.87	11.1
Taiwan	HIE	26.46	41.02	25.79	7.7
Thailand	MIE	37.67	52.1	22.59	27.5
Turkey	MIE	49.57	30.88	30.28	9.4
United Arab Emirates	HIE	25.83	54.38	48.26	1.9
United Kingdom	HIE	42.3	35.23	9.14	6.1
United States	HIE	57.27	33.33	11.73	9.2
Uruguay	HIE	28.57	29.7	25.48	7.4

Source: Authors, based and adapted from GEM (2016)

Table 3: Global Descriptive Statistics

	N	Range	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Perceived Opportunities	64	68.58	12.95	81.53	42.2141	14.41449
Fear of Failure	64	36.50	17.88	54.38	36.0680	8.58701
Entrepreneurial Intentions	64	61.64	2.12	63.76	22.3198	14.49493
Established Business Ownership	64	26.40	1.60	28.00	8.0547	5.13809

Regarding Tables 2 (adapted GEM database) and 3 (Global Descriptive Statistics), it is possible to describe the following:

Saudi Arabia has the highest PO (81.83), Greece the lowest (12.95): this is a moderate dispersion of results (Simple Boxplot nº1) with a coefficient of variation (CV) of 34% (14.41/42.21=0.3415) a mean of 42.21, a range of 68.58 and a Standard. deviation of 14.41. In 3 countries less than 20% of the respondents perceive good business opportunities, but there are 6 countries where the percentage exceeds 60%

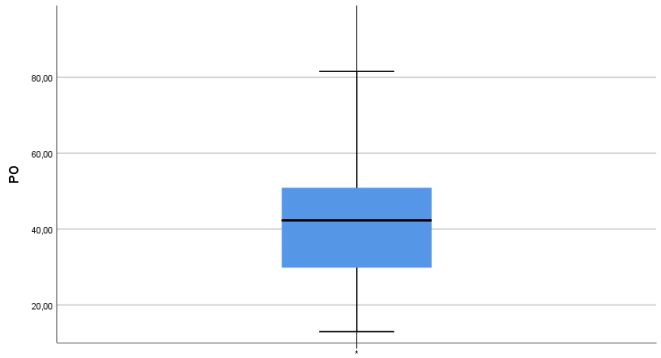


Figura 1: Simple Boxplot nº1

The United Arab Emirates has the highest FoF (54.38), Burkina Faso the lowest (17.88): this is a moderate dispersion of results (Simple Boxplot nº2) with a CV of almost 24 % (0.2381), a mean of 36.06, a range of 36.50 and a Standard deviation of 8.58. In only 1 country less than 20% of the respondents indicate that FoF would prevent them from setting up a business, but we observe 4 with a percentage exceeding 50 %.

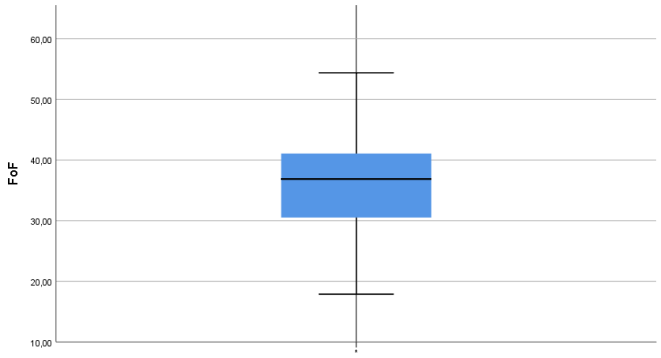


Figura 2: Simple Boxplot nº2

Egypt has the highest EI (63.76), Russia the lowest (2.12): this is a sharp and high dispersion of results (Simple Boxplot n.º3) with a CV of nearly 65 % (0.6494) mean of 22.31, a range of 61.54 and a Standard deviation of 14.49. In 12 countries less than 10% of the respondents indicate they are latent entrepreneurs and intend to start a business within three years, but we observe 2 outliers above 60 %.

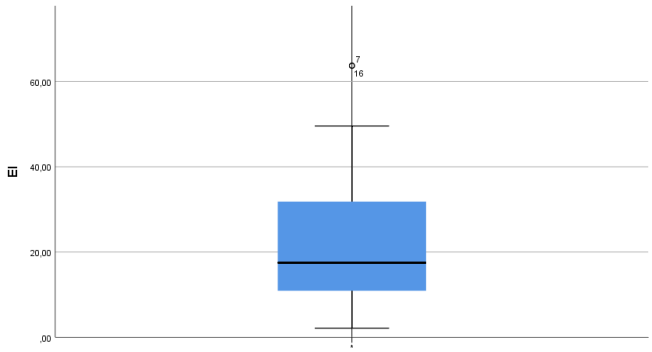


Figura 3: Simple Boxplot nº3

Burkina Faso has the highest EBO (28), Puerto Rico the lowest (1.6): this is an important dispersion of results (Simple Boxplot n.º4) with a CV of almost 64 % (0.6379), a mean of 8.05, a range of 26.40, and a Standard deviation of 5.13. The table presents a larger concentration in lower values. In fact, in 16 countries less than 5% of the respondents indicate they are currently an owner-manager of an established business, but we observe several outliers with 3 being above 20 %.

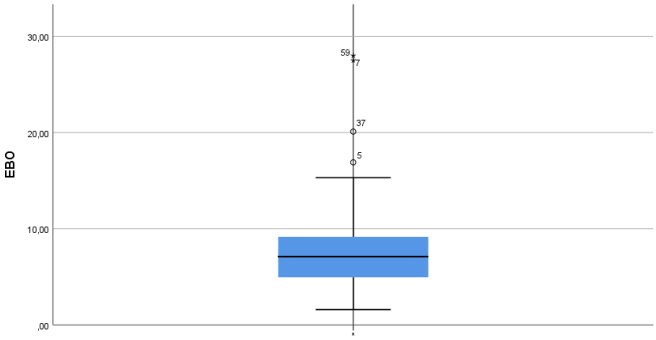


Figura 4: Simple Boxplot nº4

A Kolmogorov–Smirnov test (Table 5 – Tests of Normality) done for all samples confirm that distributions are normal for PO and FoF (p>.200) but not for EI (p=.001) and EBO (p=.000).

Table 4: World Bank Classification Descriptive Statistics

World Bank Classification		Perceived Opportunities	Fear of Failure	Entrepreneurial Intentions	Established Business Ownership
Low Income Economies N=8	Mean	47.5088	29.3813	35.2775	12.1000
	Std. Deviation	11.59480	7.10822	19.60904	7.54681
	Minimum	29.51	17.88	12.78	4.60
	Maximum	63.80	38.84	63.76	28.00
	Range	34.29	20.96	50.98	23.40
Middle Income Economies N=19	Mean	42.5847	33.8658	27.2247	9.2579
	Std. Deviation	14.32770	9.22049	14.79271	6.47811
	Minimum	17.88	20.95	2.12	2.40
	Maximum	71.77	52.10	49.56	27.50
	Range	53.89	31.15	47.44	25.10
High Income Economies N=37	Mean	40.8789	38.6446	16.9995	6.5622
	Std. Deviation	15.05636	7.57543	10.21763	2.72991
	Minimum	12.95	20.07	5.11	1.60
	Maximum	81.53	54.38	48.26	14.10
	Range	68.58	34.31	43.15	12.50

Source: Authors adapted from SPSS

Table 4 (World Bank Classification Descriptive Statistics) shows the economies' groups with respective incidence on variables:

As for mean: LIE has the highest PO (47.5088), HIE the lowest (40.8789); HIE the highest FoF (38.6446), LIE the lowest (29.3813); LIE the highest EI (35.2775), HIE the lowest (16.9995); LIE the highest EBO (12.1), HIE the lowest (6.5622);

As for Std. deviation: HIE has the highest PO (15.05636), LIE the lowest (11.5948); MIE the highest FoF (9.22049), LIE the lowest (7.10822); LIE the highest EI (19.60904), HIE the lowest (10.21763); LIE the highest EBO (7.54681), HIE the lowest (2.72991).

A Kolmogorov–Smirnov test for HIE countries' group and Shapiro-Wilk test for other groups were performed to check for normality (Table 5 – Tests of Normality) in the item's distribution. Following results were produced:

LIE: normal distribution for all variables PO (W=.947, p=.686), FoF (W=.973, p=.922), EI (W=.878, p=.182), EBO (W=.866, p=.138)

MIE: normal distribution for PO (W=.985; p=.986), FoF (W=.938, p=.247) and EI (W=.947, p=.355). Not normal distribution for EBO (W=.854, p=.008) with one Z value close to 3.

HIE: all the variables have a normal distribution (PO and EBO: p>.200; FoF: p=.137) less EI (p=.019)

Table 5: Tests of Normality

Group/N	Shapiro-Wilk				Kolmogorov-Smirnov[a]			
	LIE/8		MIE/19		HIE/37		All/64	
	Statistic	Sig	Statistic	Sig	Statistic	Sig	Statistic	Sig
Perceived Opportunities	.947	.686	.985	.986	.114	.200*	.073	.200*
Fear of Failure	.973	.922	.938	.247	.127	.137	.058	.200*
Entrepreneurial Intentions	.878	.182	.947	.355	.159	.019	.149	.001
Established Business Ownership	.866	.138	.854	.008	.085	.200*	.186	.000

Nota: *This is a lower bound of the true significance. a. Lilliefors Significance Correction.

Source: Authors adapted from SPSS

To validate the hypotheses and show an association between the variables, Pearson's correlation has been made for LIE and MIE countries. Through the analysis of Table 6 (Correlations), it is observed that:

LIE: no correlations with statistical significance had been established;
MIE: a positive and strong correlation between EI & PO (r = 0.797, p <0.05) has statistical significance. So, it is concluded that H3 is validated. There is a negative and moderate correlation between the variables FoF & PO (r = -0.558, p <0.05) with statistical significance witch report to H4.

Once IE hadn´t a normal distribution, a Spearman correlation was used for HIE group. No correlations with statistical significance had been established.

For all economies, it is observed a significant, positive, but weak Spearman correlation between EI & PO (r = 0.391, p=0.001) and EBO & EI (r = 0.259, p=0.047). So, it is concluded that H1 and H3 are validated. There's also a significant negative and weak correlation between variables FoF & EI (r = -0.356, p =0.004). So, concluding that there's a negative association between these variables witch report to H5.

Table 6: Correlations

		Pearson						Spearman					
	Countries groups/N	**LIE/8**			**MIE/19**			**HIE/37**			**All/64**		
		PO	**FOF**	**EI**	**PO**	**FOF**	**EI**	**PO**	**FOF**	**EI**	**PO**	**FOF**	**EI**
FoF	Correlation Coefficient	-.548			-.558*			-.075			.306*		
	Sig. (2-tailed)	.160			.013			.657			.014		
EI	Correlation Coefficient	.692	-.602		.797**	-.402		.028	-.068		.391**	-.356**	
	Sig. (2-tailed)	.057	.115		.000	.088		.867	.688		.001	.004	
EBO	Correlation Coefficient	.543	-.612	.451	.159	.167	.323	.056	-.041	-.226	.181	-.171	.249*
	Sig. (2-tailed)	.164	.107	.262	.515	.494	.178	.742	.811	.178	.153	.178	.047

Nota: * p<0.05 (2-tailed), ** p< 0.01 (2-tailed).

EBO: Established Business Ownership; EI: Entrepreneurial Intentions; FoF: Fear of Failure; PO: Perceived Opportunities.

To dig out the study, it was decided to face EBO, IE, FoF with some others indicators: a multiple linear regression with the stepwise method (Table 7 hypotheses testing) will help to understand until what point some variables (EI, PO, FoF) are instructive.

Source: Authors adapted from SPSS

Table 7: Hypotheses Testing

	MIE		**All Countries**	
N	**19**		**64**	
	H3	**H4**	**H1**	**H3 & H5**
Dependent Variable	Entrepreneurial Intentions	Fear of Failure	Established Business Ownership	Entrepreneurial Intentions
Constant	Perceived Opportunities	Perceived Opportunities	Entrepreneurial Intentions	Fear of Failure, Established Business Ownership, Perceived Opportunities
Method	Stepwise	Stepwise	Stepwise	Stepwise
R2	.635	.311	.106	.298
Ajusted R2	.614	.271	.092	.263

Source: Authors adapted from SPSS

On MIE countries, the model for H3 is very significant (r^2 = 0.635; r^2 *adjusted* = 0.614), but not for H4 which shows a weak signification (r^2 = 0.311; r^2 *adjusted* = 0.271).

For all the studied nations, the model on H1 isn´t significant at all (r^2 = 0.106; r^2 *adjusted* = 0.092); and it can be observed a positive but weak signification on H3 and H5 (r^2 = 0.298; r^2 *adjusted* = 0.263). This model only explains 26.3% of the variance in values of EI.

Concluding, it is understood that for this sample, the model isn't very significant. In fact, only a robust signification has been established for H3 on MIE countries group as it's explained in Table 7.

Thus, to explain EI, 3 independent variables were introduced and through the Stepwise method, after 3 iterations, following significant models (F=8.489, p< 0.001) was obtained with the inclusion of 3 variables (Table 8). So, all variables are important and present weight in the equation (through the analysis of standardized coefficients on Table 9).

Table 8: ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2229.146	1	2229.146	12.556	.001[b]
	Residual	11007.343	62	177.538		
	Total	13236.489	63			
2	Regression	3180.158	2	1590.079	9.645	.000[c]
	Residual	10056.331	61	164.858		
	Total	13236.489	63			
3	Regression	3944.270	3	1314.757	8.489	.000[d]
	Residual	9292.219	60	154.870		
	Total	13236.489	63			

Nota: a. Dependent Variable: EI; b. Predictors: (Constant), FoF; c. Predictors: (Constant), FoF, EBO; d. Predictors: (Constant), FoF, EBO, PO.

Table 9: Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	47.305	7.245		6.529	.000		
	FoF	-.693	.195	-.410	-3.543	.001	1.000	1.000
2	(Constant)	38.694	7.848		4.930	.000		
	FoF	-.625	.190	-.370	-3.280	.002	.978	1.023
	EBO	.765	.318	.271	2.402	.019	.978	1.023
3	(Constant)	23.787	10.144		2.345	.022		
	FoF	-.496	.194	-.294	-2.561	.013	.890	1.124
	EBO	.697	.310	.247	2.250	.028	.969	1.032
	PO	.256	.115	.254	2.221	.030	.893	1.120

Nota: a. Dependent Variable: EI.

Model 3 shows us that when FoF increases 1 unit, EI decreases 49,6 %; when EBO rises 1 unit, EI growths 69,7% and if PO progresses 1 unit, EI upsurges 25,6 %.

VIF was used to diagnose multicollinearity, being verified through the tolerance values (which should be superior to 0. 1) and the VIF (Variance Inflation Factor, which should be inferior to 5 or at 10). Here, the tolerance value is between 0.890 – 0.969 and the VIF is between 1.032 – 1.124, clear indicators of the absence of multicollinearity.

Visual analyse of the histogram (Figure 5), and normal P-P Plot (Figure 6) shows us a residual distribution close to normality.

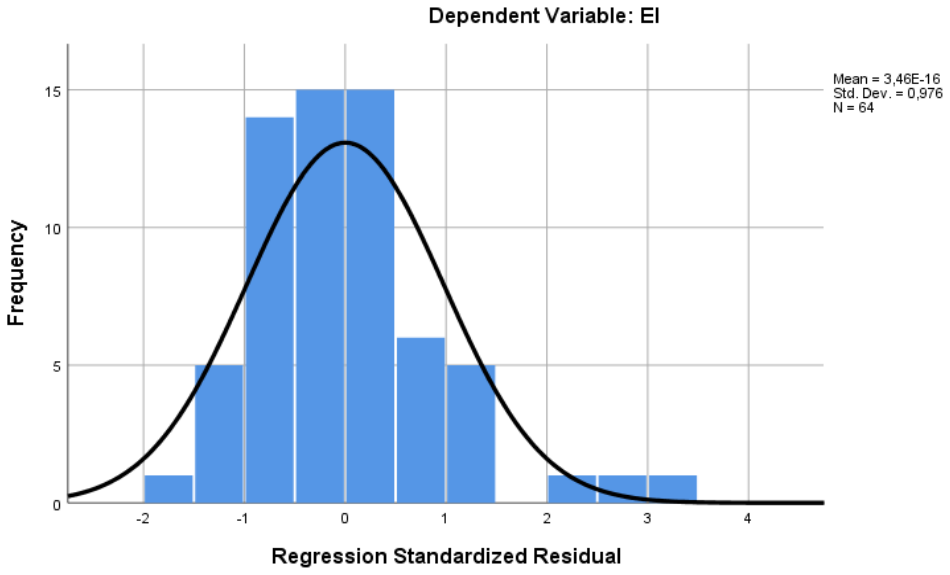


Figure 5: Histogram

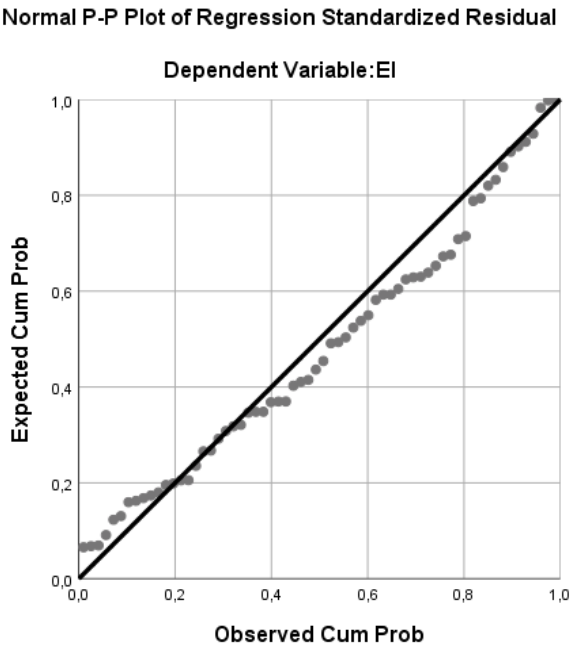


Figure 6: Normal P-P Plot

The empirical results of this research show that a part of the considered indicators is significantly affecting the entrepreneurial activity in world countries. According to the results of other empirical studies, evidenced in the literature review carried out FoF hasn't the weight that we could initially think.

Table 10 presents the conclusions of formulated hypotheses:

Table 10: Hypotheses Results

H1: high levels of Entrepreneurial Intentions positively influence Established Business Ownership	Not rejected
H2: high levels of Perceived Opportunities positively influence Established Business Ownership.	Rejected
H3: high levels of Perceived Opportunities positively influence Entrepreneurial Intentions.	Not rejected
H4: high levels of Perceived Opportunities decrease Fear of Failure.	Not rejected (MIE)
H5: high levels of Fear of Failure negatively influence Entrepreneurial Intentions.	Not rejected
H6a: high levels of Fear of Failure negatively influence Established Business Ownership.	Rejected
H6b: high levels of Established Business Ownership reduce Fear of Failure.	Rejected

Source: Authors

5. CONCLUSIONS

The relationship between 4 variables has been tested to analyse EI in 64 countries. To run it, entrepreneurship specialized literature and GEM adapted database for 2016 have been studied. The main objective of this study was to test the hypotheses and to offer empirical evidence with respect to the key factors that affect the dynamics of total entrepreneurial activity. For the accuracy of the results, the sample has been grouped into three categories, namely: LIE, MIE and HIE based on the WBC.

About the countries studied Saudi Arabia has greater PO, in part due to the transitional economy which faces population to important set of societal changes (Redien-collot, Alexandre, & Aloulou, 2017), United Arab Emirates has the greater FoF thanks to the absence of economic and social policies that create long-term sustainable and inclusive economic growth, Egypt has the greatest EI due to a highly positive societal attitudes towards entrepreneurship (Ismail, Schott, Herrington, Kew, & de la Vega, 2017) and Burkina Faso the greatest EBO which is accompanied by high total early-stage entrepreneurial activity rate (D. Kelley, Singer, & Herrington, 2016), consequences of the recent political changes. All variables are linked to EI in the world related to this group of countries for the year 2016, even if some are closely linked and some not depending the country, the continent and the WBC.

To explain some results, it is possible that social norms may only be important in ethnic groups who have strong traditions of entrepreneurship (N. F. Krueger et al., 2000).

Correlations showed that there are no statistical significances in LIE and HIE isolate groups. In MIE, only H3 and H4 were validated. H3 explain 61.4 % and H4 27.1 % of respective models. About the 64 nations tested H1, H3 and H5 showed significant correlations too, but models correspondingly explain only 9.2% (H1) and 26.3% (H3 and H5) of entrepreneurial intentions' values.

This study can be useful to understand what moves (barriers and factors) people to become an entrepreneur in different economic environments of the planet.

As for hypotheses results, this study reveals that the variables analysed have a very different weight in economies groups. In some, FoF is weaker than EBO, which evidence the importance of the entrepreneurial examples, mainly in LIE where, like Raposo et al., (2014) this work has shown that EBO is stronger than in advanced economies. This study showed too that PO has a stronger mediating effect in linking EI than FoF. Thereby, this limits the validity of existing findings the relationship between FoF and entrepreneurship (Cacciotti et al., 2016).

The present analysis has several limitations. For example, the fact of being only transversal reduces its fruitfulness; a longitudinal investigation comparing these variables before and after the subprime crisis would have also been interesting. For future studies, the perspective of national culture (De Carolis & Saparito, 2006), the political (Scarnati, 1998) and institutional (García-Ramos, Gonzalez-Alvarez, & Nieto, 2017) environment, the perceived intention in high collectivism or individualism societies, the moderation of negative effect of FoF on entry by the cultural practices, the forms of uncertainty avoidance, the entrepreneurial decision-making process at the personal level (Fayolle & Liñan, 2013) can be interesting lines of investigation.

REFERENCES

Ajzen, I. (1991). Measuring oral health behaviour in Flemish health care workers: An application of the theory of planned behaviour. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, *50*(2), 179–211. https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T

Cacciotti, G., Hayton, J. C., Mitchell, J. R., & Giazitzoglu, A. (2016). A reconceptualization of fear of failure in entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, *31*(3), 302–325.

Chua, H. S., & Bedford, O. (2016). A Qualitative Exploration of Fear of Failure and Entrepreneurial Intent in Singapore. *Journal of Career Development*, *43*(4), 319–334. https://doi.org/10.1177/0894845315599255

De Carolis, D. M., & Saparito, P. (2006). Social Capital, Cognition, and Entrepreneurial Opportunities: A Theoritical Framework. *Entrepreneurship and Theory Practice*, *30*(1), 41–56.

Diana Rusu, V., & Roman, A. (2017). Entrepreneurial activity in the EU: An empirical evaluation of its determinants. *Sustainability (Switzerland)*, *9*(10), 1–16. https://doi.org/10.3390/su9101679

Fayolle, A., & Liñan, F. (2013). The Future of Research on Entrepreneurial Intentions. In *2nd GIKA Conference* (Vol. 33, pp. 1–19).

Ferreto, E., Lafuente, E., & Leiva, J. C. (2018). Can entrepreneurial role models alleviate the fear of entrepreneurial failure ? *International Journal Business Environment*, *X*, 1–14.

García-Ramos, C., Gonzalez-Alvarez, N., & Nieto, M. (2017). Institutional framework and entrepreneurial failure. *Journal of Small Business and Entreprise Development*, *24*(4), 716–732.

Iakovleva, T., & Kolvereid, L. (2009). An integrated model of entrepreneurial intentions. *International Journal of Business and Globalisation*, *3*(1), 66. https://doi.org/10.1504/IJBG.2009.021632

Ismail, A., Schott, T., Herrington, M., Kew, P., & de la Vega, I. (2017). *GEM 2017 MENA Report*. *Global Entrepreneurship Monitor (Gem)*. Retrieved from http://www.gemconsortium.org/download@file

Karimi, S., Biemans, H. J. A., Lans, T., Chizari, M., & Mulder, M. (2016). The Impact of Entrepreneurship Education: A Study of Iranian Students' Entrepreneurial Intentions and Opportunity Identification. *Journal of Small Business Management*, *54*(1), 187–209. https://doi.org/10.1111/jsbm.12137

Kautonen, T., Tornikoski, E. T., & Kibler, E. (2011). Entrepreneurial intentions in the third age: The impact of perceived age norms. *Small Business Economics*, *37*(2), 219–234. https://doi.org/10.1007/s11187-009-9238-y

Kelley, D. J., Brush, C. G., Greene, P. G., & Litovsky, Y. (2013). Global Entrepreneurship Monitor 2012. *Global Entrepreneurship Research Association*.

Kelley, D., Singer, S., & Herrington, M. (2016). *GEM 2015/2016 Global Report*. *Global Entrepreneurship Monitor (Gem)* (Vol. 53). https://doi.org/ISBN: 978-1-939242-05-1

Krueger, N., & Dickson, P. R. (1994). How believing in ourselves increases risk talking: perceived self-efficacy and opportunity recognition. *Decision Sciences*, *25*(3), 385–400.

Krueger, N. F., Carsrud, A., & Reilly, M. D. (2000). Competing Models of Entrepreneurial Intention. *Journal of Business Venturing*, *9026*(February), 411–432. https://doi.org/10.1016/S0883-9026(98)00033-0

Liñan, F., & Chen, Y.-W. (2009). Development and Cross-Cultural Application of a Specific Instrument to Measure Entrepreneurial Intentions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *33*(3), 593–617.

Liñán, F., & Chen, Y. (2009). Application of a Specific Instrument to Measure Entrepreneurial Intentions. Entrepreneurship Theory and Practice, (May), 593–617. https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00318.x

Martin, A. J., & Marsh, H. W. (2003). Fear of failure: Friend or foe? *Australian Psychologist*, *38*(1), 31–38. https://doi.org/10.1080/00050060310001706997

Ng, L., & Jenkins, A. S. (2018). Motivated but not starting: how fear of failure impacts entrepreneurial intentions. *Small Enterprise Research*, *25*(2), 1–16. https://doi.org/10.1080/13215906.2018.1480412

Nishimura, J., & Tristán, O. (2011). Using the theory of planned behavior to predict nascent entrepreneurship. *Revista Latinoamericana de Administración*, *24*(1), 89–97. https://doi.org/10.1037/a0018452

Noguera, M., Alvarez, C., & Urbano, D. (2013). Socio-cultural factors and female entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, *9*(2), 183–197. https://doi.org/10.1007/s11365-013-0251-x

Patzelt, H., & Shepherd, D. A. (2011). Negative emotions of an entrepreneurial career: Self-employment and regulatory coping behaviors. *Journal of Business Venturing*, *26*(2), 226–238. https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.08.002

Raposo, M. L., Rodrigues, R., Dinis, A., do Paço, A., & Ferreira, J. J. M. (2014). The Influence of Competitiveness and Regulations on Entrepreneurial Activity in Emerging and Advanced Economies. *Innovar*, 113–128.

Redien-collot, R., Alexandre, L., & Aloulou, W. (2017). Saudi Women's Entrepreneurial Intention: The Social Construction of Norms and Perception. In *The Routledge Companion To Global Female Entrepreneurship* (pp. 1–32). https://doi.org/10.4324/9781315794570.ch4

Sarasvathy, S. D. (2004). The questions we ask and the questions we care about: Reformulating some problems in entrepreneurship research. *Journal of Business Venturing*, *19*(5), 707–717. https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2003.09.006

Scarnati, J. T. (1998). Beyond technical competence: fear - banish the beast. *Leadership and Organization Development Journal*, *19*(7), 362–365.

Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The Promise of Entrepreneurship as a field of research. *The Academy of Management Review*, *25*(1), 217–226. https://doi.org/10.2307/259271

Teixeira, S., Casteleiro, C., Rodrigues, R., & Guerra, M. D. (2017). Entrepreneurial Intentions and Entrepreneurship in Europe Countries. *International Journal of Innovation Science*. https://doi.org/10.4161/auto.5223

Tsai, K. H., Chang, H. C., & Peng, C. Y. (2016). Refining the linkage between perceived capability and entrepreneurial intention: roles of perceived opportunity, fear of failure, and gender. *International Entrepreneurship and Management Journal*, *12*(4), 1127–1145. https://doi.org/10.1007/s11365-016-0383-x

Vaillant, Y., & Lafuente, E. (2007). Do different institutional frameworks condition the influence of local fear of failure and entrepreneurial examples over entrepreneurial activity? *Entrepreneurship and Regional Development*, *19*(4), 313–337. https://doi.org/10.1080/08985620701440007

Wasdani, K. P., & Mathew, M. (2014). Potential for opportunity recognition: differentiating entrepreneurs. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, *23*(3), 336. https://doi.org/10.1504/IJESB.2014.065526

Wennberg, K., Pathak, S., & Autio, E. (2013). How culture moulds the effects of self-efficacy and fear of failure on entrepreneurship. *Entrepreneurship and Regional Development*. Taylor & Francis. https://doi.org/10.1080/08985626.2013.862975

Wood, M. S., Mc Kinley, W., & Engstrom, C. L. (2013). Endings and visions of new beginnings: the effects of source of unemployment and duration of unemployment on entrepreneurial intent. *Entrepreneurship Research Journal*.

Wyrwich, M., Stuetzer, M., & Sternberg, R. (2016). Entrepreneurial role models, fear of failure, and institutional approval of entrepreneurship: a tale of two regions. *Small Business Economics*, *46*(3), 467–492. https://doi.org/10.1007/s11187-015-9695-4

A PERFORMANCE INTERNACIONAL E A ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO: O CASO DAS PME'S [1]

Cristina I. M. A. S. Fernandes, cristina.isabel.fernandes@ubi.pt, Department of Business and Economics and NECE - Research Unit in Business Sciences, University of Beira Interior
João J. M. Ferreira, jjmf@ubi.pt, Department of Business and Economics, NECE Research Unit in Business Sciences, University of Beira Interior
Carla Azevedo Lobo, cadsa@upt.pt, REMIT - Research on Economics, Management and Information Technologies and IJP- Instituto Jurídico Portucalense, Universidade Portucalense
Mário Raposo, mraposo@ubi.pt, Department of Business and Economics and NECE Research Unit in Business Sciences, University of Beira Interior

RESUMO: Um ponto chave do processo de internacionalização das empresas é a escolha do mercado externo. Após esta escolha os resultados que uma empresa aí obtém podem ajudar a medir a sua performance internacional. Esta investigação visa, assim, medir o impacto no processo de internacionalização, mediante a sua Orientação para o Mercado (OM), assim como medir o seu efeito na performance internacional. Para tal, foram recolhidos dados através da realização de um questionário a 320 PME e mediante a aplicação de regressões lineares, os resultados evidenciam um efeito positivo da OM tanto no processo de internalização como no desempenho internacional. Verificamos também a importância de se estudar a influência das orientações estratégicas sobre os processos de internacionalização, podendo estes serem influenciados pelas particularidades das PME.

Palavras-chave: Orientação para o mercado, Internacionalização, Performance internacional.

ABSTRACT: A key point in the process of internationalization of companies is the choice of the external market. After this choice the results that a company obtains can help to measure its international performance. This research aims to measure the impact on the internationalization process, through its Market Orientation (OM), as well as to measure its effect on international performance. For this, data were collected through a questionnaire to 320 SMEs and through the application of linear regressions, the results evidenced a positive effect of OM both in the internalization process and in international performance. We also verified the importance of studying the influence of the strategic orientations on the internationalization processes, which can be influenced by the particularities of SMEs.

Keywords: Market orientation, Internationalization, International performance.

1. INTRODUÇÃO

Para Morgan-Thomas (2009), na intenção de internacionalização das pequenas e médias empresas (PME) devem ser considerados dois pilares ao nível da natureza da competição: a crescente globalização dos mercados (Coviello & Munro, 1997; Oviatt & McDougall, 1997; Jones, 1999; Chetty & Blankenburg Holm, 2000) e os velozes avanços da tecnologia, especialmente ao nível de tudo o que se pode comercializar online (Karavdic & Gregory, 2005). Neste sentido, a compreensão dos motivos do sucesso ou fracasso das empresas, ao nível dos seus processos de internacionalização, é de suma importância para académicos e profissionais (Morgan et al., 2004; Lages et al., 2008). Por outro lado, a evolução do comércio eletrónico redefiniu a natureza dos negócios internacionais para muitas PME (Karavdic & Gregory, 2005). Ao facilitar a ligação direta entre a empresa e um cliente estrangeiro, as tecnologias fornecem possibilidades de acesso e

[1] "This work is supported by FEDER funds from COMPETE 2020 and Portuguese funds - PORTUGAL 2020. Project IEcPBI - Interactive Ecosystem for Portuguese Business Internationalization - POCI-01-0145-FEDER-032139".

atendimento aos mercados externos, impactando o número de envolvidos nos volumes de operações de exportação (Etemad & Wright, 1999). Quando as empresas consideram a internacionalização, os recursos e as capacidades são considerados necessários na realização de operações substanciais em ambientes globais competitivos. Os recursos tangíveis são fáceis de observar e imitar, no entanto, os recursos intangíveis são difíceis de construir e gerir num curto espaço de tempo, e assim são estes os alvos que as empresas procuram estabelecer e manter (Galbreath, 2005; Ahn & York, 2011). Assim, diversos investigadores nos últimos anos têm-se debruçado sobre as caraterísticas dos comportamentos que permitem às PME aumentar os seus processos de internacionalização, assim como o seu desempenho internacional apesar da aparente falta de recursos quando comparadas com as grandes empresas (Brouthers et al., 2015; Oura, et al., 2016; Hollender et al., 2017; Lobo et al., 2018; Nakos et al., 2019). Nestas caraterísticas encontramos essencialmente várias orientações estratégicas como a capacidade inovadora, a escolha do modo de entrada ou a orientação empreendedora. Entretanto, outros autores observaram a Orientação para o Mercado (OM) como uma caraterística crucial no processo de internacionalização, assim como para a consequente performance internacional (Cadogan et al., 2009; Frösén et al., 2016; Acosta et al., 2018).

Por um lado, a OM tem sido identificada na literatura como um determinante direto do desempenho internacional não só das grandes empresas como das PME (Chung, 2012; Boso et al., 2013), ainda que as provas empíricas disponíveis no domínio das PME ainda sejam limitadas (Armario et al., 2009; Ripollés et al., 2012; Torres-Ortega et al., 2015; Zhou et al., 2010). Por outro lado, a constante procura por oportunidades de negócios em novos mercados constitui uma forma de empreendedorismo corporativo, para o qual várias investigações analisaram o efeito da OM na performance internacional (Escandón-Barbosa et al., 2016; Acosta et al., 2018; Nakos et al., 2019).

Por todas estas razões, um aspeto chave na estratégia internacional de uma empresa passou a ser a escolha da estratégia de abordagem ao mercado externo. Estas mudanças, bem como o seu impacto nas estratégias de internacionalização das empresas, nomeadamente das PME, justificam a necessidade de estudar o impacto da OM quer no desenvolvimento do processo de internacionalização quer na performance internacional. A exploração dos elementos que podem influenciar esta importante relação terão com toda a certeza implicações práticas para muitas PME que se expandem cada vez mais e tentam identificar a melhor estratégia para aumentar seu desempenho. Assim, na nossa investigação pretendemos contribuir com o estudo da influência da OM quer a jusante quer a montante, ou seja, pretendemos mostrar o seu impacto no processo de internacionalização e após esta verificação o seu impacto no desempenho internacional.

A nossa investigação está organizada do seguinte modo: após a introdução segue-se a revisão da literatura na qual abordaremos o impacto da OM no processo de internacionalização e de seguida o impacto deste na performance internacional, suportando assim as nossas hipoteses ao nível da literatura existente neste campo de investigação. Na secção seguinte apresentamos a metodologia e os nossos resultados, que nos permitiram testar as hipoteses e por fim retirarmos as respetivas conclusões.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 A ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO E O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Para Narver et al. (1998), a Orientação para o Mercado (OM) significa que o objetivo e a cultura da empresa estão focados na criação de valor para os clientes. A criação de valor torna-se assim uma cultura institucionalizada. A OM está ciente das expetativas e necessidades dos clientes, entendendo e satisfazendo os mesmos e despertando sentimentos (Kohli & Jaworski, 1990; Micheels & Gov, 2010). Assim, o conceito de OM pode ser considerado um resultado do debate sobre a longa discussão acerca da implementação do conceito de marketing (Kohli & Jaworski, 1990). A literatura fornece termos como "orientação para o cliente" (Berthon et al., 2004) e "orientação para o marketing" (Payne, 1988; Gummesson, 1991). Shapiro (1988) concluiu que esses três conceitos estavam tão próximos uns dos outros que dificilmente qualquer distinção entre eles poderia ser estabelecida. O construto de OM pode ser resumido como uma colheita de informações relacionadas com clientes e concorrentes, disseminando-as através da organização e explorando-as para satisfazer as necessidades do mercado atual (Day, 1990; Kohli & Jaworski, 1990; Narver & Slater, 1990; Shapiro, 1988; Ruokonen, 2008). A OM cria, assim, uma posição constante e proativa no que diz respeito a satisfazer as necessidades dos clientes, ao mesmo tempo que enfatiza o aumento do uso do conhecimento dentro da empresa, aumenta a inovação das empresas e o desempenho de um novo produto (Olavarrieta & Friedman, 2008; Baker & Sinkula, 2007). Tem havido também esforços para aplicar o

conceito de OM às PME (Blankson & Cheng, 2005; Pelham, 1997a, 1997b; Verhees & Meulenberg, 2004). Um fluxo específico na literatura tem-se focado na OM ao nível do processo de internalização (Cadogan & Diamantopoulos, 1995; Cadoganet al., 2002) e sobre os desafios que as empresas enfrentam no contexto do processo de internacionalização. Além disso, alguns estudos empíricos sobre as PME ofereceram evidências de que o uso de informações sobre o mercado internacional está relacionado ao sucesso do processo de internacionalização (Hart & Tzokas, 1999; Yeoh, 2000; Julien & Ramangalahy, 2003).

Assim definimos a nossa primeira hipótese de investigação, do seguinte modo:

H1: A orientação para o mercado (OM) tem um impacto positivo no processo de internacionalização das PME

2.2 A ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO (OM) E A PERFORMANCE INTERNACIONAL

A OM é particularmente importante num contexto internacional (Zhou et al., 2008). Os mercados estrangeiros são muito mais complexos que os domésticos. Existem diferenças possíveis em muitas dimensões - tecnológica, económica, política, cultural e social. Essa complexidade aumenta a procura pela criação de inteligência de mercado, disseminação e capacidade de resposta (Slater & Narver, 1998; Narver et al., 2000, 2004). Quando se comparam empresas sem OM, com empresas com OM, as segundas possuem melhor compreensão das necessidades e desejos dos clientes estrangeiros. Para além disso, conseguem compreender melhor as estratégias e capacidades dos concorrentes e forças externas e podem responder de forma mais adequada às exigências de um ambiente de mudança e, assim, desfrutarem de uma vantagem competitiva (Ruokonen, 2008; Acosta et al., 2018). Em suma, a OM é valiosa, rara, imperfeitamente imitável e não substituível e pode gerar vantagem competitiva sustentável. As empresas com OM podem aproveitar estes recursos e capacidades para superar a distância cultural e selecionar mercados culturalmente distantes em troca de mais oportunidades de mercado e melhores rendas económicas (Ruokonen, 2008; He & Wei, 2011). Deste modo a OM afeta o desempenho internacional de um modo direto (He & Wei, 2011). Empresas com maior OM tendem a ter melhor desempenho porque são caraterizadas pela sua intenção de oferecer um valor superior aos clientes de forma contínua (Slater & Narver, 1998). Se estas caraterísticas estiverem alinhadas com a estratégia de OM internacional vai inevitavelmente influenciar a performance internacional (He & Wei, 2011). A perspetiva do ajuste estratégico da Resource Based View (Barney et al., 2001; Brouthers et al., 2008; Meyer et al., 2009) afirma que o sucesso organizacional depende de quão bem os recursos, estratégia e estrutura da empresa se encaixam e se apoiam uns aos outros. Assim, empresas que escolhem mercados internacionais com base no seu nível de recursos terão um desempenho melhor do que as empresas que não o fazem (Combs & Ketchen, 1999; Brouthers et al., 2008). Assim, existem diversas evidências empíricas que confirmam que a OM influencia positivamente o desempenho internacional das empresas (Chung, 2012; Escandón-Barbosa et al., 2016). A OM é favorável e contribui para o desempenho estratégico das empresas em processos de internacionalização (Armario et al., 2009; Boso et al., 2013; Acosta, 2018).

No seguimento deste suporte teórico definimos a nossa segunda hipótese de investigação, da seguinte forma:

H2: A orientação para o mercado (OM) tem um impacto positivo na performance internacional das PME

3. METODOLOGIA

3.1 DADOS

Os dados foram obtidos através de um questionário, enviado por correio eletrónico, a 8103 empresas exportadoras e/ou com interesse em exportar (população de estudo) da Base de Dados da AICEP- Portugal Global, onde conseguimos obter o endereço de correio eletrónico do responsável pela área de internacionalização da empresa. Conseguimos recolher um total de 320 respostas válidas (amostra).

3.2 VARIÁVEIS

VARIÁVEL DEPENDENTE

Processo de Internacionalização

Com vista a medir mensurar o constructo "Processo de Internacionalização", utilizaram-se oito itens em escalas tipo Likert (1= nada importante a 5=muito importante). AFE extraiu três componentes com eigenvalues superiores a 1 e que explicam 65,8% da variabilidade dos dados com resultados aceitáveis para a utilização da Análise Fatorial Exploratória - AFE (KMO=0,62) (Tabela 5 em Apêndice). Para cada dimensão foi calculado o score correspondente à média dos itens correspondentes.

Performance Internacional

Para avaliar a performance internacional da empresa foi utilizada a variável "Faturação da empresa" que resulta da internacionalização (%) (Ruigrok et al., 2007). Esta variável assume as seguintes categorias: 1 – Menos de 10%; 2 – Entre 10% e 25%; 3 – Entre 25% e 50%; 4 – Entre 50% e 75%; 5 – Mais de 75%.

VARIÁVEIS INDEPENDENTES

Variáveis de controle

As variáveis de controlo utilizadas na análise alusivas à empresa foram: i) Atividade Económica: ii) Tempo de atividade da empresa (em anos); iii) Tempo de Internacionalização (em anos) e; iv) Dimensão da Empresa (nº de trabalhadores).

Orientação para o Mercado

Motivações relacionadas com o mercado interno

O construto alusivo às "Motivações relacionadas com o mercado interno" é constituído por quatro itens em escalas tipo Likert que avaliam o grau de importância (1= nada importante a 5=muito importante) da mesma. A análise fatorial exploratória (AFE) dos dois itens gerou dois fatores, com dois itens cada, que explicam mais de 60% da variância dos dados (68,0%) e com eigenvalues superiores a 1, com um KMO aceitável (0,68). (Tabela 6 em Apêndice). Para ambos fatores foi calculado o score correspondente à média dos dois itens que compõem cada um deles.

Caraterísticas do Mercado Externo

Para mensurar o construto alusivo ao grau de importância das "Caraterísticas do Mercado", utilizaram-se seis itens em escalas tipo Likert (1= nada importante a 5=muito importante). AFE extraiu três componentes com eigenvalues superiores a 1 e que explicam 73,8% da variabilidade dos dados, sendo estas constituídas por três, dois e um item e apresentando resultados aceitáveis (KMO=0,65) (Tabela 6 em Apêndice). Para os dois primeiros fatores foi calculado o score correspondente à média dos itens e o último score corresponde ao score (1 a 5) atribuído no item que o compõe.

A Tabela 1 apresenta uma síntese da globalidade das variáveis utilizadas no estudo.

Tabela 1: Variáveis utilizadas na análise

Variáveis	Descrição	Autores	Hipóteses
Variável Dependente			
Processo de internacionalização (Scores entre 1 e 5)	Proximidade sociocultural do novo mercado (PI 1)	Hart e Tzokas (1999); Yeoh (2000); Julien e Ramangalahy, (2003)	**H1**
	Capacidades (PI 2)		
	Recursos (PI 3)		
Performance Internacional	Faturação Internacional (Menos de 10%, Entre 10% e 25%, Entre 25% e 50%, Entre 50% e 75%, Mais de 75%)	Ruigrok et al. (2007)	**H2**
Variável Independente			
Variáveis de controle	Indústria Transformadora (TRA) (0 - Não; 1 – Sim) Serviços Não Financeiros (SER) (0 - Não; 1 – Sim) Tempo de atividade da empresa (TAE) (em anos) Tempo de Internacionalização (TIN) (em anos) Menos de 10 trabalhadores (MIC) (0 - Não; 1 – Sim) 250 ou mais trabalhadores (GRE) (0 - Não; 1 – Sim)	Brouthers et al. (2015); Oura et al. (2016); Hollender et al. (2017); Lobo et al. (2018); Nakos et al. (2019)	
Orientação para o mercado (OM)	Motivações relacionadas com o mercado interno (MI) (Scores entre 1 e 5)	Day (1990); Kohli e Jaworski (1990); Narver e Slater, (1990); Shapiro, (1988); Ruokonen (2008)	**H1** **H2**
	Características do Mercado Externo (CM) (Scores entre 1 e 5)		

3.3 ANÁLISE DE DADOS

A estimação da Análise Fatorial Exploratória (AFE) foi executada com base no método das componentes principais, e para a determinação do número de fatores a reter foi empregue o critério com base nos valores próprios superiores à unidade e cuja variância total explicada pelos fatores seja superior a 60%, efetuada rotação VARIMAX, com o objetivo facilitar a interpretação da solução fatorial e o critério de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) para avaliar se a correlação existente entre as variáveis é suficiente para prosseguir a AFE (Hair et al., 2010).

Foram estimados três modelos de regressão linear múltipla, para cada fator, com vista a analisar os preditores do Processo de Internacionalização tendo sido estimados quatro modelos (Modelo 1: Variáveis independentes – Variáveis de Controlo; Modelo 2: Variáveis independentes – Orientação para o Mercado (OM): Motivações relacionadas com as Características do mercado externo, Características do Mercado; Variáveis independentes – Variáveis de Controlo, Orientação para o Mercado: Motivações relacionadas com as Características do mercado externo, Características do Mercado). Neste caso os modelos econométricos a estimar foram:

$$II1_j = \beta_0 + \beta_1 TRA_j + \beta_2 SER_j + \beta_3 TAE_j + \beta_4 TIN_j + \beta_5 MIC_j + \beta_6 GRE_j \quad [1.1]$$

$$II2_j = \beta_0 + \beta_1 TRA_j + \beta_2 SER_j + \beta_3 TAE_j + \beta_4 TIN_j + \beta_5 MIC_j + \beta_6 GRE_j \quad [1.2]$$

$$II3_j = \beta_0 + \beta_1 TRA_j + \beta_2 SER_j + \beta_3 TAE_j + \beta_4 TIN_j + \beta_5 MIC_j + \beta_6 GRE_j \quad [1.3]$$

$$II4_j = \beta_0 + \beta_1 TRA_j + \beta_2 SER_j + \beta_3 TAE_j + \beta_4 TIN_j + \beta_5 MIC_j + \beta_6 GRE_j \quad [1.4]$$

$$II1_j = \beta_0 + \beta_1 MI1_j + \beta_2 MI2_J + \beta_3 CM1_j + \beta_4 CM2_J + \beta_5 CM3_J \quad [2.1]$$

$$II2_j = \beta_0 + \beta_1 MI1_j + \beta_2 MI2_J + \beta_3 CM1_j + \beta_4 CM2_J + \beta_5 CM3_J \quad [2.2]$$

$$II3_j = \beta_0 + \beta_1 MI1_j + \beta_2 MI2_J + \beta_3 CM1_j + \beta_4 CM2_J + \beta_5 CM3_J \quad [2.3]$$

$$II1_j = \beta_0 + \beta_1 TRA_j + \beta_2 SER_j + \beta_3 TAE_j + \beta_4 TIN_j + \beta_5 MIC_j + \beta_6 GRE_j + \beta_7 MI1_j + \beta_8 MI2_J + \beta_9 CM1_j + \beta_{10} CM2_J + \beta_{11} CM3_J + \beta_{12} \quad [3.1]$$

$$II2_j = \beta_0 + \beta_1 TRA_j + \beta_2 SER_j + \beta_3 TAE_j + \beta_4 TIN_j + \beta_5 MIC_j + \beta_6 GRE_j + \beta_7 MI1_j + \beta_8 MI2_J + \beta_9 CM1_j + \beta_{10} CM2_J + \beta_{11} CM3_J \quad [3.2]$$

$$II3_j = \beta_0 + \beta_1 TRA_j + \beta_2 SER_j + \beta_3 TAE_j + \beta_4 TIN_j + \beta_5 MIC_j + \beta_6 GRE_j + \beta_7 MI1_j + \beta_8 MI2_J + \beta_9 CM1_j + \beta_{10} CM2_J + \beta_{11} CM3_J \quad [3.3]$$

Em termos de modelização econométrica do grau de internacionalização, mensurado pela proporção do volume de negócios resultante da atividade internacional, foi empregue a regressão ordinal uma vez que esta era variável categórica ordenada (Menos de 10%, Entre 10% e 25%, Entre 25% e 50%, Entre 50% e 75%, Mais de 75%).

Com base no AIC, BIC e -2 LL o método que melhor se ajusta é baseado na distribuição logística (Cameron e Trivedi 2005). O modelo de regressão logística ordinal assume que a relação entre a variável explicativa e a variável categórica ordenada é categoricamente independente.

Para a avaliação dos preditores do grau de internacionalização estimaram-se três modelos (Modelo 4: Variáveis independentes – Variáveis de Controlo; Modelo 5: Variáveis independentes – Motivações relacionadas com as Características do mercado interno, Características do Mercado Externo, Fatores Inibidores, Fatores Estratégicos Impulsionadores da Internacionalização; Modelo 6: Variáveis independentes – Variáveis de Controlo, Motivações relacionadas com as Características do mercado externo, Características do Mercado, Fatores Inibidores, Fatores Estratégicos Impulsionadores da Internacionalização) sendo estimado os seguintes modelos econométricos:

$$Logit\left(\widehat{FIN}_{ij}\right) = \beta_0 + \beta_1 TRA_j + \beta_2 SER_j + \beta_3 TAE_j + \beta_4 TIN_j + \beta_5 MIC_j + \beta_6 GRE_j \quad [4]$$

$$Logit\left(\widehat{FIN}_{ij}\right) = \beta_0 + \beta_1 MI1_j + \beta_2 MI2_J + \beta_3 CM1_j + \beta_4 CM2_J + \beta_5 CM3_J + \beta_6 FI1_j + \beta_7 FI2_j + \beta_8 FI3_j + \beta_9 FI4_J + \beta_{10} II1_j + \beta_{11} II2_j + \beta_{12} II3_j + \beta_{13} II4_j \quad [5]$$

$$Logit\left(\widehat{FIN}_{ij}\right) = \beta_0 + \beta_1 TRA_j + \beta_2 SER_j + \beta_3 TAE_j + \beta_4 TIN_j + \beta_5 MIC_j + \beta_6 GRE_j + \beta_7 MI1_j + \beta_8 MI2_J + \beta_9 CM1_j + \beta_{10} CM2_J + \beta_{11} CM3_J + \beta_{16} II1_j + \beta_{17} II2_j + \beta_{18} II3_j \quad [6]$$

Para a estimação dos diversos parâmetros dos modelos recorreu-se ao método dos mínimos quadrados e com erros padrão robustos, para eliminar a possíveis problemas de heteroscedasticidade. Em todas as regressões foi analisada a existência de variáveis com potenciais efeitos de multicolinearidade através dos fatores de inflacionamento da variância (VIF), devendo estes idealmente ser inferiores a 5 (Hair et al. 2010).

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados alusivos à análise dos dados das 320 empresas são apresentados em duas secções, sendo a primeira referente à caraterização da amostra e numa segunda parte são apresentados os resultados das diversas estimações econométricas.

4.1 ESTATÍSTICA DESCRITIVA

A amostra de empresas era maioritariamente constituídas por empresas cuja atividade económica eram Serviços não Financeiros (41,3%) ou Indústria Transformadora (37,5%), as empresas laboravam e internacionalizaram em média há 27,8 ± 22,9 anos e 15,8 ± 12,0 anos, respetivamente, 28,4% tinham até 9 trabalhadores, 13,4% possuíam 250 ou mais trabalhadores, 24,4% faturaram ao nível internacional menos de 10% e 23,4% faturam 75% ou mais. Na Tabela 2 resumimos a caracterização da nossa amostra.

Tabela 2: Caracterização da amostra

		N	%
Atividade Económica	Indústria Transformadora	120	37,5%
	Construção	19	5,9%
	Comércio	21	6,6%
	Serviços não Financeiros	132	41,3%
	Outros	28	8,8%
Tempo de atividade da empresa (em anos), média + SD (range)		27,8 ± 22,9 (5 - 183)	
Tempo de Internacionalização (em anos), média + SD (range)		15,8 ± 12,0 (4 - 98)	
Dimensão da Empresa	até 9	91	28,4%
	de 10 a 49	107	33,4%
	de 50 a 249	79	24,7%
	de 250 a 499	17	5,3%
	de 500 a 1000	14	4,4%
	mais de 1000	12	3,8%
Faturação da empresa que resulta da internacionalização (%)	menos de 10%	78	24,4%
	de 10% a 24%	69	21,6%
	de 25% a 49%	56	17,5%
	de 50% a 74%	42	13,1%
	75% ou mais	75	23,4%

4.2 MODELAÇÃO ECONOMÉTRICA

Na Tabela 3 visualizam-se as estatísticas descritivas e os coeficientes de correlação relativos às variáveis utilizadas nas modelações econométricas bem como os VIF, constatando-se que não se observaram variáveis com efeitos de multicolinearidade (VIF < 5).

Tabela 3: Matriz de correlação para as variáveis exógenas usadas na análise empirica (VIF na diagonal)

	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
(1) FIN	2,92	1,50	**NC**															
(2) II1	3,23	0,85	-0,10	**1,30**														
(3) II2	3,92	0,64	0,14	0,17	**1,25**													
(4) II3	2,95	0,89	0,02	0,22	0,16	**1,30**												
(5) II4	3,44	0,94	-0,06	0,34	0,27	0,14	**1,49**											
(6) TRA	0,38	0,49	0,43	-0,11	-0,04	0,04	-0,09	**2,20**										
(7) SER	0,42	0,49	-0,27	0,08	0,00	-0,12	-0,01	-0,66	**2,01**									
(8) TAE	28,03	23,32	0,09	-0,08	-0,11	0,20	-0,12	0,19	-0,31	**2,19**								
(9) TIN	15,74	12,01	0,36	-0,14	-0,04	0,16	-0,15	0,37	-0,30	0,68	**2,37**							
(10) MIC	0,28	0,45	-0,15	0,12	0,17	-0,15	0,11	-0,28	0,19	-0,26	-0,24	**1,30**						
(11) GRE	0,14	0,35	0,19	-0,04	0,04	0,08	0,01	0,14	-0,20	0,36	0,39	-0,25	**1,29**					
(12) MI1	3,57	0,80	0,00	0,24	0,19	0,20	0,14	0,11	-0,05	-0,03	-0,03	0,05	-0,05	**1,45**				
(13) MI2	4,19	0,70	-0,21	0,07	0,10	0,11	0,07	-0,08	0,07	-0,09	-0,11	-0,03	-0,07	0,38	**1,26**			
(14) CM1	3,29	0,93	0,06	0,20	0,27	0,22	0,29	0,04	-0,01	0,03	0,04	-0,02	0,01	0,29	0,16	**1,36**		
(15) CM2	3,68	0,73	-0,15	0,20	0,17	0,18	0,15	-0,14	0,04	-0,10	-0,14	0,12	-0,10	0,12	0,14	0,11	**1,16**	
(16) CM3	3,09	1,12	-0,03	0,20	0,25	0,14	0,30	-0,08	0,04	-0,01	-0,08	0,11	-0,01	0,28	0,06	0,34	0,17	**1,33**

Nota: NC – Not computed; SD – Standard Deviation

A Tabela 4 apresenta os resultados alusivos aos diferentes modelos estimados preditores das quatro dimensões do Processo de Internacionalização (a, b, c, d). Excluindo o Modelo 1a, todas as estimações predizem significativamente o processo de internacionalização (F test: $p < 0,05$).

No que respeita às variáveis de controlo, observa-se que quanto maior é o tempo de atividade da empresa (TAE) significativamente menores são os scores da dimensão capacidades do processo de internacionalização (Modelo 1b: $\beta = -0,01$; $p < 0,05$; Modelo 3b: $\beta = -0,01$; $p < 0,05$). Enquanto que as empresas com menos de 10 trabalhadores apresentam, nesta segunda dimensão do processo de internacionalização, scores médios são significativamente mais elevados que nas restantes empresas (Modelo 1b: $\beta = 0,24$; $p < 0,01$; Modelo 3b: $\beta = 0,22$; $p < 0,01$). Significa assim que as empresas mais jovens atribuem maior importância às capacidades dos seus colaboradores.

Em termos da orientação para o mercado (OM) ao nível da dimensão das motivações do mercado interno constata-se que a primeira dimensão destas tem um impacto positivo estatisticamente significativo na dimensão Proximidade sociocultural do novo mercado (Modelo 2a: $\beta = 0,19$; $p < 0,01$; Modelo 3a: $\beta = 0,21$; $p < 0,01$) do Processo de Internacionalização. Assim a OM, ao nível das características do mercado interno tem um efeito positivo no processo de internacionalização das PME, principalmente para mercados nos quais existe uma proximidade sociocultural.

Relativamente às Características do Mercado Externo (Modelo 2d: $\beta = 0,13$; $p < 0,05$; Modelo 3d: $\beta = 0,15$; $p < 0,05$ e Modelo 2b: $\beta = 0,07$; $p < 0,05$; Modelo 3b: $\beta = 0,07$; $p < 0,05$) têm um efeito estatisticamente significativo positivo na dimensão Proximidade sociocultural do novo mercado (Modelo 2a: $\beta = 0,14$; $p < 0,05$; Modelo 3a: $\beta = 0,12$; $p < 0,05$), na dimensão Capacidades (Modelo 2b: $\beta = 0,12$; $p < 0,01$) e na dimensão Recursos (Modelo 3b: $\beta = 0,12$; $p < 0,01$) do Processo de internacionalização. Verificamos que a OM ao nível das características do mercado externo, têm um impacto positivo em todas as dimensões do processo de internacionalização das PME. Assim, suportamos a nossa *H1: A orientação para o mercado (OM) tem um impacto positivo no processo de internacionalização das PME.*

Deste modo estamos na mesma linha de diversos estudos anteriores que sugerem que a OM fornece a base sobre as quais a empresa pode construir as suas interações com os mercados externos dinâmicos. Estas orientações determinam o processo de internacionalização da empresa (Knight & Cavusgil, 2004; Luo, et al., 2005; Liu et al., 2011). Assim, no processo de internacionalização de uma empresa, uma decisão estratégica chave é a seleção do mercado internacional (Ellis, 2000; Ellis & Pecotich, 2001; Kumar et al., 1994; Papadopoulos et al.. 2002). Entrar em novos mercados, em mercados externos, envolve um grande compromisso de recursos - estratégicos, técnicos, de gestão e financeiros. Devido a limitação de recursos, uma empresa tem que tomar uma decisão estratégica sobre qual o mercado onde entrar e alocar recursos adequadamente (He & Wei, 2011). Tal só é possível através da OM

Tabela 4: Coeficientes de Regressão (Standard Error) dos modelos de regressão linear cujas variáveis dependentes são as três dimensões do Processo de Internacionalização (IP)

Dimensões		Modelo 1[a]	Modelo 1b	Modelo 1c	Modelo 1d	Modelo 2a	Modelo 2b	Modelo 2c	Modelo 2d	Modelo 3a	Modelo 3b	Modelo 3c	Modelo 3d
Variáveis de controle	**TRA**	-0,07 (0,14)	-0,06 (0,11)	-0,17 (0,15)	-0,21 (0,16)					-0,05 (0,14)	-0,05 (0,11)	-0,17 (0,14)	-0,14 (0,14)
	SER	0,04 (0,13)	-0,09 (0,1)	-0,24 (0,14)	-0,26 (0,15)					0,06 (0,13)	-0,09 (0,1)	-0,19 (0,13)	-0,23 (0,13)
	TAE	0,00 (0,03)	**´-0,01 (0,00)***	0,00 (0,00)	0,00 (0,00)					0,00 (0,00)	**-0,01 (0,00)***	0,00 (0,00)	0,00 (0,00)
	TIN	-0,01 (0,01)	0,00 (0,00)	0,00 (0,01)	-0,01 (0,01)					-0,01 (0,01)	0,01 (0,00)	0,01 (0,01)	0,00 (0,01)
	MIC	0,17 (0,11)	**0,24 (0,09)****	-0,22 (0,12)	0,17 (0,13)					0,14 (0,11)	**0,22 (0,08)****	-0,26 (0,14)	0,13 (0,12)
	GRE	0,06 (0,15)	0,18 (0,11)	0,01 (0,16)	0,23 (0,17)					0,05 (0,15)	0,18 (0,11)	-0,1 (0,15)	0,17 (0,15)
Orientação para o mercado (OM)	**MI1**					**0,19 (0,06)****	0,07 (0,05)	**0,14 (0,07)***	0,00 (0,07)	**0,21 (0,07)****	0,05 (0,05)	**0,14 (0,07)***	-0,01 (0,07)
	MI2					-0,08 (0,07)	0,01 (0,06)	0,00 (0,08)	-0,07 (0,07)	-0,09 (0,07)	0,02 (0,06)	0,01 (0,08)	-0,06 (0,08)
	CM1					0,08 (0,05)	**0,12 (0,04)****	**0,12 (0,06)***	**0,13 (0,06)***	0,08 (0,06)	**0,12 (0,04)****	0,10 (0,06)	**0,15 (0,06)***
	CM2					**0,14 (0,06)***	0,08 (0,05)	**0,13 (0,06)***	0,04 (0,07)	**0,12 (0,06)***	0,08 (0,05)	**0,16 (0,07)***	0,03 (0,07)
	CM3					0,04 (0,05)	**0,07 (0,04)***	0,00 (0,05)	**0,10 (0,05)***	0,03 (0,05)	**0,07 (0,04)***	0,00 (0,05)	**0,11 (0,05)***
	R^2	3,6%	4,9%	5,6%	4,4%	16,4%	13,8%	13,7%	26,8%	17,9%	18,2%	21,1%	28,7%
	R^2 Ajustado	1,7%	3,0%	3,8%	2,5%	13,8%	11,2%	11,0%	24,5%	13,5%	13,9%	17,0%	24,9%
	F	1,91	2,61*	3,06**	2,34*	6,41***	5,23***	5,17***	11,93***	4,12***	4,21***	5,07***	7,61***
	N	314	314	314	314	304	304	304	304	300	300	300	300

* p < 0.05; ** p < 0,01; p < 0,001, F – F Statistics

Finalmente, em termos de fatores preditores da performance internacional mensurado através da Faturação Internacional (FI) (Tabela 5).

Tabela 5: Odds Ratios (Wald Statistics) dos modelos de regressão ordinal cuja variável dependente é a Performance Internacional (PI)

Constructo	Variáveis	Modelo 4	Modelo 5	Modelo 6
Variáveis de controle	**TRA**	**3,13 (13,63)*** **		**3,47 (14,33)*** **
	SER	0,92 (0,08)		1,02 (0,00)
	TAE	**0,97 (15,92)*** **		**0,97 (13,7)*** **
	TIN	**1,09 (31,83)*** **		**1,08 (23,42)*** **
	MIC	0,81 (0,71)		0,66 (2,29)
	GRE	1,71 (2,35)		1,46 (1,1)
Orientação para o mercado (OM)	**MI1**		1,25 (2,09)	1,07 (0,18)
	MI2		**1,48 (17,4)*** **	**1,51 (12,54)*** **
	CM1		1,13 (0,9)	1,04 (0,07)
	CM2		**1,72 (4,82)***	0,89 (0,53)
	CM3		0,92 (0,69)	0,99 (0,01)
Processo de Internacionalização	**PI1**		0,8 (2,74)	0,92 (0,31)
	PI2		**1,85 (11,87)*** **	**1,79 (9,54)** **
	PI3		0,98 (0,02)	0,96 (0,07)
	Nagelkerke Pseudo R^2	28,7%	15,8%	35,4%
	-2 LL	877,82	914,59	828,56
	χ^2	101,70***	49,89***	124,48***
	N	316	304	300

Nota: * p < 0.05; ** p < 0,01; p < 0,001; LL – Log Likelihood; χ^2 – Model Fitting Statistics

Observa-se nas variáveis de controlo que o facto de empresa pertencer à indústria transformadora (Modelo 4: OR = 3,13; p < 0,001; Modelo 6: OR = 3,47; p < 0,001) aumenta significativamente a probabilidade de possuir uma maior proporção de Faturação Internacional comparativamente às empresas que laboram noutras atividades, bem como quanto maior for o tempo de Internacionalização (TIN) significativamente maior é a propensão (Modelo 4: OR = 1,09; p < 0,001; Modelo 6: OR = 1,08; p < 0,001) para percentagens mais elevadas de Faturação Internacional. Assim verificamos que o sector de atividade e o tempo de internacionalização da empresa têm efeito sobre performance internacional.

Pelo contrário quanto mais elevado é o tempo de atividade da empresa (TAE) estatisticamente menor é a propensão (Modelo 4: OR = 0,97; p < 0,001; Modelo 6: OR = 0,97; p < 0,001) para ter proporções mais elevadas de Faturação Internacional. Tal como já tínhamos verificado anteriormente, a antiguidade da empresa influencia negativamente o seu processo de internacionalização, e logo terá como consequência (verificada neste ponto) a diminuição da sua performance internacional.

Quanto à dimensão Capacidades do Processo de Internacionalização (Modelo 4: OR = 1,85; p < 0,001; Modelo 6: OR = 1,79; p < 0,01), esta tem um efeito positivo estatisticamente significativo na performance internacional. Verificamos que as capacidades dos colaboradores e da empresa ao nível do processo de internacionalização têm uma influência positiva na performance internacional. Quanto mais elevados sãos os scores da dimensão orientação para o mercado ao nível das Motivações Relacionadas com o Mercado Interno (Modelo 5: OR = 1,48; p < 0,001; Modelo 6: OR = 1,51; p < 0,001), ou das Características do Mercado Externo (Modelo 4: OR = 1,72; p < 0,001), significativamente maior é a probabilidade de ter as percentagens mais elevadas de Faturação Internacional. Tal como já tínhamos considerado anteriormente as oportunidades percecionadas em novos mercados são um impulsionador ao processo de internacionalização. Quando se associa esta perceção à necessidade que a empresa tem em diversificar os seus clientes e mercados, estas obtém maior performance internacional. Assim suportamos a nossa *H2: A orientação para o mercado (OM) tem um impacto positivo na performance internacional das PME.*

Com este resultado estamos de acordo com vários que autores que defendem que a Orientação para o mercado é um dos principais conceitos em estratégia (Balodi, 2014; Hagen et al., 2017; Acosta et al., 2018) e

literatura de marketing (Boso et al., 2013; Escandón-Barbosa et al., 2016) nas duas últimas décadas. A OM está estreitamente relacionada e postulada como essencial uma capacidade organizacional que contribui para a performance internacional (Knight & Cavusgil, 2004; Zhou et al., 2005; Hult & Ketchen, 2005; Gruber-Muecke, & Hofer, 2015). Uma empresa ser orientada para o mercado significa ter um foco em toda a empresa em aprender e responder às necessidades do cliente assim como ter ações competitivas (Kumar et al., 2011). Sem a motivação de servir clientes, é improvável que a empresa estenda qualquer esforço no desenvolvimento de novos produtos ou na procura de novos processos para atender às necessidades dos clientes em constante mudança. Além disso, a OM fornece uma diretriz importante para ações empresariais. Sem um foco claro nas necessidades dos clientes, a empresa será incapaz de gerar resultados positivos (Luo et al., 2005; Mac & Evagelista, 2016; Acosta, 2018).

5. IMPLICAÇÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo em conta o papel das orientações e posturas estratégicas no processo de internacionalização das PME, Hagen et al (2017) afirmam que apesar de todos os resultados concordam com a visão de que a postura estratégica das empresas é crucial para sobreviverem e prosperarem num ambiente competitivo doméstico ainda existiam poucas investigações sobre o seu papel na determinação do processo de internacionalização e performance internacional especificamente para as PME. Assim, e de modo a darmos o nosso contributo para este campo de investigação, o nosso objetivo foi precisamente testar num mesmo estudo o efeito da OM no processo de internacionalização das PME e na performance internacional. Verificamos que em ambos os casos o efeito da OM é positivo. Assim mostramos a necessidade de se desenvolverem mais investigações sobre a configuração e compreensão das estratégias de internacionalização das PME. Verificamos também a importância de se estudar a influência das orientações estratégicas sobre os processos de internacionalização, podendo estes serem influenciados pelas particularidades das PME. No computo geral, as nossas conclusões dão suporte à importância da OM na seleção dos mercados internacionais e no desempenho internacional.

Assim, é fundamental que novos estudos recorram à abordagem dos recursos e capacidades, como teoria de base à escolha estratégica de mercados. Esta escolha deve ser guiada e influenciada pela filosofia e atividades orientadas para o mercado da empresa. As empresas orientadas para o mercado podem reduzir os custos de transação ao entrarem num mercado culturalmente distante por meio da redução da assimetria informacional e dos comportamentos oportunistas, assim como também conseguem reduzir os riscos e as incertezas.

Ao verificarmos que a OM tem um efeito positivo no processo de internacionalização e no desempenho internacional, significa que podemos considerar um efeito sinérgico entre estas três dimensões.

Quando as empresas pretendem internacionalizar-se necessitam considerar o nível de OM que possuem, e terem um alinhamento apropriado entre o OM e o processo de internacionalização.

Os resultados da nossa investigação apresentam implicações interessantes para empresários e executivos das PME que pretendem entrar num processo de internacionalização,. Do ponto de vista proprietários e gestores, mostramos a importância da criação de uma cultura dentro da empresa, orientada para a internacionalização. Nesse sentido, é muito é importante que as PME sejam pró-activas na realização de visitas ao estrangeiro e contatos com fornecedores ou clientes em mercados internacionais. Para tal as PME devem desenvolver a sua capacidade de criar redes com outras organizações e parceiros relevantes, tanto no mercado interno como em mercados internacionais. Temos a noção de que isto representa um desafio para as PME, devido à sua limitação de recursos (recursos humanos, e tecnológico), no entanto a dimensão menor também pode ser uma vantagem pois são necessárias infra-estrutura mais simples e flexíveis.

Uma limitação desta investigação é o facto de apenas termos utilizado a OM no estudo do processo de internacionalização e da performance internacional. Outras orientações estratégicas são igualmente importantes, tais como, orientação empreendedora, orientação para as redes e o culminar destas, o estudo das capacidades dinâmicas. O impacto das capacidades dinâmicas no desempenho e performance internacional assume uma enorme importância, especialmente no caso das PME. Assim como futuras linhas de investigação deixamos a intenção de fazermos estudos mais alargados e aprofundados ao nível das diversas capacidades dinâmicas e do seu impacto quer no processo de internacionalização quer na performance internacional das PME.

APÊNDICE

Tabela 5 – Estatísticas Descritivas, Factor Loadings, Comunalidades, eingenvalues e variância explicada (%) do construto Processo da Internacionalização

Dimensões	Variáveis	Média	DP	Factor Loadings	Comunalidades	Eigenvalues	Variância Explicada
Proximidade sociocultural do novo mercado (PI 1)	proximidade cultural aos novos mercados	3,3	1,1	0,89	0,80	2,06	20,6
	proximidade linguística aos novos mercados	3,4	1,1	0,87	0,76		
	proximidade territorial aos novos mercados	3,1	1,0	0,52	0,31		
Capacidades (PI 2)	competências específicas dos colaboradores da empresa	4,1	0,8	0,80	0,67	1,73	17,3
	forte propensão empreendedora e para assumir riscos por parte dos principais colaboradores e órgãos de direção da empresa	3,9	0,8	0,75	0,59		
	experiência internacional do(s) colaboradore(s)	3,7	0,9	0,65	0,48		
Recursos (PI 3)	sistema de incentivos/apoios à internacionalização	3,2	1,3	0,90	0,86	1,20	12,0
	rede de contactos existente no país de acolhimento	3,7	1,0	0,59	0,72		

Tabela 6 – Estatísticas Descritivas, Factor Loadings, Comunalidades, eingenvalues e variância explicada (%) do constructo Orientação para o mercado

Constructo	Dimensão		Variáveis	Média	DP	Factor Loadings	Comunalidades	Eigenvalues	Variância Explicada
Orientação para o mercado	**Motivações do Mercado Interno**	**MI 1**	Necessidade de explorar Recursos Próprios	3,4	0,9	0,83	0,7	1,44	31,0
			Necessidade de aproveitar Economias de Escala	3,7	1	0,8	0,66		
		MI 2	Necessidade de ganhar novos mercados /clientes	4,5	0,8	0,9	0,8	1,28	32,0
			Necessidade de reduzir/ diversificar Riscos	3,8	1	0,66	0,56		
	Características percepcionadas no mercado externo	**CE 1**	Seguir parceiros	3,3	1,1	0,87	0,77	1,97	32,9
			Acompanhar clientes	3,7	1,1	0,81	0,67		
			Seguir concorrentes	2,9	1,2	0,66	0,65		
		CE 2	Fraca concorrência no novo mercado	3,1	1,1	0,81	0,73	1,33	22,2
			Perspetivas favoráveis de crescimento no novo mercado	4,3	0,7	0,79	0,72		
		CE 3	Permitir o acesso a novas tecnologias ou recursos	3,1	1,1	0,91	0,88	1,12	18,6

REFERENCES

Acosta, A., Crespo, A., & Agudo, J. (2018). Effect of market orientation, network capability and entrepreneurial orientation on international performance of small and medium enterprises (SMEs). *International Business Review*, 27, 1128–1140.

Ahn, M. J. & York, A. S. (2011). Resource-based and institution-based approaches to biotechnology industry development in Malaysia. *Asia Pacific Journal of Management*, 28(2), 257–275.

Armario, J. M., Ruiz, D. M., & Armario, E. M. (2009). Market orientation and internationalization in small and medium-sized enterprises. *Journal of Small Business Management*, 46(4), 485–511.

Baker, W. E, & Sinkula, J. M., (2007). Does Market Orientation Facilitate Balanced Innovation Programs? An Organizational Learning Perspective. *Journal of Product Innovation Management*, 24, 316-334.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustainable competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.

Berthon, P., Hulbert, J. M., & Pitt, L. (2004). Innovation or customer orientation? An empirical investigation. *European Journal of Marketing*, 38(9), 1065−1090.

Balodi, K. C. (2014). Strategic orientation and organizational forms: An integrative framework. *European Business Review*, 26(2), 188–203. http://dx.doi.org/10.1108/EBR-08-2013-0106.

Blankson, C., & Cheng, J. M.-S. (2005). Have small businesses adopted the market orientation concept? The case of small businesses in Michigan. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 20(6), 317−330

Boso, N., Cadogan, J. W., & Story, V. M. (2012). Complementary effect of entrepreneurial and market orientations on export new product success under differing levels of competitive intensity and financial capital. *International Business Review*, 21(4), 667–681.

Boso, N., Story, V. M., & Cadogan, J.W. (2013). Entrepreneurial orientation, market orientation, network ties, and performance: Study of entrepreneurial firms in a developing economy. *Journal of Business Venturing*, 28, 708–727.

Brouthers, K. D., Brouthers, L. E., & Werner, S. (2008). Resource-based advantages in an international context. *Journal of Management*, 34(2), 189–217

Brouthers, L., Nakos, G., Hadjimarcou, J., & Brouthers, K. D. (2009). Key factors for successful export performance for small firms. *Journal of International Marketing*, 17(3), 21–38.

Cadogan, J. W., & Diamantopoulos, A. (1995). Narver and Slater, Kohli and Jaworski and the Market orientation construct: Integration and internationalisation. *Journal of Strategic Marketing*, 3, 41−60

Cadogan, J. W., Sundqvist, S., Salminen, R. T., & Puumalainen, K. (2002). Market-oriented behavior — Comparing service with product exporters. *European Journal of Marketing*, 36(9), 1076−1102

Cadogan, J. W., Kuivalainen, O., & Sundqvist, S. (2009). Export market-oriented behavior and export performance: Quadratic and moderating effects under differing degrees of market dynamism and internationalization. *Journal of International Marketing*, 17(4), 71–89.

Cameron, A. C., & Trivedi, P. K. (2005). *Microeconometrics: Methods and Applications*. New York, USA: Cambridge University Press.

Chetty, S., & Blankenburg Holm, D. (2000). Internationalization of small to medium-sized manufacturing firms: a network approach. *International Business Review*, 9(1), 77–93.

Chung, H. F. L. (2012). Export market orientation managerial ties, and performance. *International Marketing Review*, 29(4), 403–423.

Combs, J. G., & Ketchen, D. J., Jr. (1999). Explaining interfirm cooperation and performance: Toward a reconciliation of predictions from the resource-based view and organizational economics. *Strategic Management Journal*, 20(9), 867–888

Coviello, N.E., & Munro, H.J. (1997). Network relationships and the internationalization process of small software firms. *International Business Review*, Vol. 6, No. 4, pp.361–386.

Day, G. (1990). *Market Driven Strategy: Processes for Creating Value*. New York: Free Press.

Ellis, P. (2000). Social ties and foreign market entry. *Journal of International Business Studies*, 31(3), 443.

Ellis, P., & Pecotich, A. (2001). Social factors influencing export initiation in small and medium-sized enterprises. *Journal of Marketing Research*, 38(1), 119–130.

Escandón-Barbosa, D., Hernandez-Espallardo, M., & Rodriguez, A. (2016). International market orientation and international outcomes. *Global Economy*, 16(4), 669–696.

Etemad, H., & Wright, R.W. (1999). Internationalization of SMEs: management responses to a changing environment., *Journal of International Marketing*, 7(4), 4–10.

Frösén, J., Luoma, J., Jaakkola, M., Tikkanen, H., & Aspara, J. (2016). What counts versus what can be counted: The complex interplay of market orientation and marketing performance measurement. *Journal of Marketing*, 80(3), 60–78.

Galbreath, J. (2005). Which resources matter the most to firm success? An exploratory study of resource-based theory. *Technovation*, 25(9), 979–987.

Gruber-Muecke, T., & Hofer, K. M. (2015). Market orientation, entrepreneurial orientation and performance in emerging markets. *International Journal of Emerging Markets*, 10(3), 560–571.

Gummesson, E. (1991). Market-orientation revisited: the crucial role of the part-time marketer. *European Journal of Marketing*, 25(2), 60−75

Hagen, B., Zucchella, A., Larimo, J., & Dimitratos, P. (2017). A taxonomy of strategic postures of international SMEs. *European Management Review*, 14, 265–285. http://dx.doi.org/10.1111/emre.12109.

Hair, J. F., Black, B., Babin, B., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2010). *Multivariate Data Analysis (7th Edition)*. London, United Kingdom: Pearson Prentice Hall.

He, X., & Wei, Y. (2011). Linking market orientation to international market selection and international performance. *International Business Review*, 20(5), 535–546.doi:10.1016/j.ibusrev.2010.10.003
Hult, G. T. M., Ketchen, J. D. J., & Slater, S. F. (2005). Market orientation and performance: An integration of disparate approaches. *Strategic Management Journal*, 26(12), 1173–1181.
Jones, M.V. (1999).The internationalization of small high technology firms. *Journal of International Marketing*, 7(4), 15–41.
Karavdic, M., & Gregory, G. (2005) Integrating e-commerce into existing export marketing theories: a contingency model. *Marketing Theory*, 5(1), 75–104.
Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born global firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124−141.
Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Marketing orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1–18.
Kumar, V., Stam, A., & Joachimsthaler, E. A. (1994). An interactive multicriteria approach to identifying potential foreign markets. *Journal of International Marketing*, 2(1), 29–52.
Kumar, V., Jones, E., Venkatesan, R., & Leone, R. P. (2011). Is market orientation a source of sustainable competitive advantage or simply the cost of competing. *Journal of Marketing*, 75(January), 16–30.
Lages, L. F., Jap, S. D., & Griffith, D. A. (2008). The role of past performance in export ventures: a short-term reactive approach. *Journal of International Business Studies*, 39(2), 304–325.
Liu, Y., Li, Y., & Xue, J. (2011). Ownership, strategic orientation and internationalization in emerging markets. *Journal of World Business*, 46(3), 381–393.
Lobo, C., Fernandes, C., Ferreira, J., & Peris-Ortiz, M. (2018). Factors affecting SMEs' strategic decisions to approach international markets. *European Journal of International Management* (article in press) 10.1504/EJIM.2020.10018550
Luo, Y., Hongxin Zhao, J., & Du, J. (2005). The internationalization speed of e-commerce companies: an empirical analysis. *International Marketing Review*, 22(6), 693–709.
Mac, L., & Evangelista, F. (2016). The Relative Impact of Market Orientation and Entrepreneurship on Export Performance: Do We Really Know Enough? *Journal of Global Marketing*, 29(5), 266–281.doi:10.1080/08911762.2016.1196285
Meyer, K. E., Estrin, S., Bhaumik, S. K., & Peng, M. W. (2009). Institutions, resources, and entry strategies in emerging economies. *Strategic Management Journal*, 30(1), 61–80.
Micheels, E.T., & Gow, H.R. (2010). The Impact of Alternative Market Orientation Strategies on Firm Performance: Customer Versus Competitor Orientation, American Agricultural Economics Association, 2010 Annual Meeting, Denver, Colorado.
Morgan-Thomas, A. M. (2009). Online activities and export performance of the smaller firm: a capability perspective. *European J. of International Management*, 3(3), 266. doi:10.1504/ejim.2009.026992
Morgan, N. A., Kaleka, A., & Katsikeas, C. S. (2004, January). Antecedents of export venture performance: a theoretical model and empirical assessment. *Journal of Marketing*, 68, 90–108.
Nakos, G., Dimitratos, P., & Elbanna, S. (2018). The mediating role of alliances in the international market orientation-performance relationship of smes. *International Business Review*.doi:10.1016/j.ibusrev.2018.12.005
Narver, J. C., Slater, F. S., & Tietje, B. (1998). Creating A Market Orientation, *Journal of Market-focused Management*, 2 (3) 241-255.
Narver, J. C., Slater, S. F., & MacLahlan, D. L. (2000). Total Market Orientation, Business Performance and Innovation. Working Paper Series, Report No. 00–116: Marketing Science Institute
Narver, J. C., Slater, S. F., & Maclachlan, D. L. (2004). Responsive and proactive market orientation and new-product success. *Journal of Product Innovation Management*, 21(5), 334-347.
Olavarrieta, S., & Friedman, R. (2008). Market Orientation, Knowledge-related Resources and Firm Performance, *Journal of Business Research*, 61, 623-630.
Oura, M. M., Zilber, S. N., & Lopes, E. L. (2016). Innovation capacity, international experience and export performance of SMEs in Brazil. *International Business Review*, 25(4), 921–932
Oviatt, B.M., & McDougall, P.P. (1997). Challenges for internationalization process theory: the case of international new ventures. *Management International Review*, 37(2), 85–99.
Papadopoulos, N., Chen, H., & Thomas, D. R. (2002). Toward a Tradeoff Model for international market selection. *International Business Review*, 11(2), 165–192.
Payne, A. F. (1988). Developing a marketing-oriented organization. *Business Horizons*, 31(3), 46−53
Pelham, A. M. (1997a). Market orientation and performance: The moderating effects of product and customer differentiation. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 12(5), 276−296.
Pelham, A. M. (1997b). Mediating influences on the relationship between market orientation and profitability in small industrial firms. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 5(3), 55−76.
Ripollés, M., Blesa, A., & Monferrer, D. (2012). Factors enhancing the choice of higher resource commitment entry modes in international new ventures. *International Business Review*, 21(4), 648–666.
Ruokonen, M. (2008). Market orientation and product strategies in small internationalising software companies. The *Journal of High Technology Management Research*, 18(2), 143–156.doi:10.1016/j.hitech.2007.12.002
Shapiro, B. P. (1988). What the hell is 'market-oriented'? *Harvard Business Review*, 66/6, 19−25
Slater, S. F., & Narver, J. C. (1998). Customer-led and market-oriented: Let's not confuse the two. *Strategic Management Journal*, 19(10), 1001–1006.
Torres-Ortega, R., Rialp-Criado, A., Rialp-Criado, J., & Stoian, M.-C. (2015). How to measure born-global firms' orientation towards international markets? *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, 19, 107–123.

Verhees, F. J. H. M., & Meulenberg, M. T. G. (2004). Market orientation, innovativeness, product innovation and performance in small firms. *Journal of Small Business Management*, 42(2), 134−154.
Zhou, K. Z., Gao, G. Y., Yang, Z., & Zhou, N. (2005). Developing strategic orientation in China: Antecedents and consequences of market and innovation orientations. *Journal of Business Research*, 58(8), 1049–1058.
Zhou, K. Z., Li, J. J., Zhou, N., & Su, C. (2008). Market orientation, job satisfaction. Product quality, and firm performance: Evidence from China. *Strategic Management Journal*, 29(9), 985–1000.
Zhou, L., Barnes, B. R., & Lu, Y. (2010). Entrepreneurial proclivity capability upgrading and performance advantage of newness among international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 41(5), 882–905.

EMPREENDEDORISMO FEMININO: FATORES DE IMPACTO POR LOCALIZAÇÃO GEOGRÁFICA

Stephanie Berón Merhy, ste_beron@hotmail.com, Instituto Politécnico de Bragança e UTFPR
Alcina Nunes, alcina@ipb.pt, UNIAG e Instituto Politécnico de Bragança

RESUMO: O empreendedorismo é um fenómeno global de grande interesse económico e científico que vem dando, nos últimos anos, maior relevo ao papel das mulheres na atividade empreendedora. Sendo um fenómeno global não se desenrola, no entanto, de forma idêntica pelo mundo. Face ao exposto o presente trabalho tem como objetivo identificar e quantificar os fatores que influenciam o empreendedorismo feminino em diferentes localizações geográficas tentando perceber quais os principais desafios enfrentados pelas mulheres durante a sua atividade empreendedora em diferentes contextos. Para a realização das análises foram estudadas 107 economias - divididas por continentes – utilizando dados secundários que se encontram disponíveis publicamente no Global Entrepreneurship Monitor. Para essas economias, ao longo de 9 anos, foi aplicada a metodologia econométrica de dados em painel. Verificou-se que a atividade empreendedora feminina é distinta o continente em análise.

PALAVRAS-CHAVE: Empreendedorismo feminino, Global Entrepreneurship Monitor (GEM), Dados em painel, continentes.

ABSTRACT: Entrepreneurship is a global phenomenon of great economic and scientific interest that has been emphasizing the role of women in the entrepreneurial activity in recent years. Being a global phenomenon does not unfold, however, identically throughout the world. Given the abovementioned, this paper aims to identify and quantify the factors that influence female entrepreneurship in different geographical locations trying to understand what are the main challenges faced by women during their entrepreneurial activity in different contexts. For the analysis, 107 economies - divided by continents - were studied using secondary data that is publicly available on the Global Entrepreneurship Monitor. For these economies, over 9 years, the panel data econometric methodology was applied. It was found that female entrepreneurial activity is distinct regarding the continent under analysis.

KEYWORDS: Female entrepreneurship, Global Entrepreneurship Monitor (GEM), Panel data, Continents.

1. INTRODUÇÃO

O empreendedorismo é um tema em destaque na economia atual tratando-se de um fenómeno global com uma vasta discussão em seu redor. Ora, tão importante quanto o estudo do empreendedorismo, em geral, é a realização de uma análise que considere as diferenças de género envolvidas na temática. Autores como de Bruin, Brush e Welter (2007) ou Minniti e Naudé (2010) defendiam que os contextos e as situações em que o empreendedorismo feminino ocorre são diversos sendo que, para um entendimento mais completo de um fenómeno que é importante para os indivíduos, para as comunidades e para as economias, exige a necessidade de perceber, com detalhe, as informações provenientes da academia, dos profissionais, dos meios de comunicação e dos decisores políticos. De facto, o empreendedorismo feminino incorpora características culturais, económicas, psicológicas, sociais e até mesmo ambientais, tratando-se de um conceito de natureza multidisciplinar (Halim & Razak, 2014). Além disso, o empreendedorismo feminino é sensível a diversos fatores, os quais apresentam consequências com diferentes níveis de intensidades na relação entre as mulheres e a atividade empreendedora (Pérez & Hernández, 2016).

A compreensão das semelhanças e diferenças existentes entre economias, no contexto empreendedor, é relevante para a compreensão do empreendedorismo feminino, assim como as suas potenciais implicações (causas e efeitos) na implementação das políticas públicas (Minniti & Naudé, 2010). As diferenças entre

homens e mulheres na atividade empreendedora, assim como a diversidade de fatores que influenciam o empreendedorismo feminino, são objeto de estudo de uma vasta quantidade de trabalho de investigação que resultam numa interessante reflexão quanto ao impacto do género na atividade empreendedora e suas peculiaridades. De facto, assim que a quantidade de mulheres empreendedoras se tornou mais ativa, surgiu um forte interesse em estudar possíveis disparidades relativas ao género, sendo que ainda não existem definições claras para as razões das diferenças encontradas (Startiene & Remeikiene, 2008). Porém, muitas perspetivas abordam as diferenças psicológicas, sociais ou sociológicas (Navarro & Jiménez, 2016).

No contexto geral do fenómeno do empreendedorismo, o empreendedorismo feminino está em evidência face ao processo de feminização do mercado de trabalho e de um aumento gradativo de empreendimentos gerados por mulheres, tornando-se cada vez mais relevante conhecer a sua importância no cenário económico global (Amorim & Batista, 2012). De acordo com a literatura, numa dimensão individual, as mulheres acreditam que empreender proporciona vantagens como uma maior liberdade, realização, autonomia e independência financeira, assim como efeitos positivos quanto à satisfação originada pela atividade empreendedora (Silveira & Gouvêa, 2008). Ainda, de acordo com os mesmos autores, "as mulheres têm consciência da influência de seu papel como empreendedoras na vida pessoal, na família e na sociedade" (Silveira & Gouvêa, 2008, p. 127). De uma maneira geral, algumas das características que auxiliam uma mulher a tornar-se uma empreendedora de sucesso na área de serviços são, por exemplo, a sua maior sensibilidade, empatia, compromisso e vontade de ajudar, possibilitando um desenvolvimento diferenciado e inovador (Amorim & Batista, 2012). "A mulher consegue construir um sentimento de comunidade, por meio do qual os membros da organização se unem, e aprendem a acreditar e a cuidar uns dos outros" (Grzybovski, Boscarin, & Migott, 2002, p. 192). De acordo com Navarro e Jiménez (2016), a capacidade para os negócios das mulheres pode ser incentivada ou desestimulada por variáveis como a idade, a classe social, o capital, a ideologia e a formação (académica e/ou profissional). Ainda de acordo com os autores, entre os fatores externos encontram-se: o âmbito geográfico da atividade, o financiamento associado, o setor económico em causa e a burocracia.

No entanto, por mais que alguns estudos revelem um número cada vez maior de empresárias e de empresas lideradas por mulheres, o nível de atividade empreendedora feminina ainda é menor quando comparada com a masculina. A explicação para o número significativamente menor de negócios geridos por mulheres, quando comparados com os homens, é bastante complexa (Minniti & Naudé, 2010). De entre as possíveis explicações para a taxa de envolvimento das mulheres com o empreendedorismo ser inferior que a dos homens, encontra-se a discriminação dos credores e consumidores contra mulheres independentes (Pérez & Hernández, 2016; Fossen, 2011). Verifica-se, também, que as mulheres são significativamente menos propensas a solicitar empréstimos por receio de verem os seus pedidos negados (Coleman, 2007). No mesmo contexto, Pérez e Hernández (2016) afirmam que, muitas vezes, dado o receio de fracasso, da falta de confiança em si próprias e das dificuldades percebidas, as mulheres confiam menos em instrumentos financeiros e mais em fontes internas de apoio financeiro. Aos fatores financeiros Minniti e Naudé (2010) acrescentam as dificuldades sociais e/ou culturais sentidas pelas mulheres e Tsyganova e Shirokova (2010) acrescentam que as mulheres são menos propensas a iniciar um novo negócio, em comparação com os homens.

"Outras diferenças entre mulheres empreendedoras e empreendedores do sexo masculino podem ser encontradas nas motivações para iniciarem os seus negócios e na sua reação ao risco" (Moreno, 2016, p. 64). Numa situação de recessão económica, por exemplo, as mulheres são mais propensas a iniciar um negócio motivadas pela necessidade do que os homens (Verheul, Stel, & Thurik, 2006). Quanto à aversão ao risco, de acordo com Fossen (2011), as mulheres apresentam-se mais avessas ao risco que os homens. Mesmo entre as mulheres há características que as podem distinguir em termos de atividade empreendedora. De acordo com Pérez e Hernández (2016) podem ser estabelecidas diferenças com base na idade. Mulheres jovens são motivadas, na maioria das vezes, por razões internas como o desejo de querer materializar ideias e projetos na sua própria empresa. Os motivos externos são mais relevantes para as mulheres de meia-idade mais preocupadas com o contexto económico e mais comprometidas com a vontade de alterarem a situação na qual se encontram. De acordo com Alvarez, Noguera e Urbano (2012), os efeitos informais impactam positivamente sobre a probabilidade de a mulher empreender, enquanto os efeitos formais não apresentam efeitos significativos. Entre os efeitos informais conta-se a perceção das habilidades necessárias para empreender, as redes sociais existentes e o papel da família. Nos efeitos formais inclui-se: o financiamento, as políticas de apoio não económicas e a formação. De acordo com Kargwell (2012, p. 53), "empreendedores do sexo masculino e feminino são motivados a aumentar o seu rendimento". Porém as mulheres também apresentam uma reação positiva resultante do efeito da satisfação com a vida pessoal ao exercer uma

atividade empreendedora, enquanto para os homens tal efeito pode ser considerado como inexistente (Verheul et al., 2006).

Em jeito de conclusão, pode afirmar-se que as dificuldades para iniciar um novo negócio existem tanto para homens quanto para mulheres, porém em graus diferentes (Kargwell, 2012). Mas, tanto barreiras visíveis como invisíveis são encontradas pelas mulheres e dificultam o seu envolvimento com o empreendedorismo (Navarro & Jiménez, 2016). Ou seja, mesmo a remoção das barreiras visíveis existentes para o empreendedorismo feminino não resultaria num aumento instantâneo da atividade empresarial feminina, sendo necessário conhecer com detalhes os obstáculos enfrentados pelas mulheres de acordo com os seus respetivos contextos para, dessa forma, atenuar as disparidades de género empresarial e apoiar a necessidade de ações políticas afirmativas (de Bruin et al., 2007). A redução da disparidade entre os géneros no empreendedorismo é um processo complexo e longo, devido a abundância de fatores envolvidos (Startiene & Remeikiene, 2008), logo é fundamental considerar os detalhes da sociedade no qual os indivíduos estão inseridos e a sua realidade, já que as características empreendedoras – motivação para empreender, definição de objetivos e modo de administração – e as realidades enfrentadas pelas mulheres diferem de acordo com o espaço social em seu redor (Moreno, 2016).

Face ao exposto, e tendo em consideração o contexto no qual a atividade empreendedora se insere, pretende-se, com este trabalho de investigação, abordar a problemática relacionada com o género e os fatores que influenciam o empreendedorismo feminino em economias localizadas em diferentes continentes. Trata-se de uma temática ainda não muito explorada na perspetiva agora proposta e, além disso, relevante pela possibilidade de servir como base para a definição de políticas de incentivo ao empreendedorismo feminino em diferentes localizações geográficas. Assim, para a realização de um trabalho de investigação que considere as diferenças existentes entre os géneros e o empreendedorismo considera-se que dado tratar-se de um fenómeno que pode ser observado a uma escala global, se torna relevante analisa-lo de uma forma que considere diferentes contextos económicos em diferentes localizações geográficas. Face ao exposto, este trabalho trata o empreendedorismo feminino num contexto internacional e procura considerar os diferentes fatores que poderão influenciar a atividade empreendedora das em diferentes continentes. O conhecimento dos fatores com impacto na atividade empreendedora feminina é fundamental para a definição de políticas públicas efetivas.

Para atingir o objetivo desta investigação, ou seja, identificar e quantificar os fatores que influenciam o empreendedorismo por género em países com diferentes níveis de rendimento é utilizada informação provenientes do Global Entrepreneurship Monitor (GEM). O GEM estuda as implicações e causas do comportamento empreendedor em diferentes economias mundiais (Minniti & Nardone, 2007). O programa foi criado em 1999 para medir as diferenças no nível de atividade empreendedora entre países, analisar a relação sistemática entre o crescimento económico nacional e o empreendedorismo, propor políticas que possam auxiliar o aumento do nível de atividade empreendedora nacional e, também, desvendar fatores que conduzam a um nível superior de empreendedorismo (Minniti & Arenius, 2003). Tendo em conta a origem dos dados estatísticos, o conceito de empreendedorismo que será utilizado neste trabalho é o proposto pelo GEM. Este define empreendedorismo como "'qualquer tentativa de novos negócios ou criação de novas empresas, tais como emprego próprio, uma nova organização empresarial ou a expansão de uma empresa já existente, seja por um indivíduo, uma equipa de pessoas, ou por um negócio estabelecido" (Global Entrepreneurship Monitor [GEM], 2016). Para identificar e quantificar a influência dos fatores que possuem alguma forma de impacto no empreendedorismo feminino nos diferentes continentes, estimam-se modelos econométricos de dados em painel. Tais modelos são adequados para esta análise pois permitem estimar modelos em que as bases de dados combinam características das séries temporais com dados em corte transversal. Neste caso em particular, o modelo econométrico de dados em painel permite que as variáveis estudadas (fatores de impacto) sejam observadas por continente e ao longo do tempo. Dessa forma, é feita uma análise tanto no tempo quanto no espaço.

O trabalho divide-se em quatro secções. Depois da secção da introdução onde se apresenta a motivação do trabalho de investigação e o enquadramento teórico subjacente à problemática em estudo, segue-se uma secção com a metodologia utilizada. Na secção de metodologia apresenta-se a base de dados utilizada, o Global Entrepreneurship Monitor, as variáveis estudadas e a metodologia econométrica de dados em painel usada na realização do trabalho. Na terceira secção faz-se a apresentação dos resultados da estimação dos modelos de dados em painel e a sua discussão. O trabalho termina com a apresentação das principais conclusões.

2. GEM, VARIÁVEIS EM ESTUDO E MÉTODO ECONOMÉTRICO DE ANÁLISE

A análise das variáveis que possuem impacto na opção de mulheres pela atividade empreendedora e a influência de tais variáveis em economias localizadas em diferentes continentes, é a questão central deste trabalho. Pretende-se identificar e quantificar o impacto de um conjunto de fatores individuais (aspirações, atitudes e perceções) e nacionais (ambiente empresarial ao nível de cada economia), no âmbito geográfico de 107 países (mais ou menos desenvolvidos) localizados nos 5 continentes. Diferentes contextos geográficos implicam, consequentemente, também contextos culturais, sociais e legais distintos. Para atingir tal objetivo - e dada a intenção de identificar e a quantificar o fenómeno em estudo - aplicar-se-á uma metodologia de análise quantitativa.

A base de dados utilizada para atingir tal objetivo é uma base de dados secundária obtida internacionalmente, de forma consistente e coerente, para todas as economias em análise pelo Global Entrepreneurship Monitor (GEM). O estudo pesquisa possui um âmbito geográfico definido, mesmo que bastante extenso pela grande quantidade de países abordados. O estudo possui também um âmbito temporal definido, abrangendo um período que vai do ano de 2007 a 2015. A fim de identificar e quantificar os fatores de maior influência para o envolvimento das mulheres na atividade empreendedora será aplicada a metodologia econométrica de dados em painel, dada a análise temporal e geográfica que se irá realizar em simultâneo.

Em todo o planeta, o GEM é o maior estudo relativo ao empreendedorismo (Tsyganova & Shirokova, 2010) e retrata as características multifacetadas do fenómeno, reconhecendo o comportamento dos indivíduos e também a sua interação com o ambiente (Kelley, Singer e Herrington, 2015). O GEM foi concebido com o fim de: (i) descobrir fatores que influenciam positiva ou negativamente a atividade empreendedora, (ii) fornecer uma plataforma que possibilite a avaliação da medida em que o empreendedorismo influencia o crescimento económico e (iii) definir medidas políticas com a finalidade de impulsionar a capacidade empreendedora numa economia (Kelley et al., 2015). Além de examinar as relações existentes entre o empreendedorismo, o desenvolvimento económico e o crescimento de cada economia nacional, o GEM examina também as relações existentes entre o empreendedorismo, valores e atitudes. (Coduras, Clemente, & Ruiz, 2016). O GEM estuda ainda, as implicações e causas do comportamento empreendedor em diferentes países no mundo (Minniti & Nardone, 2007). De facto, "o projeto GEM é uma das investigações mais relevantes para a análise da atividade empreendedora" (Alvarez et al., 2012, p.383). Desta forma, na base de dados que disponibiliza publicamente é possível recolher uma grande quantidade de informação relacionada com o empreendedorismo em diversos países distribuídos por todo o globo. Os dados apresentam-se de forma organizada e estão disponíveis para que investigadores realizem estudos académicos e científicos sobre a temática. Assim, a base de dados disponibilizada pelo GEM enquadra-se, perfeitamente, no objetivo proposto para a realização deste trabalho de investigação quantitativo. Das variáveis recolhidas no GEM, uma constitui a variável que se pretende explicar. Esta variável é a taxa de atividade empreendedora feminina (TEAf) que se apresenta identificada e explicada na Tabela 1.

Tabela 1: Identificação e definição da variável dependente

Variável	Descrição
	Variável Dependente (explicada)
TEAf	Percentagem da população feminina com idade compreendida entre os 18 e os 64 anos que são empreendedores nascentes ou proprietários-gerentes de um novo negócio (empresa)

Fonte: Elaboração própria

Na Tabela 2 apresentam-se as variáveis que poderão ter impacto sobre a variável. Estas variáveis dividem-se por quatro categorias: (i) variáveis relacionadas com aspirações; (ii) variáveis relacionadas com atitudes e perceções; (iii) variáveis relacionadas com o ambiente empresarial da economia; e, (iv) outras variáveis macroeconómicas. O período temporal analisado corresponde ao período entre o ano de 2007 e o ano de 2015, sendo que, para algumas das variáveis utilizadas, não há dados para todos os períodos de tempo, assim como nem todas as variáveis estão disponíveis para algumas economias, tratando-se, portanto, de um painel desequilibrado de dados.

Tabela 2: Identificação e definição das variáveis independentes (explicativas)

Variável	Descrição
Variáveis Independentes (explicativas)	
A - Variáveis relacionadas com aspirações	
Crescimento	Percentagem da população que inicia um novo negócio (TEA) que espera empregar pelo menos cinco funcionários até 5 anos após o início da atividade empresarial
Produto	Percentagem da população que inicia um novo negócio (TEA) que indica que o seu produto ou serviço é novo (inovador), pelo menos para alguns clientes
Internacional	Percentagem da população que inicia um novo negócio (TEA) que indica que pelo menos 25% dos clientes são clientes externos à economia
B - Variáveis relacionadas com atitudes e percepções	
Capacidades	Percentagem da população com idade compreendida entre os 18 e os 64 anos que acredita ter as habilidades/competências e conhecimentos necessários para iniciar um novo negócio (empresa)
Conjuntura	Percentagem da população com idade compreendida entre os 18 e os 64 anos que percebe a existência de boas oportunidades para iniciar um negócio (empresa) na àrea onde vive
Empreendedores	Percentagem da população com idade compreendida entre os 18 e os 64 anos que conhece pessoalmente alguém que iniciou um negócio (empresa) nos últimos dois anos
Medo	Percentagem da população com idade compreendida entre os 18 e os 64 anos que encara de forma positiva as oportunidades e que indica que o medo do fracasso impede a criação de um novo negócio
Intençao	Percentagem da população com idade compreendida entre os 18 e os 64 anos que pretendem iniciar um novo negócio dentro de três anos
Carreira	Percentagem da população com idade compreendida entre os 18 e os 64 anos que concorda com a afirmação de que no seu país a maioria das pessoas consideram a atividade empresarial como uma escolha de carreira desejável
Status	Percentagem da população com idade compreendida entre os 18 e os 64 anos que concorda com a afirmação de que no seu país, empresários bem sucedidos possuem um estatuto social elevado
Midia	Percentagem da população com idade compreendida entre os 18 e os 64 anos que concorda com a afirmação de que no seu país os meios de comunicação social transmitem notícias sobre atividades empresariais bem sucedidas
C - Variáveis relacionadas com o ambiente empresarial da economia	
Financiamento	Indicador que mede o grau de disponibilidade de recursos financeiros (incluindo subsídios) disponíveis na economia para as pequenas e médias empresas (PMEs)
Governo	Indicador que mede o grau em que as políticas públicas apoiam o empreendedorismo (criação de novas empresas e negócios na economia)
Burocracia	Indicador que mede o grau em que as políticas públicas de apoio ao empreendedorismo (criação de novas empresas e negócios na economia) são neutros ou encorajam novas PMEs
Programas	Indicador que mede o grau de presença e a qualidade dos programas que assistem directamente as PMEs em todos os níveis de governo (nacional, regional, municipal)
Escola	Indicador que mede o grau em que a formação para a criação ou gestão de PMEs é incorporada dentro do sistema de educação e formação ao nível do sistema de educação primário e secundário
Formação	Indicador que mede o grau em que a formação para a criação ou gestão de PMEs é incorporada dentro do sistema de educação e formação ao nível do sistema de ensino superior
I&D	Indicador que mede o grau em que a investigação e o desenvolvimento nacional conduzem as novas oportunidades comerciais e estão disponíveis para as PMEs
Apoio	Indicador que mede o grau de presença de direitos de propriedade e a existência de instituições legais e de avaliação que apoiam ou promovem as PMEs
Dinamismo	Indicador que mede o grau de dinamismo empresarial existente anualmente na economia, ou seja, o grau de mudança empresarial registado de ano para ano
Abertura	Indicador que mede o grau em que as novas empresas são livres para entrar em mercados internacionais existentes
Infraestruturas	Indicador que mede o grau de facilidade de acesso a recursos físicos/infraestruturas - comunicações, serviços públicos, transporte, terra ou espaço - a um preço que não discrimina as PMEs
Cultura	Indicador que mede o grau em que as normas sociais e culturais incentivam ou permitem ações que conduzem à realização de novos métodos de negócio ou atividades empresariais
D - Outras variáveis macroeconómicas	
GDPpc	Produto Interno Bruto (rendimento) *per capita* (dolares americanos a preços correntes)
Desemprego	Percentagem da população desempregada na economia

Fonte: Elaboração própria

No âmbito geográfico, o objeto de estudo definido para a análise é constituído por um total de 107 países localizados nos 5 continentes: África, América, Ásia, Europa e Oceânia. Pelo facto de as economias em estudo estarem presentes em diferentes continentes este estudo possui um âmbito global que permite que o empreendedorismo feminino seja estudado em diferentes realidades geográficas, políticas, sociais, legais e económicas.

A fim de identificar e quantificar quais os fatores que podem estar na origem da atividade empreendedora feminina em diferentes continentes, foi aplicada a metodologia econométrica de dados em painel. Para a estimação dos modelos é utilizada informação para os 107 países abordados num período de tempo que decorre entre 2001 e 2015. Ou seja, informação para duas dimensões – tempo e espaço. De acordo com Arellano (2003), utiliza-se a expressão de dados em painel para qualquer conjunto de dados que possuam observações repetidas para os mesmos indivíduos ao longo do tempo. O autor acrescenta que "indivíduos"

podem ser considerados trabalhadores, empresas, indústrias, famílias, regiões ou países. Neste trabalho os indivíduos são as 107 economias em estudo. O período temporal analisado corresponde ao período de 15 anos que medeia entre 2001 e 2015, sendo que nem todos os países apresentam dados para o mesmo número de anos, tratando-se, portanto, de um painel não equilibrado, como já explicado. Na modelação de dados em painel é importante destacar a utilização dos modeles de efeitos fixos (FE) e dos modelos de efeitos aleatórios (RE), que serão utilizados neste trabalho.

O modelo de efeitos fixos pretende controlar que variáveis omitidas influenciam o resultado final. Tais variáveis são constantes no tempo e diferem entre os indivíduos. Dessa forma, o modelo de efeitos fixos busca remover o efeito das características presentes nas variáveis omitidas, que não devem ser correlacionadas com as demais variáveis. Em termos formais, o modelo de efeitos fixos apresenta-se de acordo com a seguinte equação geral (Eq. 1):

$$Y_{it} = a_i + b_1 X1_{it} + \dots b_n Xn_{it} + u_{it} \quad [1]$$

A equação 1 considera a existência de n variáveis explicativas, onde: Y_{it} é a variável que se pretende explicar para a economia i no momento de tempo t, a_i é a constante do modelo que se apresenta constante no tempo e variável entre as economias, b_1 é o coeficiente associado à variável independente $X1n_{it}$ e u_{it} representa o termo de erro.

O modelo de efeitos fixos permite que haja uma correlação entre as variáveis incluídas e os efeitos individuais não-observados. Em contrapartida, o modelo de efeitos aleatórios considera os parâmetros estimados como constantes e não correlacionados com as variáveis independentes incluídas no modelo. Em termos formais, o modelo de efeitos aleatórios apresenta-se de acordo com a seguinte equação geral (Eq. 2):

$$Y_{it} = a + b_1 X1_{it} + \dots b_n Xn_{it} + (\varepsilon_i + \varepsilon_{it}), \text{com } a_i = \varepsilon_i \quad [2]$$

A equação 2 considera a existência de n variáveis explicativas, onde Y_{it} é a variável que se pretende explicar para a economia i no momento de tempo t; αé a constante do modelo, b_1 é o coeficiente da variável independente $X1_{it}$, ε_i representa o efeito aleatório individual não-observável e ε_{it} representa o termo de erro.

Para a escolha entre o modelo de efeitos fixos ou o modelo de efeitos aleatórios é utilizado o teste Hausman, ferramenta que avalia o ajuste dos modelos e indica qual é o mais recomendado dependendo dos coeficientes estimados e resultados. O teste Hausman testa a hipótese nula de que o modelo de efeitos aleatórios é o mais adequado para a análise dos dados em estudos face à alternativa dada pelo modelo de efeitos fixos (hipótese alternativa). Os resultados obtidos pelos efeitos aleatórios são preferíveis quando a hipótese nula é aceite, enquanto os resultados obtidos pelos efeitos fixos são considerados preferíveis quando a hipótese nula que se esta a testar não é aceite. O teste Hausman, em termos de notação matemática testa as seguintes hipóteses [Eq.3]:

$$\begin{cases} H_0: cov(\alpha_i, X_{it}) = 0 \rightarrow Efeitos\ aletatórios \\ \\ H_0: cov(\alpha_i, X_{it}) \neq 0 \rightarrow Efeitos\ fixos \end{cases} \quad [3]$$

3. RESULTADOS E ANÁLISE CRÍTICA

Na Tabela 3 é possível observar a influência de cada uma das variáveis independentes na taxa de atividade empreendedora feminina em países localizados em diferentes continentes – os países em análise estão divididos em quatro grupos referente a sua localização geográfica: África, América, Europa e Ásia e Oceânia. Os países localizados na Oceânia foram classificados junto aos localizados na Ásia pois percebeu-se, que a quantidade reduzida de países estudados no continente poderia prejudicar a mensuração dos resultados. Na tabela é possível verificar se a influência estimada de cada variável independente possui, ou não, significância estatística e se o seu impacto no empreendedorismo feminino é positivo ou negativo. O teste Hausman indica que o modelo de efeitos fixos é o mais adequado para os países localizados em África e, conjuntamente, na Ásia e Oceânia. Este resultado indica que a taxa empreendedora feminina apresenta diferenças entre os países em análise, que compõem cada continente, que se mantiveram constantes ao longo

do tempo. Apenas quando se tratam dos países localizados na América e Europa os resultados obtidos pelo modelo de efeitos aleatórios foram considerados mais relevantes.

Tabela 3: Impacto das diferentes variáveis explicativas no empreendedorismo feminino em economias localizadas em diferentes continentes

Variáveis independentes	África	América	Europa	Ásia e Oceania
	Mulheres	Mulheres	Mulheres	Mulheres
Crescimento	-	-	-	-
Produto	(+)	-	-	-
Internacional	(-)	-	-	-
Capacidades	(+)	-	-	-
Conjuntura	(-)	(+)	-	-
Medo	(-)	-	-	(-)
Intencao	(+)	-	(+)	-
Empreendedores	(-)	-	-	(+)
Carreira	(+)	-	-	(-)
Status	(-)	(-)	-	-
Midia	(+)	(+)	-	-
Financiamento	(+)	-	-	-
Governo	-	-	-	-
Burocracia	(+)	-	-	-
Programas	(-)	-	-	-
Escola	(+)	-	(-)	-
Formacao	(-)	-	-	-
I&D	(-)	-	-	(-)
Apoio	-	(-)	(-)	-
Dinamismo	(-)	-	(-)	(-)
Abertura	(-)	-	(+)	(-)
Infraestrutura	(+)	(+)	-	-
Cultura	(+)	-	-	-
GDPpc	-	-	-	-
Desemprego	-	-	-	-

Fonte: Elaboração própria

De acordo com o apresentado na Tabela 3 verifica-se que, de entre as variáveis relacionadas com as aspirações, a variável que mede a expectativa de crescimento da empresa é um fator que não significativo para as mulheres em todos os continentes. Já a variável que mede o grau de inovação do produto apresenta um impacto positivo para o envolvimento de mulheres em atividades empreendedoras no continente africano enquanto a perspetiva de internacionalização da empresa apresenta o efeito contrário para o mesmo continente. Em mais nenhum continente se verificam efeitos estatisticamente significativos. Logo, Africa apresenta um ambiente para os empreendedores em potencial diferente do apresentado nas demais continentes. Infere-se que, de facto, os fatores que influenciam o empreendedorismo podem variar de acordo com análises realizadas sob diferentes perspetivas geográficas. Por outro lado, é possível perceber a existência de uma diferença de impacto o que esta alinhado com a literatura. Esta ressalta a importância de considerar os detalhes da sociedade no qual os potenciais empreendedores estão inseridos, já que as realidades enfrentadas pelas mulheres são diferentes de acordo com o espaço social em que se encontram (Moreno, 2016).

Ao analisar os resultados estimados para as variáveis que medem as atitudes e perceções dos potenciais empreendedores, observa-se que a perceção das suas próprias capacidades apresenta significância estatística e uma influência positiva para mulheres, só em países localizados em África. Este resultado entra em confronto com o que defende a literatura, que afirma que a perceção de possuir habilidades suficientes parece ter efeito positivo independentemente da cultura, do nível geral de atividade empresarial ou das configurações institucionais da economia (Minniti & Nardone, 2007).

A variável relacionada a conjuntura apresenta influências opostas quando comparados os resultados obtidos para os continentes Africano e Americano. Enquanto na África a conjuntura impacta negativamente no empreendedorismo, na América a variável impacta de forma positiva. Com isso, parece confirmar-se que em países – neste caso em continentes - que apresentam quadros mais desafiantes para a criação de atividades empreendedoras, o reconhecimento de oportunidades é influenciado por variáveis inexistentes em economias mais desenvolvidas (Serviere, 2010).

Quanto ao medo do fracasso ao empreender, os resultados mostram que a variável apresenta uma influência negativa para o envolvimento das mulheres em atividades empreendedoras na África, Ásia e Oceânia. Logo, assim como visto nos resultados obtidos para o empreendedorismo por género, na literatura, o medo de fracassar é algo que inibe mais as mulheres que os homens quando se trata de empreender. Já a intenção de iniciar um novo negócio apresenta-se como fator com impacto positivo para o empreendedorismo feminino em economias localizadas apenas na África e Europa. Para a variável relacionada com o conhecimento de outros empreendedores, estima-se que apresente uma influência positiva no empreendedorismo feminino nas economias localizadas na Ásia e Oceânia. Quanto à visão do empreendedorismo como uma carreira desejável, a variável apresenta uma influência positiva na mulheres em África, enquanto impacta negativamente as mulheres em economias localizadas na Ásia e Oceânia. A perceção dos empreendedores como pessoas bem sucedidas e com um estatuto elevado estima-se ser um fator de influencia negativo para o empreendedorismo, feminino em África e apresenta um impacto, também negativo, para o empreendedorismo feminino na América. É possível relacionar, no caso das mulheres, a influência negativa observada em alguns continentes e a visão do empreendedorismo como uma carreira desejável e da perceção dos empreendedores como pessoas bem-sucedidas, com o fato de que a propensão feminina para empreender ser influenciada pelo cuidado das mulheres com a família e a sua perceção como mães e esposas (Moreno, 2016). Por outro lado, a autonomia feminina é julgada como desnecessária e improvável (Amorim & Batista, 2012). Por fim, verifica-se que a influência mediática, ou seja a apresentação e divulgação de histórias sobre novas empresas de sucesso, incentiva o empreendedorismo de mulheres em economias localizadas na África e influencia, também de forma positiva, o empreendedorismo feminino na América.

Ao analisar o ambiente de negócios que envolve a atividade empreendedora verifica-se que o financiamento impacta positivamente no envolvimento de mulheres em atividades empreendedoras em África o que confirma que a interação entre capital humano e financeiro a nível individual impacta no envolvimento em atividades empreendedoras (Lim, Oh, & Clercq, 2016). Para o apoio ao empreendedorismo fornecido por meio de políticas públicas não se nota qualquer significância estatística no resultado obtido para o empreendedorismo feminino. Já o fator relacionado a redução da burocracia influência de forma positiva o empreendedorismo feminino em África. Ora, de acordo com a literatura, o principal fator de influência no aumento da taxa de atividade empreendedora numa economia relaciona-se com questões institucionais relacionados com a regulamentação (Stenholm, Acs, & Wuebker, 2013). A presença e qualidade de programas que assistam diretamente as pequenas e médias empresas impacta negativamente, independentemente do género, no empreendedorismo em África. Nota-se, ainda, que a presença de direitos e instituições legais que promovem as PMEs influência de forma negativa o empreendedorismo, feminino, na América e na Europa, e influencia. A incorporação nas escolas secundárias de uma formação para a criação e gestão de PMEs influência de forma positiva o envolvimento de mulheres em atividades empreendedoras na África porém tem um impacto negativo no empreendedorismo feminino na Europa. Já a incorporação de formação relacionada com o empreendedorismo no ensino superior influencia negativamente as mulheres em África. Quanto ao grau de investimento em I&D, estima-se uma influência negativa no empreendedorismo feminino em África, Asia e Oceânia. Por outro lado, os resultados estimados para a variável que mede o grau de facilidade de acesso a recursos físicos a um preço que não discrimine as PMEs apresenta um impacto positivo no envolvimento das mulheres em atividades empreendedoras na África e América. Por sua vez o dinamismo anual dos mercados apresenta um impacto negativo no envolvimento de mulheres em atividades empreendedoras em África, na Europa, Asia e Oceânia. O nível de abertura dos mercados estima-se que apresente um impacto negativo no nível de empreendedorismo feminino em economias localizadas em África, Ásia e Oceânia.

Por fim, as normas sociais e culturais impactam positivamente o empreendedorismo feminino em África. Sabe-se, pela literatura, que a cultura da colaboração no empreendedorismo está relacionada com a cultura empresarial local que pode promover a proximidade ou a distância social (Letaifa & Primard, 2016). As variáveis macroeconómicas selecionadas não apresentam significância estatística por continente.

5. CONCLUSÃO

Este trabalho de investigação procurou analisar os fatores que influenciam o fenómeno do empreendedorismo, feminino em economias localizadas em diferentes continentes. Para alcançar tal objetivo realizou-se uma revisão bibliográfica sobre a temática. O estudo da literatura existente teve como objetivo contextualizar o assunto em análise e também direcionar a realização da análise empírica, de forma relevante. As variáveis foram selecionadas com o intuito de identificar os principais fatores que podem influenciar as atividades empreendedoras no mundo. Com tais variáveis foi realizada uma análise empírica utilizando dados

estatísticos para um conjunto de 9 anos (entre 2007 e 2015) recolhidos para um total de 107 países, no Global Entrepreneurship Monitor (GEM).

Através da análise econométrica observou-se que, de facto, as variáveis estudadas influenciam de diferentes formas o envolvimento das mulheres em atividades empreendedoras em localizadas em diferentes continentes. A relevância da análise realizada por continentes também se mostrou importante pois apresentou uma grande diversidade de resultados perante a análise do empreendedorismo feminino.

Quando está em causa o estudo da atividade empreendedora por género consoante os continentes, os resultados para a variável que mede o grau de inovação do produto são importantes. A inovação mostrou ter um impacto positivo nas mulheres em África. A conjuntura apresenta influências opostas conforme os continentes. Para as mulheres, em África, a variável impacta negativamente a atividade empreendedora enquanto na América impacta de forma positiva. No que se refere ao medo de fracassar confirma-se, mais uma vez, o que já foi referido na literatura. Quando se trata de empreender, o medo de fracassar é algo que inibe mais as mulheres que os homens. Os resultados indicaram uma influência negativa da variável no empreendedorismo feminino na África, Ásia e Oceânia. Conclui-se, ainda, que a perceção dos empreendedores como pessoas bem-sucedidas e com um estatuto elevado influencia negativamente o empreendedorismo feminino em África possuindo um impacto, também negativo, para o envolvimento das mulheres em atividades empreendedoras na América. Em simultâneo, a redução da burocracia impacta positivamente o empreendedorismo feminino em África. Em relação ao grau de investimento em I&D, verificou-se uma influência negativa no empreendedorismo feminino em Africa, Asia e Oceânia.

Sabe-se que, para equilibrar as diferenças nos níveis de desenvolvimento onde os empreendedores atuam, principalmente em mercados menos "maduros", devem ser implementadas políticas públicas que compensem insuficiências políticas e forneçam recursos financeiros e humanos para a abertura de novos estabelecimentos (Porfírio, Carrilho e Mónico, 2016). Deve ser estimulado nas economias um empreendedorismo de qualidade, motivado pela identificação de oportunidades e que resulte em crescimento económico. Ou seja, medidas genéricas – que não levem em consideração as diferenças entre os estágios de desenvolvimento e rendimento das economias e suas características culturais e sociais - podem não obter os resultados esperados devendo, por isso, ressaltar-se a importância de conhecer com detalhes a forma como diferentes fatores influenciam a atividade empreendedora em diferentes contextos.

REFERÊNCIAS

Alvarez, C., Noguera, M., & Urbano, D. (2012). Condicionantes Del Entorno Y Emprendimiento Femenino. Un Estudio Cuantitativo En España. *Economía Industrial*, 383, 43–52. Disponível em https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3903896

Amorim, R. O., & Batista, L. E. (2012). Empreendedorismo feminino: razão do empreendimento. *Núcleo de Pesquisa da Finan*, 3(3), 1–14. Disponível em http://faculdadefinan.com.br/pitagoras/downloads/numero3/empreendedorismo-feminino.pdf

Arellano, M. (2003). *Panel Data Econometrics*. Oxford University Press.

Coduras, A., Clemente, J. A., & Ruiz, J. (2016). A novel application of fuzzy-set qualitative comparative analysis to GEM data. *Journal of Business Research*, 69(4), 1265–1270. http://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.090

Coleman, S. (2007). The role of human and financial capital in the profitability and growth of women-owned small firms. *Journal of Small Business Management*, 45(3), 303–319. http://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2007.00214.x

de Bruin, A., Brush, C. G., & Welter, F. (2007). Advancing a Framework for Coherent Research on Women's Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(3), 323–339. http://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2007.00176.x

Fossen, F. M. (2011). Gender differences in entrepreneurial choice and risk aversion – a decomposition based on a microeconometric model. *Applied Economics*, 44(14), 1795–1812. http://doi.org/10.1080/00036846.2011.554377

Global Entrepreneurship Monitor [GEM]. (2016). *How GEM defines Entrepreneurship*. Disponível em http://www.gemconsortium.org/wiki/1149

Grzybovski, D., Boscarin, R., & Migott, A. M. B. (2002). Estilo feminino de gestão em empresas familiares gaúchas. *Revista de Administração Contemporânea*, 6(2), 185–207. http://doi.org/10.1590/S1415-65552002000200011

Halim, N. A. A., & Razak, N. A. (2014). Communication Strategies of Women Leaders in Entrepreneurship. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 118, 21–28. http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.02.003

Kargwell, S. (2012). A comparative study on gender and entrepreneurship development: still a male's world within UAE cultural context. *International Journal of Business and Social Science*, 3(6), 44–55. Disponível em http://search.proquest.com/openview/55cf524c7516be68dbd6393aeb518177/1?pq-origsite=gscholar

Kelley, D., Singer, S., & Herrington, M. (2015). *GEM 2015/16 global report. Global Entrepreneurship Monitor*, 1–78. Disponível em http://www.gemconsortium.org/report

Letaifa, S. B., & Primard, K. G. (2016). How does institutional context shape entrepreneurship conceptualizations? *Journal of Business Research*, 69(11), 5128–5134. http://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.092

Lim, D. S. K., Oh, C. H., & Clercq, D. D. (2016). Engagement in entrepreneurship in emerging economies: Interactive effects of individual-level factors and institutional conditions. *International Business Review*, 25(4), 933–945. http://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2015.12.001

Minniti, M., & Arenius, P. (2003). Women in entrepreneurship. *The Entrepreneurial Advantage of Nations: First Annual Global Entrepreneurship Symposium*, 29, 1–28. Disponível em http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.471.7819&rep=rep1&type=pdf

Minniti, M., & Nardone, C. (2007). Being in someone else's shoes: The role of gender in nascent entrepreneurship. *Small Business Economics*, 28(2), 223–238. http://doi.org/10.1007/s11187-006-9017-y

Minniti, M., & Naudé, W. (2010). Introduction: What Do We Know About The Patterns and Determinants of Female Entrepreneurship Across Countries? *The European Journal of Development Research*, 22(3), 277–293. http://doi.org/10.1057/ejdr.2010.17

Moreno, S. E. C. (2016). Female entrepreneurship in a forced displacement situation: The case of Usme in Bogota. *Suma de Negocios*, 7(15), 61–72. http://doi.org/10.1016/j.sumneg.2016.02.004

Navarro, M. J. P., & Jiménez, A. M. (2016). Moderators elements of entrepreneurship. Gender differences. *Suma de Negocios*, 7(15), 47–53. http://doi.org/10.1016/j.sumneg.2016.02.002

Pérez, C. P., & Hernández, M. A. (2016). Explanatory factors of female entrepreneurship and limiting elements. *Suma de Negocios*, 7(15), 25–31. http://doi.org/10.1016/j.sumneg.2015.12.004

Porfírio, J. A., Carrilho, T., & Mónico, L. S. (2016). Entrepreneurship in different contexts in cultural and creative industries. *Journal of Business Research*, 69(11), 5117–5123. http://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.090

Silveira, A., & Gouvêa, A. B. C. T. de. (2008). Empreendedorismo Feminino: Mulheres Gerentes de Empresas. *Revista de Administração FACES Journal*, 7(3), 124–138. Disponível em http://www.fumec.br/revistas/facesp/article/view/127

Startiene, G., & Remeikiene, R. (2008). Gender Gap in Entrepreneurship. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 60(5), 95–103. Disponível em http://www.chemtech.ktu.lt/index.php/EE/article/view/11596

Stenholm, P., Acs, Z. J., & Wuebker, R. (2013). Exploring country-level institutional arrangements on the rate and type of entrepreneurial activity. *Journal of Business Venturing*, 28(1), 176–193. http://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2011.11.002

Tsyganova, T., & Shirokova, G. (2010). Gender Differences in Entrepreneurship: Evidence From Gem Data. *Organizations & Markets in Emerging Economies*, 1(1), 120–141. Disponível em http://hdl.handle.net/11701/717

Verheul, I., van Stel, A., & Thurik, R. (2006). Explaining female and male entrepreneurship at the country level. Entrepreneurship *& Regional Development*, 18(2), 151–183. http://doi.org/10.1080/08985620500532053.

COMPETENCIAS EMOCIONALES E INTENCIÓN EMPRENDEDORA

Delia Lizette Huezo Ponce, lhuezo@itesm.mx, Tecnológico de Monterrey, Campus Guadalajara
Virginia Fernández Pérez, vfperez@ugr.es, Universidad de Granada
Lázaro Rodríguez Ariza, lazaro@ugr.es, Universidad de Granada

RESUMEN: El objetivo general de este trabajo está enfocado a analizar la incidencia de las competencias emocionales en la formación en emprendimiento que recibe el alumnado del Tecnológico de Monterrey, utilizando para ello una versión modificada de la Teoría del Comportamiento Planeado de Ajzen (TPB), comparando los resultados con otro ecosistema universitario enclavado en el mismo entorno geográfico. Aunque para el nuevo alumnado de ambos tipos de universidades la autoeficacia es baja en comparación a la actitud, las competencias emocionales para los que acceden a la universidad privada son más altas hacía la autoeficacia que en la universidad pública, debiendo buscarse la razón en causas demográficas, como son los antecedentes familiares más orientados al emprendimiento. En cuanto al alumnado que ha permanecido tres años en el ecosistema del Tecnológico de Monterrey, se puede apreciar el paulatino incremento de la influencia indirecta de la norma subjetiva en su intención emprendedora a través de su influencia directa en la autoeficacia, incrementándose la actitud positiva hacia el emprendimiento.

PALABRAS CLAVE: Competencias emocionales, Intención emprendedora, TPB, Tecnológico de Monterrey.

ABSTRACT: The general objective of this work is focused on analyzing the incidence of emotional competencies in the training in entrepreneurship received by the students of the Tecnológico de Monterrey, using a modified version of the Ajzen Planned Behavior Theory (TPB), comparing the results with another university ecosystem located in the same geographical environment. Although for the new students of both types of universities self-efficacy is low in comparison to attitude, the emotional competencies for those who access the private university are higher towards self-efficacy than in the public university, having to look for the reason in demographic causes, such as the family background more oriented to entrepreneurship. As for the students who have spent three years in the ecosystem of Tecnológico de Monterrey, one can appreciate the gradual increase in the indirect influence of the subjective norm on their entrepreneurial intention through its direct influence on self-efficacy, increasing the positive attitude towards entrepreneurship.

KEYWORDS: Emotional competencies, Entrepreneurial intentions, TPB, Tecnológico de Monterrey.

1. INTRODUCCIÓN

Actualmente se acepta que fomentar la iniciativa emprendedora puede afectar de forma relevante al desarrollo social y económico de cualquier país (Hall, Daneke, & Lenox, 2010). Por ello, el emprendimiento y el autoempleo se han configurado como opciones de interés y se han convertido en temas prioritarios en las agendas y políticas de actuación tanto las administraciones públicas como de las iniciativas privadas (Comisión Europea, 2010).

Además, el emprendimiento es una disciplina que puede ser aprendida y se apunta a que las universidades cuentan con las plataformas adecuadas sobre las que la educación en emprendimiento puede tener lugar (Peltier & Scovotti, 2010), a través del desarrollo de las competencias y habilidades de los estudiantes (Peña-Viga, 2005); por lo que las instituciones de educación superior han ido introduciendo programas de formación en emprendimiento (Vanevenhoven & Liguori, 2013).

En el ámbito académico han proliferado los estudios que analizan los efectos de tales programas sobre la intención y el comportamiento emprendedor (véanse por ejemplo los meta-análisis de Martin, Mcnally, &

Kay, 2013, o Bae et al., 2014), en el entendimiento de que la investigación en educación en emprendimiento debe ser útil para comprender mejor los conceptos que soportan el aprendizaje emprendedor y el desarrollo de competencias emprendedoras (Fayolle, 2013).

La intención emprendedora es considerada, comúnmente, como una proxy para entender y predecir el grado de actividad emprendedora (Swail, Down, & Kautonen, 2014). Se trata de la convicción reconocida por una persona de que tiene la intención de comenzar una nueva empresa y planea conscientemente hacerlo en algún momento futuro (Bae et al, 2014). Por tanto, es uno de los antecedentes clave de la actuación emprendedora que lleva a cabo el individuo (Krueger, Reilly, & Carsrud, 2000), recogiendo la percepción que tiene el propio individuo de su nivel de intención (Kolvereid & Isaksen, 2006). Entre los modelos desarrollados para identificar los antecedentes de la actividad emprendedora se encuentra la teoría del comportamiento planeado (TPB) de Ajzen (1991). En los últimos tiempos, probablemente, se trate del modelo de intención más ampliamente utilizado habiéndose extendido su aplicación en estudios en emprendimiento (Fayolle & Gailly, 2015). Será también el que nosotros utilicemos aquí, si bien en una acepción ampliada con la introducción de las competencias emocionales, tal como ya se ha hecho en estudios previos (Fernández-Pérez et al., 2019).

Con estos antecedentes, el objetivo general de este trabajo está enfocado a analizar la influencia de las competencias emocionales sobre la intención emprendedora del alumnado universitario del Tecnológico de Monterrey ("universidad privada"), comparando los resultados con los obtenidos en otro ecosistema universitario distinto enclavado en un mismo entorno geográfico ("universidad pública"). Para ello se ha utilizado un modelo teórico basado en el de TPB de Ajzen (1991) al que se incorporan la variante de las competencias emocionales (Fernández-Pérez et al., 2019), que ha sido validado en sendos ecosistemas universitarios de emprendimiento, público y privado, existentes en el estado de Jalisco (México). Es de considerar que México, de acuerdo con Herrington y Kew (2016), está entre los países con mejores ecosistemas emprendedores de la región. Además, está dentro de los tres países con las tasas más altas de emprendimiento por oportunidad (en línea con el promedio de economías basadas en la innovación).

Para ello, tras efectuar en el siguiente epígrafe una revisión de la literatura y concretar las hipótesis y el modelo a validar, en el tercero se explica la metodología utilizada, exponiéndose los principales resultados en el cuarto y concluyendo con las conclusiones y limitaciones del trabajo que seguidamente se desarrolla. Se pretende así ofrecer implicaciones prácticas para la mejora de programas en emprendimiento que coadyuven a la promoción de la capacidad emprendedora y de autoempleo de los universitarios.

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA. EL FENÓMENO EMPRENDEDOR EN CONTEXTOS DE ECOSISTEMAS EMPRENDEDORES UNIVERSITARIOS

2.1. LA INTENCIÓN EMPRENDEDORA COMO PREDICTOR DEL COMPORTAMIENTO ENTRE UNIVERSITARIOS

De acuerdo con la TPB, la intención emprendedora se formaría a partir de tres factores motivacionales básicos (Ajzen, 1991): control percibido del comportamiento, actitud y norma social. El control percibido del comportamiento hace referencia a la facilidad o dificultad percibida por el individuo para llevar a cabo un comportamiento. Esta variable es compatible con el concepto de autoeficacia percibida de Bandura (1982), entendida como la creencia de que se posee la habilidad de llevar a cabo distintos roles y tareas relacionadas con el emprendimiento (McGee et al., 2009). La actitud del individuo hacia el comportamiento de convertirse en emprendedor está relacionada con el grado en el que el individuo tiene una valoración personal positiva o negativa de convertirse en emprendedor. Por último, la norma social se refiere a las normas sociales percibidas sobre ese comportamiento: presión social percibida por el individuo para llevar a cabo o no el comportamiento emprendedor (Ajzen, 1991).

La literatura previa ha evidenciado en diversos ámbitos la relación positiva entre los factores de actitud, norma social y autoeficacia y la intención emprendedora (Schlaegel & Koenig, 2014). En el ámbito de los estudiantes universitarios, hay estudios que, en general, soportan la contribución positiva de estos tres predictores sobre la intención emprendedora (Karimi et al., 2016). No obstante, la importancia de cada uno de los tres predecesores de la intención emprendedora puede variar en función de las situaciones (Ajzen, 1991). De esta forma, se contrasta que la autoeficacia emprendedora, la actitud personal hacia el emprendimiento y la norma social se relacionan positivamente con la intención emprendedora.

En la medida que el emprendimiento es una disciplina que puede ser aprendida (Vanevenhoven & Ligouri, 2013), la educación en emprendimiento puede relacionarse con la actividad emprendedora (Zhang, Duysters, & Cloodt, 2014). Se considera necesario que los individuos reciban algún tipo de formación en emprendimiento por cuanto incide en la probabilidad de que se conviertan en emprendedores (Jayawarna, Oswald, & Macpherson, 2014). De acuerdo con Dutta, Li y Merenda (2011: 165): "la educación en emprendimiento juega un papel crítico en orientar y desarrollar los futuros emprendedores, proporcionándoles el conjunto de conocimientos, habilidades y aptitudes para iniciar nuevos negocios". De esta forma, los individuos que participan en los programas de emprendimiento adquieren una mayor conciencia acerca del emprendimiento, pudiendo considerarlo como una opción de carrera (Liñán, Rodríguez-Cohard, & Rueda-Cantuche, 2011).

Además, dado que la TPB está relacionada con las creencias y percepciones acerca de la iniciativa empresarial, resulta de utilidad para evaluar los resultados de la formación en emprendimiento (Rauch & Hulsink, 2015), constituyendo una apropiada herramienta para estudiar el desarrollo de la intención emprendedora a través de procesos pedagógicos (Zhang, Duysters, & Cloodt, 2014). En este sentido, literatura previa pone de manifiesto que la educación en emprendimiento tiene un efecto significativo en la intención emprendedora (Fayolle & Gailly, 2015). Por su parte, los meta-análisis llevados a cabo por Martin, Mcnally y Kay (2013) o Bae et al. (2014) evidencian que la educación en emprendimiento se correlaciona con la intención emprendedora de forma positiva pero baja, aunque ponen de manifiesto que los resultados de los trabajos previos no son concluyentes. En este sentido, Liñán y Fayolle (2015) indican la necesidad de realizar trabajos empíricos que pongan de manifiesto nuevas evidencias sobre los efectos de la educación en emprendimiento, si bien se puede aceptar que la educación en emprendimiento se relaciona de forma positiva con la intención emprendedora.

Asimismo, diversos estudios han considerado que la educación en emprendimiento puede estar relacionada con los antecedentes de la intención emprendedora, de acuerdo con el modelo de la TPB (Fayolle & Gailly, 2015). La educación en emprendimiento puede mejorar la autoeficacia emprendedora (Liñán, Rodríguez-Cohard, & Rueda-Cantuche, 2011) en la medida en que está asociada con cuatro de sus determinantes, concretamente, experiencias de dominio, experiencia vicaria, persuasión verbal y activación emocional (Bandura, 1982). De este modo, las actividades desarrolladas en el ámbito de la educación en emprendimiento permiten que los estudiantes perciban la constitución de su propio negocio como una opción más viable, afectando positivamente a la autoeficacia emprendedora (Krueger, Reilly, & Carsrud, 2000).

De igual forma, la educación en emprendimiento puede favorecer una actitud positiva hacia el emprendimiento de los individuos (Rauch & Hulsink, 2015). Como señalan Haase y Lautenschläger (2011), para garantizar un emprendimiento sostenible, uno de los pilares cruciales de la educación consiste en el desarrollo de actitudes favorables al emprendimiento y la formación de convicción emprendedora, esto es, el know-why del emprendimiento, existiendo trabajos empíricos que muestran esta contribución positiva de la educación en emprendimiento, sobre todo en su componente de inspiración, sobre diversas actitudes (Souitaris, Zerbinati, & Al-Laham, 2007).

Asimismo, la formación en emprendimiento puede afectar a la norma social de los individuos en la medida que esta educación desempeña un papel crítico en la socialización de las personas en la carrera emprendedora (Krueger & Brazeal, 1994).

En definitiva, con la literatura actual se puede admitir que la educación en emprendimiento se relaciona de forma positiva con la autoeficacia emprendedora, la actitud hacia el emprendimiento y la norma social.

Por último, investigaciones previas también han puesto de manifiesto el interés que puede tener el estudio de variables moderadoras en la relación de la educación en emprendimiento con la intención emprendedora (Martin, Mcnally, & Kay, 2013; Rideout & Gray, 2013). Entre otras variables, por ejemplo, se considera la experiencia previa emprendedora de la familia pueden desempeñar un papel moderador (Mei et al., 2016).

2.2. LAS COMPETENCIAS EMOCIONALES COMO IMPULSORAS DEL EMPRENDIMIENTO

La inteligencia emocional tiene un impacto significativo en distintos elementos que afectan situaciones relacionadas con el emprendimiento, como en las negociaciones, el logro y los recursos organizacionales, la identificación y explotación de oportunidades, el manejo del estrés, la generación y la retención de clientes, así como la buena gestión y el liderazgo (Awwad & Kada Ali, 2012).

Podemos decir que las competencias emocionales son un concepto práctico, ya que son la aplicación de la inteligencia emocional en un contexto particular (Fernández-Pérez et al., 2019), haciendo hincapié en la interacción entre la persona y el medio ambiente, y le da mayor importancia al aprendizaje y el desarrollo personal. Esto resulta especialmente interesante y aplicable en la educación, y particularmente a la educación académica para el emprendimiento.

Una revisión de la literatura permite identificar varias definiciones de competencias emocionales. En general se refieren a la manifestación de comportamientos emocionalmente competentes (Seal & Andrews-Brown, 2010) que reflejan la inteligencia emocional a través de una visión más amplia; la capacidad de percibir de manera precisa, apreciando y expresando emociones, la capacidad de acceder así como de generar sentimientos cuando el pensamiento lo permite; la capacidad de comprender la emoción y el conocimiento emocional; y la capacidad de regular emociones para la promoción del crecimiento emocional e intelectual (Mayer & Salovey, 1997).

Esto nos permite identificar que existen diferencias en su conceptualización en términos de habilidades (Salovey & Grewal, 2005), rasgos (Petrides & Furnham, 2000), o la mezcla de ambas (Bar-On et al., 2003). La investigación en el tema ha crecido de tal manera que nos encontramos con autores como Mikolajczak et al. (2009), quienes proponen un modelo integrador de competencias emocionales que abarca tres niveles: el primero el del conocimiento, el cual se refiere a lo que la gente sabe acerca de las emociones; el segundo es el de la habilidad para enfocarse en qué es lo que la gente puede hacer; y el tercero es la habilidad para aplicar el conocimiento en una situación real.

En cualquier caso, la definición que puede ser clave para comprender el término es la que presentan Cherniss & Goleman (2005) al establecer que son habilidades laborales que pueden y deben aprenderse. Goleman (1998) entiende que las competencias emocionales son una capacidad aprendida basada en la inteligencia emocional que da como resultado un rendimiento excepcional en el trabajo. Padilla-Melendez, Fernández-Gámez y Molina-Gómez (2014) señalan que los individuos que desarrollan competencias emocionales tienden a sentirse más satisfechos, son más eficientes y son más capaces de dominar los hábitos mentales que condicionan su productividad. En casos donde sucede lo contrario, aquellas personas que no controlan sus vidas emocionalmente tendrán luchas internas constantes que debilita su capacidad de trabajo y les impide pensar con claridad (Goleman, 1998). Estas competencias emocionales se reflejan en las habilidades personales (cómo se manejan a ellos mismos) y en las habilidades sociales (cómo los individuos se manejan con otros).

En la literatura, el número de estudios que han surgido sobre el tema ha ido en aumento (Kotsou et al., 2011). Y es que las competencias emocionales son un factor importante para explicar la variación que se da entre la adaptación y el bienestar de los individuos (Gannon & Ranzijn, 2005). Ngah et al. (2016) hacen una conexión entre la inteligencia emocional y la orientación emprendedora. Pero, sobre todo, el concepto ha crecido en importancia porque afecta en todos los aspectos de la vida de las personas (Kotsou et al., 2011).

La inteligencia emocional está estrechamente relacionada con la efectividad del liderazgo y las competencias emocionales pueden ser enseñadas (Vivian Tang & Yin, 2013). Estas competencias, junto a otros factores cognitivos, pueden ser entrenados y ser influenciados por la educación (Sánchez-Escobedo et al., 2011). Particularmente, en el caso de la educación universitaria, Boyatzis, Rochford y Cavanagh (2017) demuestran que se puede dar una mejora en las habilidades con las competencias emocionales. A pesar de estos hallazgos, el tema aún está en discusión. Todavía no hay una completa claridad sobre si las competencias emocionales pueden ser aprendidas por adultos ni hasta qué punto pueden ser modificadas en esta población (Mayer et al., 2001).

También la literatura ha estudiado cómo se compone, las dimensiones que las conforman y de qué manera se puede medir estas competencias emocionales. Los componentes de la inteligencia emocional son los mismos que los de las competencias emocionales, en tanto que éstas son la aplicación práctica de la inteligencia emocional. Aunque las propuestas has sido numerosas (véase, por ejemplo, Fernández-Pérez et al., 2019), por nuestra parte adoptaremos la propuesta que Goleman (1998) desarrolló. Es una propuesta interesante y el trabajo de Fernández-Pérez et al. (2019) ha vuelto a revalorizar. Goleman (1998) trabajó cinco dimensiones que clasificó en competencias personales y habilidades sociales. Las competencias personales son la capacidad de gestionarse uno mismo; asimismo, identifica en estas habilidades personales tres competencias rectoras: consciencia de uno mismo, la autorregulación y la motivación; estas competencias a su vez están conformadas por once subcompetencias. Dentro de las competencias sociales, propone dos: empatía y habilidades sociales, conformadas por un total de trece subcompetencias.

Sobre todo lo anterior, el modelo teórico de partica (CIEU), basado en el modelo de TPB de Ajzen (1991) al que se incorporan la variante de las competencias emocionales, ha sido contrastado en sendos ecosistemas universitarios de emprendimiento, público y privado, existentes en el estado de Jalisco (México), habiéndose confirmado las siguientes hipótesis, de acuerdo con la figura 1:

H1a: La NS tiene una influencia directa y positiva sobre la autoeficacia en el reconocimiento de oportunidades entre universitarios;
H1b: La NS tiene una influencia directa y positiva a la actitud hacia el emprendimiento entre los universitarios;
H1c: La NS tiene una influencia directa y positiva a la intención emprendedora de los universitarios;
H2a: La actitud hacia el emprendimiento entre los universitarios afecta de manera directa y positiva a la intención emprendedora;
H2b: La autoeficacia en el reconocimiento de oportunidades tiene una influencia directa y positiva sobre la intención emprendedora entre los universitarios;
H3: Las competencias emocionales afectan directa y positivamente a la intención emprendedora;
H4: Las competencias emocionales afectan de manera directa y positiva a la actitud hacia el emprendimiento;
H5: Las competencias emocionales afectan directa y positivamente a la autoeficacia emprendedora.

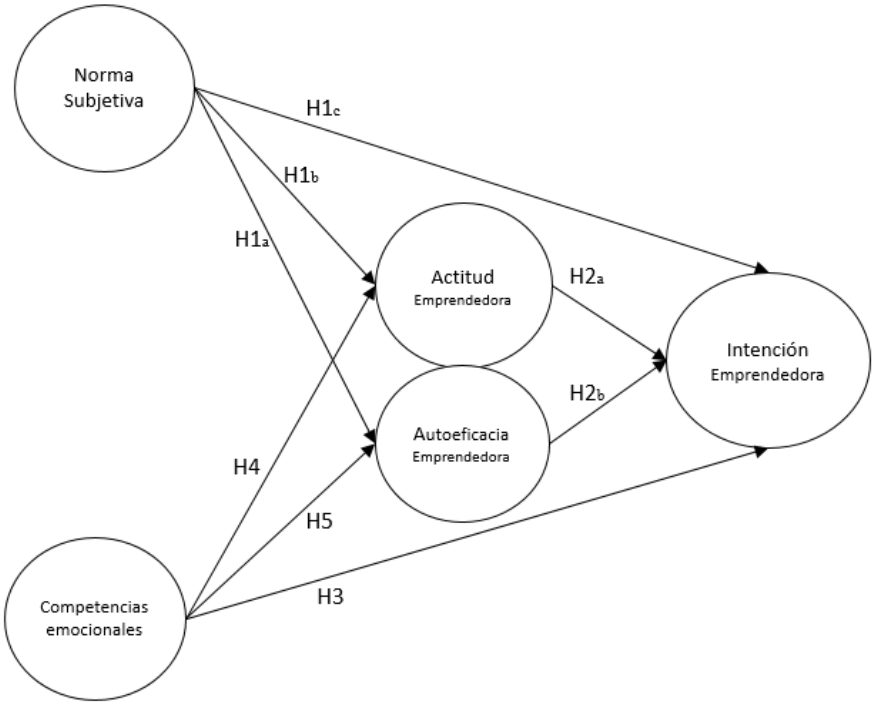


Figura 1: Modelo TPB ampliado con competencias emocionales (CIEU)
Fuente: Elaboración propia

3. METODOLOGÍA

Para la contrastación de las hipótesis se consideró estudiar un universo de estudiantes universitarios de un mismo entorno geográfico. De esta forma, la población de estudiantes, que estaba al inicio de su carrera universitaria, habría tenido una formación académica previa similar, en un entorno socio-económico en general idéntico, si bien pueden tener antecedentes familiares diferentes que pueden afectar al nivel de desarrollo de sus competencias emprendedoras. Bajo esta óptica se seleccionó la muestra en Guadalajara, Jalisco, México. En esta muestra, los ecosistemas emprendedores universitarios los dividiremos en dos: la universidad pública y la universidad privada.

La investigación se realizó en la Zona Metropolitana de Guadalajara (ZMG) que está conformada por los municipios de Guadalajara, Tonalá, Tlaquepaque y Zapopan. Con una población de 4 034 450 habitantes en 2015 (INEGI, 2015). Guadalajara es la segunda ciudad más grande en población de México.

Para el caso de la universidad pública, se consideró incluir dos universidades: CUCEA e ITS Zapopan, para tratar de tener una buena representación de los diferentes perfiles del alumnado que se incorporan a la universidad pública. La Universidad de Guadalajara, de la que forma parte el CUCEA, es la universidad pública que recibe a la mayor cantidad de jóvenes universitarios en la región, principalmente en el área de negocios. Para este estudio, en el mes de septiembre del 2015 se recolectaron un total de 395 encuestas para la generación de nuevo ingreso. El ITS Zapopan se caracteriza por tener alumnos principalmente de las áreas de ingeniería y gastronomía. En esta institución la muestra fue levantada en el mes de septiembre del 2015, recolectándose un total de 518 encuestas para la generación de nuevo ingreso. En general, integrando a las dos universidades, el promedio de edad de los estudiantes es de 19,45 años. La muestra está conformada por un 59% de hombres y un 41% de mujeres.

La universidad privada está representada por el Tecnológico de Monterrey, campus Guadalajara. Es el segundo campus más importante por la cantidad de alumnos y el desarrollo de innovación educativa para esta institución. Se decidió estudiar la generación completa del Campus Guadalajara del periodo iniciado en agosto de 2014. La muestra total es de 1025 alumnos que provienen de diferentes partes de México y del extranjero. El promedio de edad de los estudiantes en este primer estudio es de 18,33 años. La muestra está conformada por un 48% de hombres y un 52% de mujeres.

El levantamiento inicial llegó a las 1939 encuestas (1026 (TEC), 395 (CUCEA) y 518 (ITS)), posteriormente se revisó la base de datos completa y se seleccionaron todos los casos en que estuvieran resueltas todas las variables de estudio. Llegando a una base completa de 1690 encuestas. Así que, todas las variables de estudio tienen 0% de datos ausentes.

También se decidió evaluar el efecto de la temporalidad sobre jóvenes universitarios inmersos en un mismo ecosistema emprendedor universitario sobre su intención emprendedora. El caso que se tomó para el estudio es el de la universidad privada, obteniéndose en 2017 una muestra para la que se siguió el mismo procedimiento en el proceso de análisis estadístico para la validación de las escalas ya descrito. De esta forma, en octubre del 2017 se definió la estrategia para lograr un levantamiento de información que fuera fiable conforme a la base original tomada en el 2014 en la universidad privada. La muestra obtenida de esta segunda base de datos fue de 279 sujetos, que al revisarse y limpiarse, quedó en 217 alumnos a los que se les pasó el mismo cuestionario que en 2014 para poder comparar la evolución de los resultados. Mayoritariamente es un alumnado de sexto semestre, y, por tanto, han pasado tres años desde su ingreso a la universidad y su permanencia en el ecosistema emprendedor universitario.

Para la fiabilidad del análisis de los datos se requirió llevar cierto procedimiento para poder entender de manera confiable el fenómeno emprendedor universitario en Guadalajara, Jalisco. En este proceso, la primera fase comprendió el análisis descriptivo de la muestra y las variables utilizadas en el estudio. Posteriormente, además de los análisis descriptivos, se siguió el proceso que sugiere Orozco-Gómez (2016), el cual consiste en aplicar diferentes herramientas estadísticas para el análisis de la dimensionalidad, fiabilidad y validez de las escalas. El tratamiento de los datos utilizó las siguientes técnicas para su análisis: (1) análisis factorial exploratorio (EFA por sus siglas en inglés), que permite identificar las dimensiones latentes de la escala y la validez del constructo; (2) alfa de Cronbach para el análisis de fiabilidad y validez interna de la escala, aplicando a toda la escala y a cada dimensión latente encontrada; (3) análisis factorial confirmatorio (CFA por sus siglas en inglés) para la evaluación de la validez convergente y discriminante de la escala de estudio. Los paquetes estadísticos utilizados para la ejecución de las técnicas antes mencionadas fueron IBM SPSS *Statistics* e IBM SPSS *Amos*, ambos en versión 22.

A manera de resumen de los resultados finales que se obtienen en las escalas conforme a los ítems que quedaron seleccionados para la base completa integrada, por universidad privada y por universidad pública, se pueden ver los resultados de AVE y CR de análisis factorial confirmatorio en la tabla 1. En este resumen se puede apreciar que los AVE que corresponden a los constructos (competencias emocionales (IntEmoc), norma subjetiva (SN), intención emprendedora (IE), actitud (AT) y autoeficacia (SE)) todos son superiores a 0,5 en los tres casos, cumpliendo así con la validez discriminante.

Tabla 1: AVE y CR de análisis factorial confirmatorio

	Integrada		Universidad privada		Universidad pública	
	AVE	CR	AVE	CR	AVE	CR
IntEmoc	0,66	0,91	0,66	0,91	0,67	0,09
IECon	0,27	0,52	0,25	0,50	0,32	0,58
IEAut	0,43	0,69	0,48	0,73	0,39	0,65
IEMot	0,47	0,72	0,49	0,74	0,44	0,70
IEEmp	0,37	0,63	0,39	0,59	0,43	0,69
IEHso	0,59	0,85	0,63	0,87	0,54	0,82
SN	0,59	0,80	0,61	0,82	0,57	0,79
IE	0,53	0,82	0,50	0,79	0,57	0,84
AT	0,78	0,91	0,81	0,93	0,74	0,90
SE	0,64	0,90	0,63	0,89	0,67	0,91

Note: (IntEmoc = competencias emocionales)

Fuente: Elaboración propia

4. RESULTADOS

4.1. VALIDEZ DEL MODELO GENERAL

El siguiente paso para poder efectuar la validación de las hipótesis fue evaluar el ajuste del modelo general planteado (CIEU). El análisis de ecuaciones estructurales (SEM, por sus siglas en inglés) que se hizo para el modelo teórico fue desarrollado en el software AMOS 22. Los resultados obtenidos muestran un buen índice de ajuste ($\chi 2$ = 1,782 465; p = 0,00; NNFI = 0,942; GFI = 0,937; CFI= 0,949; RMSEA= 0,044). En general, este modelo explica el 83,2% de la variancia en los estudiantes hacía la intención emprendedora. Siendo el valor de R^2 mayor a 0,800, con lo que estamos hablando que las variables independientes y, en general, todo el modelo, está describiendo como la intención emprendedora en los estudiantes está bien sustentada conforme a Hu y Bentler (1999). Además, podemos ver que en este modelo se explica el 31,8% de la variancia en la actitud hacía el emprendimiento y el 39,5% de la variancia en la autoeficacia.

Para evaluar el ajuste general del modelo estructural, se utilizaron varios índices de bondad de ajuste, que representan los aspectos absolutos, comparativos y residuales del ajuste. Algunos elementos para considerar son que cuanto mayor sea la probabilidad de la Chi-cuadrado, mejor es el ajuste del modelo a los datos (Bollen, 1989). El índice de ajuste no normado (NNFI), el índice de bondad de ajuste (GFI) y el índice de ajuste comparativo (CFI)>0,90 indican un buen ajuste (Hooper et al., 2008). Adicionalmente, el RMSEA está por debajo de 0,05, permitiendo construir intervalos de confianza de un ajuste aceptable (Hu & Bentler, 1999).

Conforme a los resultados de la muestra total, se tomaron las siguientes consideraciones para los indicadores de bondad y justificaciones:

NFI (*Normed Fix Index* de Bentlert y Bonnet, 1980) = 0,935. Se considera de buen ajuste cuando está cercano a 1. Se considera que no es un buen índice porque no toma en cuenta los grados de libertad;
NNFI (Índice de ajuste no normado o índice de Tucker Lewis-TLI) = 0,942. Los valores próximos a 1 indican un buen ajuste;
GFI (*Goodness of Fit*) = 0,937. Tradicionalmente se ha recomendado un punto de corte de 0,90 para el GFI, en donde entre más cercano al 1, son mejores los resultados (Hooper et al., 2008);
CFI (*Comparative Fit Index*, de Bentler, 1990) = 0,949. CFI debe ser superior a 0,90 para indicar que al menos el 90% de la covarianza en los datos puede ser reproducida por el modelo;
RMSEA (*Root Mean Square Error of Aproximation*, Browne y Cudeck, 1993). = 0,044. Valores por debajo de 0,05, indican un buen ajuste del modelo. La distribución en el muestreo de RMSEA se ha deducido (Hu y Bebtler, 1999) permitiendo construir intervalos de confianza. Se consideran que los extremos de los intervalos de confianzas deben de ser inferiores a 0,05 para que el ajuste sea aceptable.

La dirección de la carga de elementos estructurales, la resistencia y los trazados significativos son ilustrados en la figura 2.

Con respecto a las estimaciones de parámetros normalizadas, se encontró que la norma subjetiva tuvo un efecto significativo en actitud (γ^{11} = 0,54, p <0,001) y autoeficacia (γ^{21} = 0,284, p <0,001), pero el impacto no fue significativo para la intención emprendedora (γ^{31} = 0,515, ns). Estos resultados sugieren que los estudiantes que perciben la aprobación de su grupo de referencia, con respecto a su decisión de convertirse en emprendedor, tendrán una actitud más positiva y tendrán más posibilidades de percibirse como capaces en la creación de negocios. Estos hallazgos proporcionan apoyo para las hipótesis 1a y 1b, pero no para la hipótesis 1c.

También se encontró que las competencias emocionales tienen un efecto significativo en la actitud (γ^{12} = 0,161, p <0,001) y la autoeficacia (γ^{21} = 0,463, p <0,001), pero el impacto no fue significativo para la intención emprendedora (γ^{32} = 0,251, ns). Estos resultados sugieren que los estudiantes con un alto nivel de competencias emocionales van a tener una mayor actitud en la creación de empresas y se van a percibir a sí mismos como más capaces de convertirse en emprendedores. Estos hallazgos proveen soporte para las hipótesis 4 y 5, pero no para la hipótesis 3.

Finalmente, los resultados muestran que la intención emprendedora está significativamente influenciada por la actitud (β^{31} = 0,819, p < 0,001) y la autoeficacia (β^{32} = 0,257, p < 0,001), que esto soporta las hipótesis H2a y H2b.

Se consideró el valor de R2 para una correcta interpretación del análisis estadístico. Este valor se revisó conforme a Jöreskog (2000), quien argumenta que, para interpretar una ecuación estructural de forma equivalente a una ecuación de regresión, debe estar considerado este estadístico a partir de las ecuaciones con formato reducido, puesto que el correspondiente R2 que se calcula a partir de las ecuaciones estructurales no tiene una interpretación clara. Es así que, considerando tales lineamientos para R2, los resultados generales obtenidos muestran que el modelo propuesto (figura 2) explica el 31,8% de la variación en la actitud hacia el emprendimiento en los estudiantes universitarios, un 29,5% de la variación en la percepción de autoeficacia hacía el emprendimiento, y de manera general, se obtiene un 83,2% de la variación en la intención emprendedora de los estudiantes universitarios de la muestra obtenida.

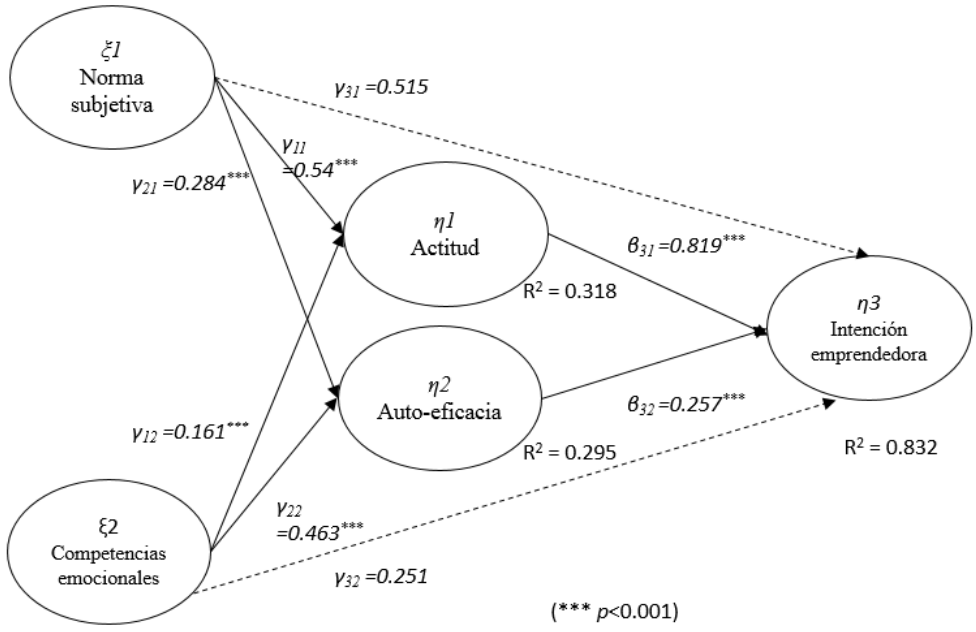


Figura 2: Estimación de resultados del modelo teórico (N=1690)
Fuente: Elaboración propia

Puesto que un efecto directo no significativo entre dos constructos implica necesariamente la ausencia de influencia (Hair et al., 2010), también se consideró llevar a cabo una serie de análisis de efectos directos, indirectos y totales para determinar si había relaciones de dependencia causal entre otras variables en el modelo especificado. Los efectos totales de un factor de segundo orden en indicadores pueden revelar qué medición está más relacionada a ésta (Bollen, 1989). Una vez que se identificaron los efectos directos e indirectos

para cada par de constructos en el modelo, se calculó el producto de los efectos directos en la vía compuesta para un efecto total (Long & Bollen, 1993).

La tabla 2 muestra los resultados de esta prueba, que revela efectos indirectos entre algunas relaciones en el modelo teórico propuesto. En el caso de la NS, esta afecta a la intención emprendedora (0,515, p <0,001) a través de la actitud (0,540 × 0,819) y la autoeficacia (0,284 × 0,257). Asimismo, en las competencias emocionales se encontró un efecto indirecto sobre la intención emprendedora (0,251, p <0,001) revelándose una influencia a través de la actitud (0,161 × 0,819) y la autoeficacia (0,463 × 0,257).

La influencia global de la NS sobre la intención emprendedora es 0,515 (p <0,001), mientras que la de las competencias emocionales es 0,251 (p <0,001). Considerando las magnitudes de los efectos globales, las competencias emocionales afectan principalmente a la autoeficacia, mientras que NS afecta a la actitud. Estos resultados sugieren que los estudiantes que están fuertemente influenciados por sus grupos de referencia o que presentan un mayor grado de competencias emocionales desarrollarán la intención emprendedora a través de una actitud más positiva y tendrían percepciones más fuertes de su propia capacidad para la creación de negocios.

Los resultados obtenidos en este trabajo en relación a los factores cognitivos y la intención de emprender son consistentes con los hallazgos previos y reflejan la influencia positiva de la actitud (Kautonen, T., Van Gelderen, M., & Tornikoski, 2013; Karimi et al., 2016) y de la autoeficacia sobre la intención de emprender entre los estudiantes universitarios (Moriano et al., 2014). Por su parte, Tkachev y Kolvereid (1999) mencionan que los valores y normas pueden tener efectos positivos a la intención emprendedora por programas generados en la educación superior, como son los cursos en emprendimiento, la educación en la gestión de pequeñas empresas y los programas de redes de negocio. Adicionalmente, Tsai, Chang y Peng (2014) concluyen que la actitud emprendedora es afectada por la norma subjetiva, tal como se presenta en el modelo aquí propuesto. En ecosistemas universitarios emprendedores, la norma subjetiva incrementa su efecto positivo sobre la autoeficacia, la cual, a su vez, aumenta su efecto sobre la intención emprendedora. Rauch y Hulsink (2015) encontraron que la educación emprendedora enfatiza el aumento de los antecedentes de la intención emprendedora y el comportamiento.

Tabla 2: Resultados de modelo estructural (directos, indirectos y efectos totales). Efectos de norma subjetiva, actitud, autoeficacia y competencias emocionales en la intención emprendedora

Efecto de		En	Estimados	SE	*CR*	Efectos directos[a]	Efectos indirectos[a]	Efectos totales[a]
Norma Subjetiva	→	Auto-eficacia	0,225	0,02	11,109	0,284***		0,284***
Norma Subjetiva	→	Actitud	0,575	0,027	21,142	0,540***		0,540***
Norma Subjetiva	→	Intención emprendedora	1,39	0,071	19,639	0,000	0,515***	0,515***
Competencias emocionales	→	Auto-eficacia	0,704	0,049	14,266	0,463***		0,463***
Competencias emocionales	→	Actitud	0,329	0,051	6,483	0,161***		0,161***
Competencias emocionales	→	Intención emprendedora	0,377	0,032	11,848	0,000	0,251***	0,251***
Auto-eficacia	→	Intención emprendedora	0,338	0,027	12,496	0,257***		0,257***
Actitud	→	Intención emprendedora	0,800	0,027	29,136	0,819***		0,819***

Nota: ***p<0,001

Abreviaciones: [a] estandarizados; SE, error estandar; CR, relación crítica

Fuente: Elaboración propia

4.2. ESTIMACIÓN DEL MODELO DE INTENCIÓN Y COMPETENCIAS EMOCIONALES ENTRE ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS: ANÁLISIS MULTIGRUPO ENTRE UNIVERSIDADES PRIVADA Y PÚBLICA

Comprobada la fiabilidad y validez del modelo de medida, se utilizó un enfoque de comparación de grupo, dado que el constructo de intención emprendedora no varía en las dos submuestras. En cuanto a la separación por tipo de universidad, se buscó que ninguna de las dos submuestras tuviera un tamaño reducido para que pueda llevar la estimación del modelo propuesto en ellas (Aldás-Manzano et al., 2011). Se comprobó la fiabi-

lidad y validez del modelo de medida, por lo que es necesario revisar su invariabilidad al comparar los dos grupos (Hair et al., 2010). Con esto se verificó la invariabilidad (Steenkamp & Baumgartner, 1998) y el ajuste del modelo de medida y del ajuste del modelo estructural. Se llevó a cabo el análisis factorial confirmatorio para cada grupo, cuyos resultados se muestran en la tabla 3, que asegura que el modelo de medida tiene un buen ajuste en cada muestra (RMSEA<0,05, CFI y NNFI>0,9).

Se verifica el efecto moderador del tipo de universidad como variable que predice la intención emprendedora, comparando los coeficientes de trayectoria que se obtuvieron después de ejecutar el modelo por separado para cada submuestra. Esto es, el siguiente paso consistió en revisar que la estructura factorial (número de factores) fuera la misma en las dos submuestras. El método se llevó a cabo a través de una estimación multigrupo utilizando el programa AMOS 22. Este proceso se ejecutó conforme a Jaccard & Wan (1996), en el que se realizó una estimación multigrupo sin imponer restricciones, así como el ajuste del mismo.

Se revisó que el valor del estadístico Chi cuadrada y los grados de libertad son la suma de los previamente obtenidos (ver Tabla 3) y, la prueba Chi cuadrada sigue siendo significativa, el resto de los indicadores muestran que es razonable asumir que la estructura factorial es la misma en las muestras (RMSEA = 0,030, CFI=0,953, NNFI=0,948).

A continuación, se impuso la restricción de que los coeficientes de regresión sean iguales en cada una de las dos muestras para revisar la invarianza de las cargas factoriales. Esto implica que los constructos analizados en el estudio fueron medidos de la misma manera en ambas muestras. Se hizo una comparación del valor de Chi cuadrada del modelo sin restricciones y el de cargas factoriales iguales. Para la universidad privada y la universidad pública, la diferencia del valor de Chi cuadrada fue de 25,09 (Δg.l.=22) y no fue significativa (p>0,05). Estos resultados muestran que al imponer la restricción de que las cargas factoriales sean iguales entre los grupos, no se deteriora el ajuste del modelo de medida. Se llega entonces a la conclusión de que no existe variación en la forma de medir los constructos en ambos grupos.

Tabla 3: Invariabilidad del modelo de medida. Grupos por tipo de universidad

Invariabilidad del modelo de medida. Grupos por tipo de universidad

Modelo	χ^2	*g.l.*	*p*	*χ2/g.l.*	*RMSEA*	*NNFI*	*CFI*	*Δχ²*	*Δg.l.*	*p*
Solución simple por grupo										
Universidad privada n=888	1186,573	407	0	2,915	0,046	0,940	0,948			
Universidad pública n=802	903,953	407	0	2,221	0,039	0,955	0,960			
Invariabilidad del modelo de medida										
Sin restricciones	2090,516	814	0	2,568	0,030	0,947	0,953			
Carga factorial igual- Medición	2115,605	836	0	2,531	0,030	0,948	0,953	25,09	22	0,29
Carga factorial igual- Estructurados	2119,237	840	0	2,523	0,030	0,948	0,953	28,72	26	0,32

Fuente: Elaboración propia

Una vez establecida la fiabilidad de los indicadores, garantizando así la equivalencia en el modelo de medición y los parámetros estructurales, se comparan las cargas estructurales. Con respecto a las estimaciones de parámetros estandarizadas (ver Figura 3), el efecto de la norma subjetiva sobre la autoeficacia es similar en las muestras de las dos universidades (0,29 / 0,29); asimismo, los efectos de la norma subjetiva sobre la actitud son similares para ambas muestras de tipo de universidad (0,54 / 0,54), mientras que los valores de la norma subjetiva sobre la intención emprendedora tienen algunas diferencias mínimas para ambos tipos de muestra (0,53ns/ 0,50ns).

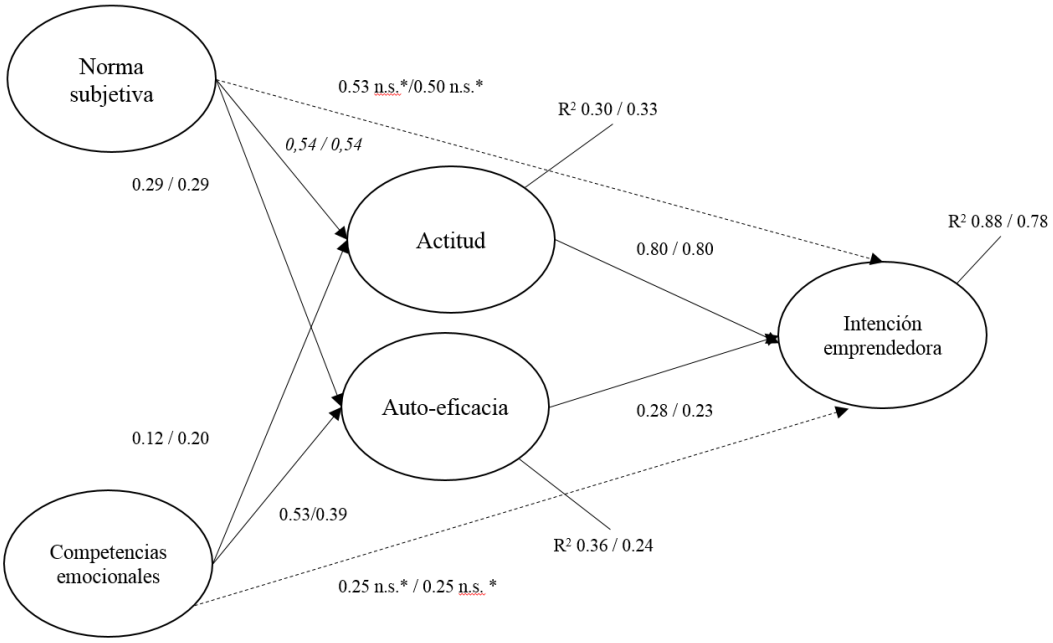


Figura 3: Coeficientes de trayectoria reportado para subgrupos universidad privada / universidad pública N-privada = 888 / N-pública =802
Fuente: Elaboración propia

Estos resultados sugieren que los estudiantes de ambos tipos de universidades, y que también perciben la aprobación de su grupo de referencia con respecto a su decisión de convertirse en empresario, tendrán una actitud más positiva y, tal vez también, aunque en menor grado, una cierta confianza en sus propias habilidades.

El efecto de las competencias emocionales sobre la actitud (0,12 / 0,20) es más acentuado para la universidad pública que para la universidad privada, y la autoeficacia (0,53/0,39) es claramente más fuerte en la muestra de la universidad privada, que para la universidad pública, pero sigue siendo no significativo para la intención emprendedora (0,25ns / 0,25ns).

Estos resultados sugieren que los estudiantes con un mayor grado de competencias emocionales y que están en la universidad pública tendrán una actitud más positiva, percibiéndose a sí mismos como más capaces de convertirse en emprendedores que los estudiantes de la universidad privada.

Los resultados también muestran que la intención emprendedora está significativamente influenciada por la actitud, con un efecto intenso para ambas muestras (0,80 /0,80).

Por el contrario, los alumnos de la universidad privada que tienen altas competencias emocionales se sentirán con más confianza para convertirse en emprendedores que los estudiantes de la universidad pública (0,53/0,39).

Hay que destacar el mayor nivel de estudios de los padres de la universidad privada así como el hecho de que la principal ocupación de estos padres es la de ser empresarios (55% de los casos). Estudios precedentes (Schmitt-Rodermund, 2004) indican que el estatus emprendedor de los padres juega un rol importante en el desarrollo de intenciones emprendedoras en las generaciones más jóvenes, existiendo una correlación positiva entre los padres emprendedores y el deseo de sus hijos por convertirse en emprendedores en su vida futura (Fellnhofer & Puumalainen, 2017), y esta propensión a ser emprendedor se ve reforzada especialmente cuando los padres son empresarios exitosos (Reynolds et al., 2014).

4.3. ESTIMACIÓN DEL MODELO DE INTENCIÓN Y COMPETENCIAS EMOCIONALES ENTRE ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS: ANÁLISIS MULTIGRUPO PERMANECIENDO UN TIEMPO EN UN ECOSISTEMA EMPRENDEDOR UNIVERSITARIO

Para analizar el papel de la temporalidad en el modelo propuesto también se utilizó un enfoque de comparación de grupo, dado que el constructo de intención emprendedora no varía en las dos submuestras de 2014,

"sin efecto del ecosistema", y 2017, "con efecto del ecosistema. Para ello se siguió la misma metodología antes explicada. Los resultados del análisis factorial confirmatorio se muestran en la tabla 4, que asegura que el modelo de medida tiene un buen ajuste en cada muestra. No se presentan diferencias significativas en el modelo de medida entre las muestras 2014 "sin efecto" y 2017 "con efecto" (RMSEA<0,05, CFI y NNFI >0,9).

Tabla 4: Invariabilidad del modelo de medida. Grupos por muestras en el tiempo

Modelo	χ^2	*g.l.*	*p*	*χ2/g.l.*	*RMSEA*	*NNFI*	*CFI*	$\Delta\chi^2$	*Δg.l.*	*p*
Solución simple por grupo										
2014 "sin efecto" n=888	1186,573	407	0	2,915	0,046	0,940	0,948			
2017 "con efecto" n=217	714,796	407	0	1,756	0,059	0,931	0,940			
Invariabilidad del modelo de medida										
Sin restricciones	1902,566	814	0	2,337	0,035	0,938	0,946			
Carga factorial igual- Medición	1931,009	836	0	2,310	0,034	0,939	0,945	28,44	22	0,16
Carga factorial igual- Estructurados	2139,449	871	0	2,456	0,036	0,932	0,937	236,9	57	0

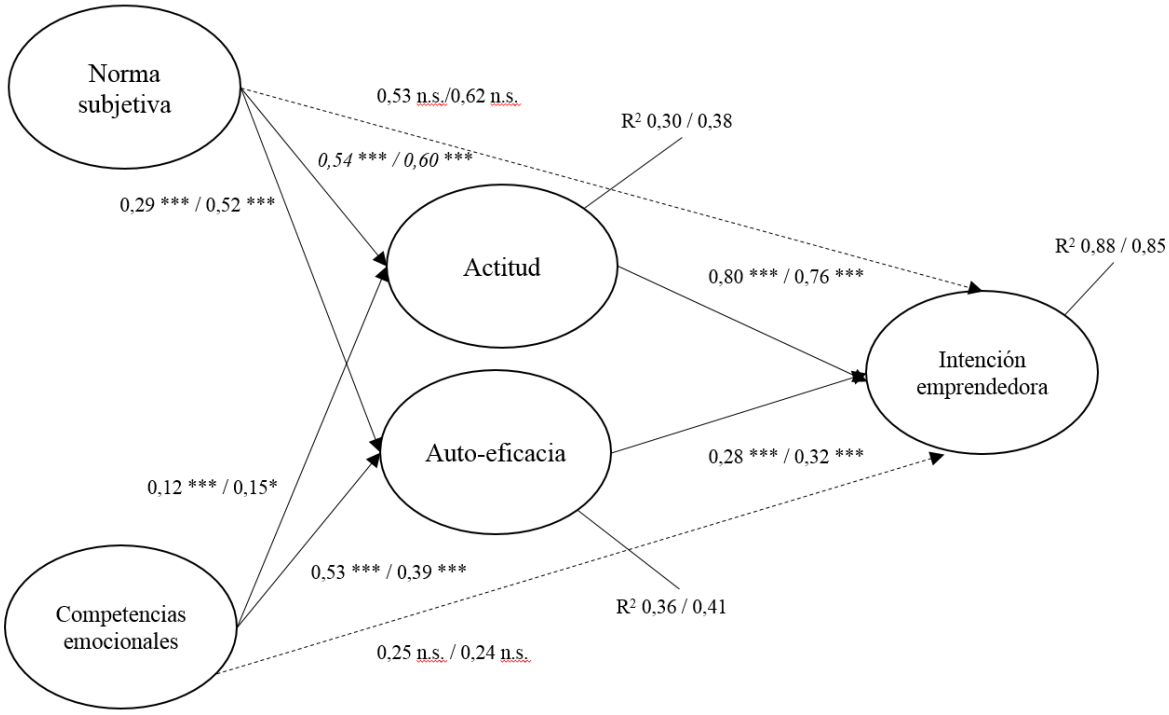
Fuente: Elaboración propia

Se verifica el efecto moderador de la permanencia en el tiempo en un ecosistema emprendedor universitario como variable que predice la intención emprendedora, comparando los coeficientes de trayectoria que se obtuvieron después de ejecutar el modelo por separado para cada submuestra. Esto es, el siguiente paso consistió en revisar que la estructura factorial (número de factores) fuera la misma en las submuestras. Es decir, formas equivalentes, estructura factorial o configuración de la invarianza. El método se llevó a cabo a través de una estimación multigrupo utilizando el programa AMOS 22. Este proceso se ejecutó conforme a Jaccard y Wan (1996), en el que se realizó una estimación multigrupo sin imponer restricciones, así como el ajuste del mismo.

Se revisó que el valor del estadístico Chi cuadrada y los grados de libertad son la suma de los previamente obtenidos (ver tabla 4) y, la prueba Chi cuadrada sigue siendo significativa, el resto de los indicadores muestran que es razonable asumir que la estructura factorial es la misma en las muestras (RMSEA = 0,034, CFI=0,945, NNFI=0,939).

A continuación, se impuso la restricción de que los coeficientes de regresión sean iguales en cada una de las dos muestras para revisar la invarianza de las cargas factoriales. Esto implica que los constructos analizados en el estudio fueron medidos de la misma manera en ambas muestras. Se hizo una comparación del valor de Chi cuadrada del modelo sin restricciones y el de cargas factoriales iguales. Para la muestra 2014 "sin efecto del ecosistema" y la muestra 2017 "con efecto del ecosistema" la diferencia del valor de Chi cuadrada fue de 28,44 (Δg.l.=22) y no fue significativa (p>0,05). Estos resultados muestran que al imponer la restricción de que las cargas factoriales sean iguales entre los grupos, no se deteriora el ajuste del modelo de medida. Se llega entonces a la conclusión de que no existe variación en la forma de medir los constructos en ambos grupos.

Una vez establecida la fiabilidad de los indicadores, garantizando así la equivalencia en el modelo de medición y los parámetros estructurales, se comparan las cargas estructurales. Con respecto a las estimaciones de parámetros estandarizadas (ver Figura 4), el efecto de la norma subjetiva sobre la autoeficacia es diferente en las muestras sin el efecto que con el efecto de tener un tiempo en un ecosistema emprendedor universitario (0,29 / 0,52). Asimismo, los efectos de la norma subjetiva sobre la actitud son más similares, aunque hay un aumento en el efecto en la muestra tomada después de durar un tiempo en el ecosistema (0,54 / 0,60), mientras que los valores de la norma subjetiva sobre la intención emprendedora tienen algunas diferencias para ambos tipos de muestra, pero no son significativas (0,53n.s./ 0,62n.s.).



*p<0,50, **p<0,01, ***p<0,001

Figura 4: Coeficientes de trayectoria reportado para subgrupos 2014 “sin efecto” / 2017 “con efecto” N- sin efecto = 888 / N-con efecto = 217

Fuente: Elaboración propia

Estos resultados sugieren que los estudiantes que están sin efecto y con efecto de un ecosistema emprendedor universitario, perciben un aumento en la aprobación de su grupo de referencia con respecto a su actitud positiva, pero quizás los universitarios consideren sentirse menos seguros con su capacidad para convertirse en emprendedor.

El efecto de las competencias emocionales sobre la actitud (0,12 / 0,15 * p<0,50) es más significativo para los universitarios sin efecto del tiempo de permanecer en un ecosistema emprendedor universitario; conforme más tiempo de permanencia, la significancia de las competencias emocionales a la actitud disminuye en porcentaje y el cambio de valor, aunque aumenta un poco, es mínimo.

La autoeficacia (0,53/0,39) es claramente más fuerte en la muestra sin efecto de ecosistema emprendedor universitario, que para la muestra con efecto, pero sigue siendo no significativo para la intención emprendedora (0,25ns / 0,24ns).

Estos resultados sugieren que las competencias emocionales siguen permaneciendo a través del tiempo, pero el efecto es menos significativo para una actitud positiva al emprendimiento y que contribuyen en menor medida en sus capacidades para ser empresarios, afectando menos en la variable.

También muestran que la intención emprendedora está significativamente influenciada por la actitud, con un efecto intenso para ambas muestras (0,80 /0,76), aunque disminuye un poco a través del tiempo; por el contrario, los jóvenes que tienen efecto de ecosistema emprendedor universitario sienten un poco de mayor confianza en sus habilidades para convertirse en emprendedores que el estar sin efecto de ecosistema emprendedor universitario (0,28/0,32).

Todos los efectos en este multigrupo sin efecto y con efecto de ecosistema emprendedor universitario fueron de p<0,001, excepto el efecto de las competencias emocionales hacía la actitud al permanecer en el tiempo en un ecosistema emprendedor universitario (p<0,05).

A partir de los resultados obtenidos en los análisis estadísticos llevados a cabo, en la Tabla 5 se resume la aceptación o rechazo de las diferentes hipótesis que conforman el modelo propuesto.

Tabla 5: Aceptación o rechazo de hipótesis planteadas

Hipótesis	Relación	Aceptación o rechazo
$H1_a$	La NS tiene una influencia directa y positiva sobre la autoeficacia en el reconocimiento de oportunidades entre universitarios.	Soportada
$H1_b$	La NS tiene una influencia directa y positiva a la actitud hacía el emprendimiento entre los universitarios.	Soportada
$H1_c$	La NS tiene una influencia directa y positiva a la intención emprendedora de los universitarios.	No soportada
$H2_a$	La actitud hacia el emprendimiento entre los universitarios afecta de manera directa y positiva a la intención emprendedora.	Soportada
$H2_b$	La autoeficacia, en el reconocimiento de oportunidades, tiene una influencia directa y positiva sobre la intención emprendedora entre los universitarios.	Soportada
H3	Las competencias emocionales afectan directa y positivamente a la intención emprendedora.	No soportada
H4	Las competencias emocionales afectan de manera directa y positiva a la actitud hacía el emprendimiento.	Soportada
H5	Las competencias emocionales afectan directa y positivamente a la autoeficacia emprendedora.	Soportada

Fuente: Elaboración propia

5. CONCLUSIONES

El modelo central de este trabajo está basado en el análisis de cómo las competencias emocionales pueden influir en la intención de emprender de jóvenes universitarios que se encuentran en diferentes ecosistemas emprendedores universitarios. Con esto, se pueden abordar propuestas para el currículo universitario. Así, se propone el modelo CIEU, un modelo teórico de la configuración de la intención emprendedora entre los estudiantes, que se validó en dos tipos de universidades, pública y privada, en la ciudad de Guadalajara, Jalisco, México.

No se encontró evidencia de una relación directa entre las competencias emocionales y la intención emprendedora. Evidentemente, el que un estudiante universitario de nuevo ingreso tenga un cierto nivel de competencias emocionales, no necesariamente lo llevará a considerar el iniciar una empresa. Lo que sí se puede considerar es que, cuanto más fortalecidas sean las competencias emocionales, existirá mayor probabilidad de que estos jóvenes busquen al emprendimiento como una opción de carrera, debido a que los antecedentes cognitivos serán mejores y los podrá encausar adecuadamente hacia una intención emprendedora.

En congruencia con Fernández-Pérez et al. (2019), se contrasta que emoción y cognición pueden ser combinados, situación que está presente en los dos tipos de universidades que se tienen en Guadalajara. También que las competencias emocionales aportan atributos valiosos (por ejemplo, la flexibilidad cognitiva). Deben considerarse elementos que ayudan a los individuos a contrarrestar el sesgo cognitivo, el cual puede obstaculizar el reconocimiento de oportunidades, como es el exceso de confianza (Simon & Shrader, 2012), y que desde la búsqueda de una explicación cognitiva también se puede entender la "intuición" que muchos empresarios e investigadores llegan a mencionar (Uygur, 2017).

Otro elemento importante encontrado en los resultados de esta investigación está en congruencia con Schøtt, Kew y Cheraghi (2015), quienes comentan que esta generación de jóvenes, y sobre todo en el rango de los más jóvenes (entre 18 y 24 años), demuestran tener menor confianza en su capacidad para dirigir una empresa. Este grupo de nuevos estudiantes universitarios van a recibir formación dirigida al emprendimiento, pero demuestran tener una baja autoeficacia, lo que causa preocupaciones sobre la calidad de las empresas que pueden crear y la formación emprendedora que están recibiendo. La autoeficacia se manifiesta como el predictor más débil de la intención emprendedora entre los estudiantes mexicanos, lo que contrasta con la situación en otros países (Liñán & Chen, 2009). En este contexto, las características en cuestión deben ser cuidadosamente consideradas en el diseño de programas de formación emprendedora. Las instituciones deben buscar que el sentido de la autoeficacia de un individuo pueda ser edificado y fortalecido de diferentes mane-

ras, tales como la experiencia de dominio (realización repetida de desempeño), experiencia vicaria y modelización (Bandura, 1997).
La autoeficacia puede fomentarse mediante el desarrollo de la educación en emprendimiento (Sawyerr et al., 2016), pero considerando los elementos que estamos comentando en cuanto a las competencias emocionales. Aunque las competencias emocionales no afecten directamente a la intención de emprender, sí hay un efecto indirecto que puede permitir que la creación de propuestas emprendedoras pueda ser de mayor valor económico y con mayores probabilidades de generación de empleo, sobre todo por el incremento de la confianza en sí mismos de los estudiantes universitarios. Es importante que las universidades no simplemente transmitan las habilidades y conocimientos empresariales que los estudiantes necesitan. Los jóvenes universitarios requieren combinar emociones y elementos cognitivos para incrementar su orientación emprendedoras, no olvidando que las competencias emocionales sustentan todos los esfuerzos personales exitosos (Sánchez, 2011).

En el alumnado de nuevo ingreso en ambos tipos de universidades, pública y privada, la autoeficacia es baja en comparación a la actitud. Por esto, se debe recomendar que las instituciones educativas busquen que los estudiantes tengan mayor confianza en sí mismos y en sus habilidades para que hagan una elección de carrera profesional con más fortaleza. Si se trabajan las competencias emocionales en los estudiantes, estos tendrán mayor confianza en sí mismos. La autoeficacia, conforme a Schøtt, Kew y Cheraghi (2015), es el elemento más débil en los jóvenes de 18 a 24 años en los diferentes países estudiados en el GEM, independientemente del tipo de ecosistema emprendedor universitario en el que se encuentren los jóvenes. Por lo tanto, esta variable de la intención emprendedora debe ser una preocupación prioritaria.

Considerando que el estudio se hizo con estudiantes de nuevo ingreso en la universidad, y que aún no habían recibido educación en emprendimiento, las diferencias principales deben derivarse de aspectos demográficos y de antecedentes familiares de los jóvenes. Encontramos que las competencias emocionales en la universidad privada son más altas hacía la autoeficacia con respecto a la universidad pública. Por otro lado, para la universidad pública, las competencias emocionales afectan más en la actitud que en la universidad privada. Eso significa que, según sea el ecosistema emprendedor universitario, así será la manera de abordar las experiencias, modelos a seguir, plan de estudios, currículo y preparación de las propias facultades. La manera de abordar las competencias emocionales podrá estar dirigida más hacia la actitud o la autoeficacia. Aunque aún no se tiene una evidencia clara del tipo de acentuación que se puede dar, sí encontramos evidencia de que la educación en emprendimiento, con la debida atención a las competencias emocionales, ejerce una influencia positiva en la intención emprendedora de los estudiantes, mejorando su actitud y su autoeficacia (Fernández-Pérez et al., 2019).

En el caso de la universidad privada, el Tecnológico de Monterrey, sus alumnos mayoritariamente no son primera generación de universitarios y la principal ocupación de los padres está relacionada con el emprendimiento. Geldhof et al. (2014) mencionan que el capital social de los jóvenes con padres que tengan autoempleo sirve como modelo de conducta y proporciona conocimientos tácitos que promueven la búsqueda del autoempleo o la generación de emprendimiento. En la universidad privada, la conclusión estaría enfocada a que si la autoeficacia se refuerza a través de las competencias emocionales, estos jóvenes podrían no solo seguir en la generación de autoempleos, sino al sentir mayor confianza en sí mismos; podrán ser capaces de crear emprendimientos de mayor aportación, que permitiría la generación de empleo y salarios dignos (Hathaway, 2013).

Por su parte, la universidad pública estudiada en esta investigación puede ser clasificada en el modelo llamado de ambientes apáticos o indiferentes. Una de las características que tiene este tipo de modelo es que muchos de los estudiantes son primera generación de universitarios en sus familias (Hallam et al., 2014), situación que podemos confirmar con los datos demográficos obtenidos. Además, este tipo de alumnos no tiene la experiencia de una figura emprendedora en el hogar. Por ello se recomienda que este tipo de universidades provoquen una mayor exposición a emprendedores exitosos de manera cercana en el aula, puesto que dentro del hogar no tienen esa oportunidad.

Aunque en el modelo propuesto de TPB ampliado la norma subjetiva no tiene una influencia directa sobre la intención emprendedora, sí que afecta de manera indirecta a estos resultados, confirmando lo que Tsai, Chang, & Peng (2016) mantenían sobre que la norma subjetiva influye tanto en los efectos de la autoeficacia empresarial sobre la intención empresarial como en los roles mediadores de las actitudes hacia el espíritu emprendedor. Este efecto indirecto está soportado por lo que Manning (2009) menciona sobre la aprobación social, la cual se refiere a la medida en que la sociedad, en general, aprueba el compromiso en un comportamiento particular.

El Tecnológico de Monterrey, en que hemos revisado el efecto de permanecer en su ecosistema emprendedor universitario tres años, es reconocida como una de las instituciones más importante en cuanto a sus aportaciones al emprendimiento, probablemente porque ya en su fundación tuvo una marcada influencia de empresarios (Elizondo, 1993). Los alumnos de esta universidad, ya desde su proceso de admisión, son conscientes de que están entrando a una universidad que fomenta el emprendimiento. Los resultados obtenidos muestran una norma subjetiva que, conforme transcurre el tiempo, tiene un mayor valor para el estudiante, en tanto que los grupos de referencia que afectan en la motivación emprendedora individual pueden llegar a proveer del apoyo y los recursos requeridos para empezar una empresa (Liñán & Santos, 2007). Esto impacta en este ecosistema emprendedor porque, desde que se entra a este contexto, los alumnos saben que tendrán una presión para generar proyectos emprendedores de manera obligatoria, presión a la que su propia familia no es ajena.

Los resultados que se presentaron también nos permiten observar que la autoeficacia crece hacia la intención. Las personas con altos niveles de confianza en sus habilidades para iniciar un negocio probablemente esperan que puedan establecer una empresa exitosa, y esta expectativa puede motivar su comportamiento con respecto al emprendimiento. Según esta lógica, la autoeficacia empresarial afecta positivamente la intención empresarial al generar una actitud positiva hacia el emprendimiento (Tsai, Chang, & Peng, 2016).

Estas consideraciones son también una llamada de atención hacía la academia, puesto que abordar la temática de las competencias emocionales en la educación en emprendimiento implica trabajar en el propio desarrollo del profesorado para que puedan llevarlas al aula. Aunque se han hecho algunos esfuerzos de preparar a profesores para niveles de primaria y secundaria (Garrido-Nataren & Gaeta-González, 2016), son pocas las investigaciones que se han hecho para el nivel universitario.

6. REFERENCIAS

Ajzen, I. (1991). The theory of planned behaviour. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211. https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T

Aldás-Manzano, J., Lassala-Navarré, C., Ruíz-Mafé, C., & Sanz-Blas, S. (2011). Análisis de los factores determinantes de la lealtad hacia los servicios bancarios online. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, *14*(1), 26-39. https://doi.org/10.1016/j.cede.2011.01.003

Awwad, M. S., & Ali, H. K. (2012). Emotional intelligence and entrepreneurial orientation. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, *14*(1), 115. https://doi.org/10.1108/14715201211246869

Bae, T. J., Qian, S., Miao, C. & Fiet, J. O. (2014). The relationship between entrepreneurship education and entrepreneurial intentions: A meta-analytic review. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(2), 217-254. https://doi.org/10.1111/etap.12095

Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37(2), 122–147. http://dx.doi.org/10.1037/0003-066X.37.2.122

Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: W.H. Freemann & Co.

Bar-On, R., Tranel, D., Denburg, N. L., & Bechara, A. (2003). Exploring the neurological substrate of emotional and social intelligence. *Brain*, *126*(8), 1790-1800. https://doi.org/10.1093/brain/awg177

Bollen, K. A. (1989). *Structural equations with latent variables*. Nueva York, EUA: John Wiley & Sons.

Boyatzis, R., Rochford, K., & Cavanagh, K. V. (2017). Emotional intelligence competencies in engineer's effectiveness and engagement. *Career Development International*, *22*(1). https://doi.org/10.1108/CDI-08-2016-0136

Cherniss, C., & Goleman, D. (2005). *Inteligencia emocional en el trabajo*. Barcelona: Kairós.

Comisión Europea (2010). *Europa 2020. Una estrategia para un crecimiento inteligente, sostenible e integrador*. Bruselas.

Dutta, D. K., Li, J. & Merenda, M. (2011). "Fostering entrepreneurship: impact of specialization and diversity in education". *International Entrepreneurship Management Journal*. 7, 163–179. Doi:10.1007/s11365-010-0151-2

Elizondo, R. E. (1993). *El Tecnológico de Monterrey: relación de 50 años*. México: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.

Fayolle, A. (2013). Personal views on the future of entrepreneurship education. *Entrepreneurship & Regional Development: An International Journal*, 25(7-8), 692-701. https://doi.org/10.1080/08985626.2013.821318

Fayolle, A. & Gailly, B. (2015). The impact of entrepreneurship education on entrepreneurial attitudes and intention: hysteresis and persistence. *Journal of Small Business Management.* 53(1), 75–93. https://doi.org/10.1111/jsbm.12065

Fellnhofer, K. & Puumalainen, K. (2017). Can role models boost entrepreneurial attitudes? *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*. 21(3), 274–290. 10.1504/IJEIM.2017.083476

Fernández-Pérez, V., Montes-Merino, A., Rodríguez-Ariza, L., & Galicia, P. E. A. (2019). Emotional competencies and cognitive antecedents in shaping student's entrepreneurial intention: the moderating role of entrepreneurship education. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 15(1), 281-305

Gannon, N., & Ranzijn, R. (2005). Does emotional intelligence predict unique variance in life satisfaction beyond IQ and personality? *Personality and Individual Differences*. *38*(6), 1353-1364. https://doi.org/10.1016/j.paid.2004.09.001

Garrido Nataren, P., y Gaeta Gonzalez, M. L. (2016). Teacher's socio-emotional competency in achieving generic skills of the graduate profile in higher secondary education. *Vivat Academia*. (137), 108-12

Geldhof, G. J., Porter, T., Weiner, M. B., Malin, H., Bronk, K. C., Agans, J. P., & Lerner, R. M. (2014). Fostering youth entrepreneurship: Preliminary findings from the young entrepreneurs study. *Journal of Research on Adolescence*, *24*(3), 431-446. https://doi.org/10.1111/jora.12086

Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Nueva York, EUA: Bantam Books.

Haase, H. & Lautenschläger, A. (2011). The 'Teachability Dilemma' of entrepreneurship. *International Entrepreneurship Management Journal*, 7, 145-162. https://doi.org/10.1007/s11365-010-0150-3

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7° ed.). New Jersey, EUA: Prentice Hall, Upper Saddle River.

Hall, J. K., Daneke, G. & Lenox, M. (2010). Sustainable development and entrepreneurship: Past contributions and future directions. *Journal of Business Venturing*, 25(5), 439-448. https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2010.01.002

Hallam, C., de la Vina, L., Leffel, A., & Agrawal, M. (2014). Accelerating Collegiate Entrepreneurship (ACE): The Architecture of a University Entrepreneurial Ecosystem Encompassing an Intercollegiate Venture Experience. *Journal of Business and Entrepreneurship*, *26*(2), 95.

Hathaway, I. (2013). *Tech starts: High-technology business formation and job creation in the United States.* Ewing Marion Kauffman Foundation Research Paper. http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2310617

Herrington, M., & Kew, P. (2016). *An ibero-american perspective on youth entrepreneurship, 2016*. Global Entrepreneurship Monitor (GEM).

Hooper, D., Coughlan, J., & Mullen, M. R. (2008). Evaluating model fit: A synthesis of the structural equation modelling literature, paper presented at the *7th European Conference on Research Methodology for Business and Management Studies*, Regent's College, London, United Kingdom, 19–20 June 2008. https://doi.org/10.21427/D79B73

Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural equation modeling: a multidisciplinary journal*, *6*(1), 1-55. https://doi.org/10.1080/10705519909540118

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) (2016). Banco de Información INEGI. Recuperado el 15 de agosto de 2019 de: http://www.inegi.org.mx/biinegi/

Jaccard, J., & Wan, C. K. (1996). *LISREL approaches to interaction effects in multiple regression* (No. 114). Sage.

Jayawarna, D., Oswald, J., & Macpherson, A. (2014). Entrepreneurial potential: The role of human and cultural capitals. *International Small Business Journal*, 32(8), 918–943. https://doi.org/10.1177/0266242614525795

Karimi, S., Biemans, J.A., Lans, T., Chizari, M., & Mulder, M. (2016). The impact of entrepreneurship education: A study of Iranian students' entrepreneurial intentions and opportunity identification. *Journal of Small Business Management*, 54(1), 187-209. https://doi.org/10.1111/jsbm.12137

Kautonen, T., Van Gelderen, M., & Tornikoski, E. T. (2013). Predicting entrepreneurial behaviour: a test of the theory of planned behaviour. *Applied Economics*, 45(6), 697-707. https://doi.org/10.1080/00036846.2011.610750

Kolvereid, L. & Isaksen, E. (2006). New business start-up and subsequent entry into self-employment. *Journal of Business Venturing*, 21(6), 866–885. https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2005.06.00

Kotsou, I., Nelis, D., Grégoire, J., & Mikolajczak, M. (2011). Emotional plasticity: conditions and effects of improving emotional competence in adulthood. *Journal of Applied Psychology*. *96*(4), 827. http://hdl.handle.net/2078.1/93588

Krueger, N. F., Reilly, M. D., & Carsrud, A. L. (2000). Competing models of entrepreneurial intentions. *Journal of Business Venturing*. 15(5), 411–432. https://doi.org/10.1016/S0883-9026(98)00033-0

Krueger, N. F., & Brazeal, D.V. (1994). Entrepreneurial potential and potential entrepreneurs? *Entrepreneurship Theory & Practice*. 18(3), 91-104. https://doi.org/10.1177/104225879401800307

Liñán, F., & Chen, Y. (2009). Development and cross-cultural application of a specific instrument to measure entrepreneurial intentions. *Entrepreneurship: Theory & Practice*. *33*(3), 593-617. Doi: 10.1111/j.1540-6520.2009.00318.x

Liñán, F., & Fayolle, A. (2015). A systematic literature review on entrepreneurial intentions: citation, thematic analyses, and research agenda. *International Entrepreneurship Management Journal*, 11, 907–933. https://doi.org/10.1007/s11365-015-0356-5

Liñán, F., Rodríguez-Cohard, J. C., & Rueda-Cantuche, J. M. (2011). Factors affecting entrepreneurial intention levels: A role for education. *International Entrepreneurship Management Journal*, 7, 195-218. https://doi.org/10.1007/s11365-010-0154-z

Liñán, F., & Santos, F. J. (2007). Does Social Capital affect Entrepreneurial intentions? *International Advances in Economic Research*, *13*(4), 443–453. https://doi.org/10.1007/s11294-007-9109-8

Martin, B. C., Mcnally, J. J. & Kay, M. J. (2013). Examining the formation of human capital in entrepreneurship: A meta-analysis of entrepreneurship education outcomes. *Journal of Business Venturing*, 28, 211–224. https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2012.03.002

Mayer, J.D., & Salovey, P. (1997). What Is Emotional Intelligence?. En P. Salovey y D. Sluyter (eds). *Emotional Development and Emotional Intelligence* (3-31) Nueva York, NY, EUA: Basic Books.

Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. R., & Sitarenios, G. (2001). Emotional intelligence as a standard intelligence. *Emotion*, 1(3):232-42. https://dx.doi.org/10.1037/1528-3542.1.3.232

Mcgee, J. E., Peterson, M., Mueller, S. L., & Sequeira, J. M. (2009). Entrepreneurial self-efficacy: Refining the measure". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(4), 965–988. DOI: 10.1111/j.1540-6520.2009.00304.x

Mei, H., Zhan, Z., Fong, P. S. W., Liang, T., & Ma, Z. (2016). Planned behaviour of tourism students' entrepreneurial intentions in China. *Applied Economics*, 48(13), 1240-1254

Mikolajczak, M., Quoidbach, J., Kotsou, I., & Nelis, D. (2009). *Les compétences émotionnelles*. Francia: Dunod.

Moriano, J. A., Molero, F., Topa, G., & Lévy, J. P. (2014). The influence of transformational leadership and organizational identification on entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, *10*(1), 103–119. https://doi.org/10.1007/s11365-011-0196-x

Ngah, R., Salleh, Z., & Sarmidy, R. (2016). Comparative Study of Emotional Intelligence and Entrepreneurial Orientation Between Malaysian and Indonesian University Students. *Procedia Economics and Finance*, *37*, 100-107. https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)30099-5

Orozco-Gómez, M. M. (2016). *Impacto de la Atractividad de un Centro Comercial en la Satisfacción y Lealtad de sus Consumidores.* Tesis Doctoral. Universidad Autónoma de Barcelona, España. Recuperado el 15 de agosto de 2019 de: https://ddd.uab.cat/record/168478

Padilla-Meléndez, A., Fernández-Gámez, M. A., & Molina-Gómez, J. (2014). Feeling the risks: effects of the development of emotional competences with outdoor training on the entrepreneurial intent of university students. *International Entrepreneurship and Management Journal*, *10*(4), 861-884. https://doi.org/10.1007/s11365-014-0310-y

Peltier, J. W., & Scovotti, C. (2010). Enhancing entrepreneurial marketing education: The student perspective. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 17(4), 514-536. https://doi.org/10.1108/14626001011088705

Peña-Vigas, C. (2005). Una reflexión sistémica sobre el aprendizaje en organizaciones complejas. *Revista de Economía Industrial*, 357, 55-62.

Petrides, K. V., & Furnham, A. (2000). On the dimensional structure of emotional intelligence. *Personality and individual differences*, *29*(2), 313-320. https://doi.org/10.1016/S0191-8869(99)00195-6

Rauch, A. & Hulsink, W. (2015). Putting entrepreneurship education where the intention to act lies: an investigation into the impact of entrepreneurship education on entrepreneurial behaviour. *Academy of Management Learning & Education*, 14(2), 187–204. https://doi.org/10.5465/amle.2012.0293

Reynolds, P. D., Carter, N. M., Gartner, W. B., & Greene, P. G. (2004). The prevalence of nascent entrepreneurs in the United States: Evidence from the panel study of entrepreneurial dynamics. *Small business economics*, *23*(4), 263-284. https://doi.org/10.1023/B:SBEJ.0000032046.59790.45

Salovey, P., & Grewal, D. (2005). The science of emotional intelligence. *Current directions in psychological science*, *14*(6), 281-285. https://doi.org/10.1111/j.0963-7214.2005.00381.x

Sánchez, J. C. (2011). University training for entrepreneurial competencies: Its impact on intention of venture creation. *International Entrepreneurship and Management Journal*.*7*, 239–254. https://doi.org/10.1007/s11365-010-0156-x

Sánchez-Escobedo, M., Díaz-Casero, J. C., Hernández-Mogollón, R., & Postigo-Jiménez, M. V. (2011). Perceptions and attitudes towards entrepreneurship. An analysis of gender among university students. *International Entrepreneurship and Management Journal*, *7*(4), 443-463. https://doi.org/10.1007/s11365-011-0200-5

Sawyerr, O., Dong, W., Ozakaya, H. E., & Emerson, S. (2016). Evaluating the Efficacy of a STEM Entrepreneurship Program: Lessons from the Trenches. In *United States Association for Small Business and Entrepreneurship. Conference Proceedings* (p. DJ1). United States Association for Small Business and Entrepreneurship.

Schlaegel, C., & Koenig, M. (2014). Determinants of entrepreneurial intent: A meta-analytic test and integration of competing models. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(2), 291-332. DOI: 10.1111/etap.12087

Schmitt-Rodermund, E. (2004). Pathways to successful entrepreneurship: Parenting, personality, early entrepreneurial competence, and interests. *Journal of Vocational Behavior*. 65(3), 498-518. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2003.10.007

Schøtt, T., Kew, P., & Cheraghi, M. (2015). *Future Potential: A GEM Perspective on Youth Entrepreneurship*. Global Entrepreneurship Monitor (GEM).

Seal, C. R., & Andrews-Brown, A. (2010). An integrative model of emotional intelligence: emotional ability as a moderator of the mediated relationship of emotional quotient and emotional competence. *Organization Management Journal*, *7*(2), 143-152. https://doi.org/10.1057/omj.2010.22

Simon, M., & Shrader, R. C. (2012). Entrepreneurial actions and optimistic overconfidence: The role of motivated reasoning in new product introductions. *Journal of Business Venturing*, *27*(3), 291-309. https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2011.04.003

Souitaris, V., Zerbinati, S., & Al-Laham, A. (2007). Do entrepreneurship programmes raise entrepreneurial intention of science and engineering students? The effect of learning, inspiration and resources. *Journal of Business Venturing*, 22, 566-591. https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2006.05.002

Steenkamp, J. B. E. M., & Baumgartner, H. (1998). Assessing Measurement Invariance in Cross-National Consumer Research, *Journal of Consumer Research*, (1), 78–90. https://doi.org/10.1086/209528

Swail. J., Down, S., & Kautonen, T. (2014). Examining the effect of 'entre-tainment' as a cultural influence on entrepreneurial intentions. *International Small Business Journal*, 32(8), 859–875. https://doi.org/10.1177/0266242613480193

Szerb, L., Acs, Z. J., Ortega-Argilés, R., & Komlosi, E. (2015). *The Entrepreneurial Ecosystem: The Regional Entrepreneurship and Development Index. Mimeo*. Available at http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2642514

Tkachev, A., & Kolvereid, L. (1999). Self-employment intentions among Russian students. *Entrepreneurship & Regional Development*, *11*(3), 269-280. https://doi.org/10.1080/089856299283209

Tsai, K. H., Chang, H. C., & Peng, C. Y. (2016). Extending the link between entrepreneurial self-efficacy and intention: a moderated mediation model. *International Entrepreneurship and Management Journal*, *12*(2), 445-463. https://doi.org/10.1007/s11365-014-0351-2

Uygur, U. (2017). An Analogy Explanation for the Evaluation of Entrepreneurial Opportunities. *Journal of Small Business Management*. 10.1111/jsbm.12321

Vanevenhoven, J. & Liguori, E. (2013). The impact of entrepreneurship education: introducing the entrepreneurship education project. *Journal of Small Business Management*, vol. 51(3), 315–328. https://doi.org/10.1111/jsbm.12026

Vivian Tang, H. W., & Yin, M. S. (2013). Prioritizing emotional intelligence training needs using optimal globalization grey relational analysis. *Journal of Modelling in Management*, *8*(3), 320-338. https://doi.org/10.1108/JM2-01-2011-0006

Zhang, Y., Duysters, G., & Cloodt, M. (2014). The role of entrepreneurship education as a predictor of university students' entrepreneurial intention. *International entrepreneurship and management journal*, *10*(3), 623-641. https://doi.org/10.1007/s11365-012-0246-z

EMPRENDIMIENTO EN ECONOMÍAS DE EFICIENCIA: INTENCIÓN EMPRENDEDORA Y GÉNERO EN UNA UNIVERSIDAD ECUATORIANA

Pablo Rodríguez Gutiérrez, pablo.rodriguez@uco.es, Universidad de Córdoba
Mercedes Luque-Vílchez, h82luvim@uco.es, Universidad de Córdoba
Luis Javier Cabeza-Ramírez, r62caral@uco.es, Universidad de Córdoba

RESUMEN: La tasa de actividad emprendedora (TEA) presenta grandes diferencias en lo que a cuestiones de género se refiere. Las mujeres han sido tradicionalmente menos propensas que los hombres al desarrollo de intención emprendedora. La universidad representa un semillero de potenciales emprendedores. El objetivo de este trabajo es explorar la brecha de género en la orientación hacia la intención emprendedora entre los estudiantes universitarios de una economía de eficiencia como Ecuador. La TEA de este tipo de países suele ser bastante elevada y la brecha de género reducida. Dicho objetivo de investigación se analiza a través de diferentes hipótesis que se plantean asociadas al papel moderador del género en el emprendimiento universitario. Se lleva a cabo un análisis cuantitativo en una muestra de estudiantes de la Universidad de Casa Grande en Ecuador, apoyándonos en la Teoría del Comportamiento Planificado. Los datos revelaron que ser mujer está asociado a un menor nivel de intención emprendedora. Estos resultados ofrecen un panorama sobre la problemática en relación con la brecha de género que hoy en día persiste, a pesar de representar una prioridad de la agenda de las instituciones tanto académicas como gubernamentales.

PALABRAS CLAVE: Emprendimiento, Ecuador, Teoría del Comportamiento Planificado, Intención Emprendedora, Universidad.

ABSTRACT: The entrepreneurial activity rate (EAT) has great differences in terms of gender issues. Women have traditionally been less likely than men to develop entrepreneurial intent. The university represents a breeding ground of potential entrepreneurs. The objective of this work is to explore the gender gap in the orientation towards entrepreneurial intent among university students of an efficient economy such as Ecuador. The EAT of these types of countries is usually quite high and the gender gap narrow. This research objective is analyzed through different hypotheses associated with the moderating role of gender in university entrepreneurship. A quantitative analysis is carried out on a sample of students from the University of Casa Grande in Ecuador, based on the Theory of Planned Behavior. The data revealed that being a woman is associated with a lower level of entrepreneurial intention. These results provide an overview of the problem in relation to the gender gap that persists today, despite representing a priority on the agenda of both academic and governmental institutions.

KEYWORDS: Entrepreneurship, Ecuador, Theory of Planned Behavior, Entrepreneurial Intention, University.

1. INTRODUCCIÓN

El emprendimiento genera un amplio consenso alrededor de sus múltiples beneficios: desarrollo económico, creación de empleo, aumento de la productividad, innovación, crecimiento económico y bienestar social (Acs et al., 2009; Van Praag & Versloot 2007; Wiklund et al., 2019). En la búsqueda de todos estos beneficios, países desarrollados y en vías de lograrlo promueven dicha actividad (Brixiova & Egert 2017; Urbano & Aparicio 2016). En este contexto, la universidad está ganando protagonismo en su papel como impulsora del emprendimiento (Etzkowitz et al., 2000; Rasmussen et al., 2011).

Entre los estudios sobre emprendimiento, un área de investigación de rápida evolución ha sido aquella que analiza la intención empresarial (IE) como predictor de la actividad emprendedora (Ferreira et al., 2012;

Krueger & Carsrud, 1993; Liñán & Fayolle, 2015). Una línea de trabajo de este campo de investigación se ha centrado en el estudio de la IE entre estudiantes universitarios (Aloulou, 2015; Sitaridis & Kitsios, 2017), focalizándose en países desarrollados como, por ejemplo, Reino Unido, España, Taiwan, Finlandia, Suecia y Holanda (Autio et al., 1997; Liñán & Chen, 2009; Liñán et al., 2013; Van Praag, 2011). Sin embargo, en muy pocas ocasiones se ha profundizado en economías en fases de eficiencia o factores [1] (Urban & Chantson 2019; Shiri et al. 2017). Otro factor de cada vez mayor relevancia en relación con el emprendimiento es el género. Una muestra de ello es que buscar soluciones efectivas a este problema se ha convertido en una prioridad a nivel mundial. Así, Naciones Unidas ha impulsado los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible, ODS, (2015-2030). Uno de los objetivos específicos que se ha fijado para el cumplimiento del ODS4 *Educación de calidad y para todos* es "Aumentar el número de jóvenes y adultos que poseen las competencias necesarias para acceder al empleo o que puedan poner en marcha proyectos de emprendimiento." Si además se fomenta, que no exista brecha de género en la puesta en marcha de estos proyectos, estaremos contribuyendo a alcanzar el ODS 5: *Igualdad de género*.

La literatura científica también se ha preocupado por este problema, como lo demuestran los diversos trabajos (Ali., 2016; Carter et al., 2006; De Bruin et al., 2007; Henry et al., 2016; Henry & Maslow, 2014; Neergaard et al., 2011), entre otros, que han abordado el tema con diversos objetivos. La literatura existente se ha centrado en países o entornos con diferencias de género significativas respecto a la actividad emprendedora (Aloulou, 2015; Boissin et al., 2007). De acuerdo con Global Entrepreneurship Monitor (GEM) (2017), estas diferencias tienden a reducirse en la mayoría de los países, pero aún siguen siendo favorables a los hombres en la mayoría de los casos. Un caso particular es el de Ecuador, el cual, junto con Burkina Faso, tiene las tasas más altas de emprendimiento femenino (1/3 de las mujeres en edad de trabajar están empezando a crear empresas) y la TEA entre hombres y mujeres es muy similar, 38% y 34% respectivamente (GEM 2018, p. 58).

Por todo lo anterior, el trabajo tiene como objetivo profundizar en el conocimiento sobre la potencial brecha de género en la orientación hacia el emprendimiento, concretamente hacia la IE (Schlaegel & Koenig, 2014) entre los estudiantes universitarios de un país en vías de desarrollo (Ecuador). Dicho objetivo de investigación se analiza a través de diferentes hipótesis que se plantean asociadas al papel moderador del género en el emprendimiento universitario. Se lleva a cabo un análisis cuantitativo en una muestra de cerca de 750 estudiantes de una universidad ecuatoriana, apoyándonos en la Teoría del Comportamiento Planificado (TCP).

El resto del artículo se organiza de la siguiente manera. En la segunda sección, se presenta el marco teórico y se desarrollan las hipótesis. En la tercera sección se describen la muestra y el proceso de recogida de datos, así como la metodología utilizada. La cuarta sección presenta los principales resultados obtenidos en el análisis empírico. Por último, se presentan las principales conclusiones, y se discuten las implicaciones teóricas y prácticas, limitaciones y futuras líneas de investigación.

2. MARCO TEÓRICO

La TCP se ha empleado de manera recurrente en estudios sobre el comportamiento y, también más específicamente, en el ámbito de la IE (Ruizalba-Robledo et al., 2015; Sitaridis & Kitsios, 2017; Zampetakis et al., 2017). Esta teoría proporciona una explicación de cómo la acción de crear un nuevo negocio podría explicarse como un conjunto de comportamientos, actitudes e intenciones preexistentes (Ajzen, 1991; Schifter & Ajzen, 1985). Siguiendo la TCP, tres constructos diferentes subyacen bajo el concepto de intención comportamental (Figura 1): la actitud hacia tal comportamiento, la percepción de control en el comportamiento y la norma subjetiva.

[1] Estado de desarrollo según el Foro Económico Mundial; la fase de eficiencia es aquella en la que una economía empieza a ser competitiva, mejora sus procesos de producción y la calidad de sus productos. Ha superado la fase de factores basada en agricultura y extracción de materia prima pero aún no ha llegado a la fase de innovación con negocios más intensivos en conocimiento.

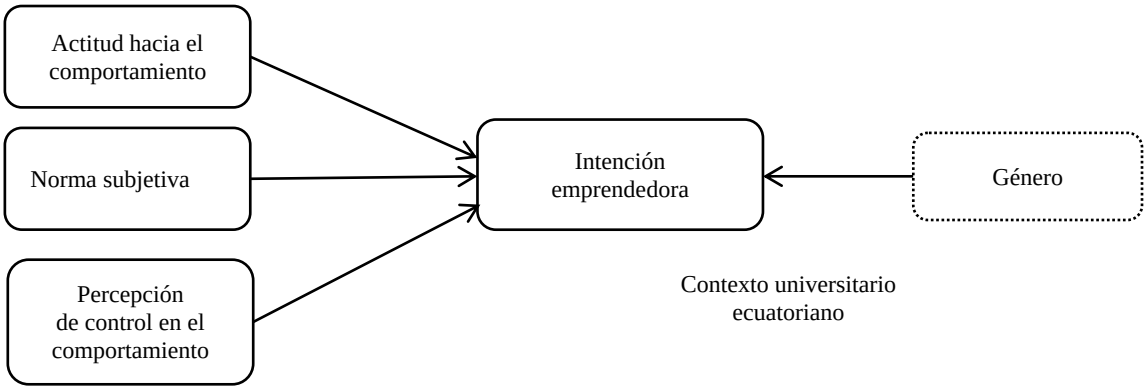


Figura 1: Teoría del comportamiento planificado (TCP) y género en el contexto universitario Ecuatoriano
Fuente: elaboración propia a partir de Ajzen (2002)

2.1. LA ACTITUD HACIA EL COMPORTAMIENTO

La dimensión de la actitud hacia el acto es un constructo psicológico que influye y predice comportamientos personales (Krauss et al., 2005). En el presente estudio, se refiere al grado en el que el individuo tiene una valoración personal favorable (o desfavorable) del emprendimiento (Ajzen, 1991). Desde esta perspectiva, el comportamiento emprendedor se entiende como una consecuencia de las actitudes anteriores en lugar de una actividad espontánea. Existe un consenso general en la literatura acerca de la existencia de una relación positiva entre la actitud y la IE (Kautonen, et al., 2013; Lüthje & Franke, 2003). En el contexto universitario, Ruizalba-Robledo et al., (2015), demostraron que esa relación también se mantiene entre los potenciales emprendedores en el contexto univeristario.

2.2. PERCEPCIÓN DE CONTROL SOBRE EL COMPORTAMIENTO

La percepción de control sobre el comportamiento (o auto-eficacia) se refiere a la visión personal (del propio individuo) sobre temas relacionados con la existencia o la falta de los recursos y las oportunidades necesarias para desarrollar una tarea específica (Ajzen & Madden, 1986; Bandura, 2012), particularmente cuando la actividad a desarrollar es nueva y desafiante. En este sentido, los sujetos con una visión más alta de autoeficacia son capaces de visualizar más oportunidades en una elección arriesgada e incluso asumir más riesgos que otros. Existe un amplio consenso en la literatura sobre el efecto positivo de la auto-eficacia sobre las intenciones empresariales (Jong-Woon, 2015; Lima et al, 2015; McGee et al, 2009; Rae & Carswell, 2000). En el contexto universitario Krueger y Carsrud (1993) y Ruizalba-Robledo et al. (2015) encontraron una relación positiva entre el control del comportamiento percibido y la probabilidad de convertirse en empresario.

2.3. NORMA SUBJETIVA

La norma subjetiva se refiere a la intensidad con que las expectativas culturales están incrustadas en la intencionalidad (Pittaway & Cope, 2007). En este caso, existe un mayor nivel de discrepancias sobre el efecto de la IE. Por un lado, Lima et al. (2015) consideraron que la universidad contexto influencia positiva en la IE. Por otro lado, Ruizalba-Robledo et al. (2015) no encontraron relación entre la norma subjetiva y la IE de los estudiantes universitarios.

2.4. EL ROL MODERADOR DEL GÉNERO EN LA UNIVERSIDAD

La universidad representa un semillero de potenciales emprendedores. Preocupa que aproximadamente la mitad de la población activa del mundo son mujeres, pero, sin embargo, el espíritu emprendedor femenino queda muy por detrás del masculino (Kelley, 2013; Langowitz et al., 2005; Zampetakis et al., 2017).

Existe evidencia empírica de que las mujeres presentan una menor tendencia hacia el emprendimiento en contraste con los hombres (Haus et al., 2013; Langowitz & Minniti, 2007). Las razones tras esa resistencia

podrían ser diversas: mayor miedo al fracaso (Wagner, 2007) o el hecho de que este campo todavía conserva un estereotipo de emprendedor de género masculino (Dickerson & Taylor, 2000), donde las mujeres están poco representadas (Scherer et al., 1990). Por lo tanto, se sugiere la posibilidad de que el género del potencial emprendedor modere la relación entre los factores determinantes y la IE (Crant, 1996; Leiva, 2004).

2.4.1. Actitudes personales y género

De acuerdo con el informe GEM (2017) las mujeres manifiestan niveles de percepción más bajos sobre oportunidades y capacidades, un nivel más reducido de intencionalidad y un mayor miedo al fracaso que los hombres. Además, se ha revelado que las mujeres declaran ser juzgadas tanto por ellas mismas como por su contexto como menos válidas que los hombres para el emprendimiento (Langowitz & Minniti, 2007).

2.4.2. Control conductual percibido y género

Diferentes autores coinciden en la idea de que el género influye en el control del comportamiento percibido (Ruizalba-Robledo et al., 2015). En concreto, se considera que las mujeres jóvenes tienen el nivel de autoeficacia más bajo que los hombres (Kurczewska & Bialek, 2014; do Paço et al., 2015; Scherer et al., 1990). En relación con esto, las mujeres admiten que necesitan más ayuda financiera que los hombres (Jones & Tullous, 2002). Sin embargo, no existe un consenso en la literatura sobre este tema. Nwankwo et al. (2012) y Wilson et al. (2007) no observaron un vínculo entre empresarial autoeficacia y el género.

2.4.3. Explorando la norma subjetiva desde una perspectiva de género

La literatura indica que el cumplimiento de los modelos normativos se convierte en un requisito previo para las mujeres, con el fin de tomar cualquier decisión empresarial (Soria et al., 2016; Welter et al., 2007), llegando a afectar a su decisión sobre la creación de un nuevo negocio. Existen diversas explicaciones para este hecho. En primer lugar, las mujeres son conscientes en su día a día de la presencia de obstáculos en la obtención de los recursos económicos de las instituciones financieras que pueden ser percibidos como una respuesta hostil del medio ambiente (Coleman, 2000; Shneor et al., 2013). En segundo lugar, los valores sociales históricamente no han favorecido el desarrollo empresarial de la mujer. Así, la consecuencia directa ha sido que la sociedad no otorga ayuda y las mujeres en su conjunto internalizan que la creación de una empresa no es una actividad atractiva (Díaz-García & Jiménez-Moreno, 2010). Por último, las necesidades de afiliación son más altas entre las mujeres y, por tanto, están más preocupadas por satisfacer las expectativas sociales de acuerdo con las creencias dominantes (Morris et al, 2005; Ruizalba-Robledo et al, 2015).

Basándose en la discusión anterior, las siguientes hipótesis serán testadas:

H1: Las mujeres muestran un nivel de IE inferior a los hombres.
H2: Ser mujer modera negativamente la relación entre la actitud individual y la IE.
H3: Ser mujer modera negativamente la relación entre la percepción de control sobre el comportamiento y la IE.
H4: Ser mujer modera negativamente la relación entre la norma subjetiva y la IE.

2.5. VARIABLES DE CONTROL

Las anteriores hipótesis son testadas teniendo en cuenta una serie de variables de control, tanto sociodemográficas (experiencia profesional, titulación y etapa de estudios) como del entorno (exitencia de un familiar empresario) que la literatura (Crant, 1996; Leiva, 2004) ha señalado que intervienen en los procesos cognitivos la relación entre los factores determinantes y la IE.

3. METODOLOGÍA

3.1 MUESTRA Y RECOGIDA DE DATOS

En relación con la problemática anteriormente expuesta, este trabajo desarrolla los principales resultados del proyecto de investigación desarrollado en la Universidad de Casa Grande (UCG), universidad privada localizada en Guayaquil, Ecuador. La UCG ofrece grados de cuatro años que se centran en estudios de ciencias

sociales, divididos en tres facultades (administración y ciencias políticas, comunicación y educación). La universidad está acreditada dentro del Sistema de Educación Superior, ubicado en la categoría B, según la evaluación realizada por el Consejo para la Evaluación, Acreditación y Garantía de Calidad de la Educación Superior (CEAACES[2]).

Para conducir nuestra investigación se llevó a cabo una recogida de datos mediante la aplicación de un cuestionario dirigido a estudiantes de grado. Previamente a la aplicación del cuestionario, se desarrolló un muestreo estratificado a nivel de facultad con la finalidad de obtener una muestra fiel a la realidad del centro (Tabla 1). Sobre una población total de 1.347 alumnos matriculados[3], 770 participaron del estudio que, tras un proceso de preevaluación y depuración de los resultados (Hair et al., 2017) quedaron un total de 740 respuestas válidas, arrojando una cobertura del 54,93%, superando el tamaño muestral mínimo para un nivel de confianza del 95% y un error muestral inferior al 5%. Se obtuvo una muesta de 264 alumnos pertenecientes a los estudios de Administración y Dirección de empresas, 386 estudiantes matriculados en Ciencias de la Comunicación, y finalmente, 90 matriculados en Ciencias de la Educación.

Tabla 1: Cálculo muestral

Titulaciones impartidas	Población	Muestra Minima e = 5%	Muestra obtenida
Administración de empresas (ProCE)	365	198	264
Ciencias de la Comunicación (NoProCE)	851	336	386
Ciencias de la Educación (NoProCE)	131	71	90
Total estudiantes	**1.347**	**605**	**740**

Fuente: Elaboración propia

Una versión inicial del cuestionario fue redactada en base a (Ajzen, 1991). Este cuestionario se adaptó teniendo en cuenta una extensa revisión de la literatura (es decir, Sánchez-Cañizares y Fuentes-García, 2010). El nuevo borrador del cuestionario se discutió con dos expertos en emprendimiento para la validez del contenido. Las sugerencias de los expertos permiten que el cuestionario adquiera mayor simplicidad y relevancia. El cuestionario se realizó posteriormente en un tamaño de muestra pequeño (n=40), incluida una representación por género y por diferentes títulos universitarios, que confirmó que el instrumento funcionó como se esperaba. Sin embargo, algunas adaptaciones menores fueron necesarias, principalmente para adoptar oraciones y expresiones al contexto local.

La información recabada a los estudiantes mediante cuestionario se dividió en seis secciones. La primera parte se centró en las características sociodemográficas del alumno. Esto incluía edad, género, etapa de estudios, carrera universitaria, experiencia profesional y negocios familiares. Las siguientes secciones, de dos a seis, se refieren a construcciones conceptuales de la siguiente manera: la segunda parte evalúa las actitudes personales de los estudiantes sobre el espíritu empresarial. La tercera parte comprendía preguntas sobre cómo los estudiantes perciben las creencias normativas sobre el espíritu empresarial. La cuarta parte está relacionada con una declaración sobre el control del comportamiento percibido de los estudiantes de los participantes del estudio sobre el espíritu empresarial. La parte final incluye declaraciones sobre la IE. La encuesta total está formada por 40 ítems, seis preguntas sobre aspectos sociodemográficos, 13 relacionadas con actitudes personales, cuatro relacionadas con creencias normativas, 13 relacionadas con la percepción del control de la conducta y, finalmente, cuatro preguntas sobre la IE. Una vez recabada toda la información, en la Tabla 2 se presentan aquellas variables empleadas en la presente investigación.

La fiabilidad del cuestionario se calculó utilizando el alfa de Cronbach, alcanzando una puntuación de 0,81, lo que permite concluir que el cuestionario está respaldado conceptualmente por la literatura previa.

[2] http://www.ceaaces.gob.ec/sitio/evaluacion-acreditacion-y-categorizacion-institucional-2015-2/ (Last access, 23-7-2017).

[3] Information about students enrolled accessed in June 2014: Source: https://www.casagrande.edu.ec/wp-content/uploads/69069_CASA-GRANDE_INTERIORES.pdf

Tabla 2: Variables utilizadas en el análisis

Variable	Modalidad	Categoría
Variable dependiente Estoy considerando seriamente crear mi propia empresa	Escala likert con 5 alternativas (1 = completamente en desacuerdo, …, 5 = completamente de acuerdo), recodificada en Variable dicotómica (1-3 = No; 4-5 = Sí)	Sí = 1 No = 0
Evaluación de actitudes emprendedoras		
Actitud hacia el emprendimiento	Me siento realizado cuando puedo elegir mis propias tareas o actividades (AE)	Completamente en desacuerdo = 1 Completamente de acuerdo = 5
Norma subjetiva	A mis familiares cercanos les agrada la idea de que yo cree mi propio negocio (NS)	Completamente en desacuerdo = 1 Completamente de acuerdo = 5
Control percibido	Me enfrento a las dificultades continuas de forma animada y optimista (CP)	Completamente en desacuerdo = 1 Completamente de acuerdo = 5
Variable moderadora		
Género	Variable dicotómica. Hombre y mujer	Mujer = 0 Hombre = 1
Variables de control		
Variables de control sociodemográficas		
Experiencia profesional	Variable dicotómica. Mide si el estudiante trabaja o no en el momento de ser encuestado	Sí = 1 No = 0
Titulación	Varible dicotómica. ProCE, NoProCE	Sí = 1 No = 0
Etapa de estudios	Variable categórica. Etapa de estudios	Inicial = 1 Intermedia = 2 Final = 3
Variables de control del entorno		
Familiar emprensario	Variable dicotómica. Algún pariente cercano ha creado su propia empresa	Sí = 1 No = 0

Fuente: Elaboración propia

Anterior a la recopilación de datos, se obtuvo el permiso de los respectivos coordinadores del curso y los profesores. Una vez en el aula, los estudiantes fueron explicados exhaustivamente sobre el propósito de la investigación antes de preguntarles por su participación en esta investigación. El cuestionario fue administrado al alumno por uno de los autores responsables de la recopilación de datos. El estudio se realizó durante un período de dos meses: de agosto a septiembre de 2014.

3.2 TÉCNICAS ESTADÍSTICAS APLICADAS

En una primera etapa se presenta un análisis de tipo descriptivo univariante, tanto a nivel agregado, como por género. A continuación, se aplica un análisis bivariado mediante tablas de contigencia y empleando el estadístico Chi-cuadrado (χ^2) con el fin de comprobar la existencia de diferencias significativas entre la variable dependiente y las variables independientes. Finalmente, como principal herramienta estadística se recurre a un modelo de regresión logística binaria para analizar de forma conjunta los diferentes determinantes propuestos teóricamente sobre la IE entre los estudiantes universitarios. Siguiendo estudios previos en la materia (p.e. Contreras-Cueva & González-Morales, 2019; Sanchez-Cañizares & Fuentes-García, 2010) esta técnica se encuentra especialmente indicada para la modelización conductual a nivel del individuo en forma binaria como es la presencia/no presencia de IE, por medio de variables explicativas que pueden ser, o no, variables dicotómicas. De esta forma, los coeficientes estimados para las variables explicativas permiten explicar el efecto ejercido sobre la probabilidad de ocurrencia de la IE. Para la aplicación de las técnicas estadísticas a

los datos recopilados, en el análisis los investigadores contaron con la asistencia del paquete estadístico SPSS.

$$logit\ (IE\ hombre/mujer) = \beta_0 + \beta_1\ norma\ subjetiva + \beta_2\ control\ percibido\ \beta_3\ experiencia\ profesional + \beta_4\ titulación + \beta_5\ etapa\ estudios + \beta_6\ familiar\ empresario + \beta_7\ actitud\ hacia\ el\ emprendimiento + e \quad [1]$$

4. RESULTADOS

4.1. RESULTADOS DESCRIPTIVOS Y CHI-CUADRADO

Los estadísticos descriptivos revelan en la Tabla 3 la distribución de la muestra por género en la UCG, siendo mayoritariamente mujeres (64.6%). Se recogen tanto variables influyentes de la actitud hacia el emprendimiento de acuerdo con la TCP, así como variables de control. De todas las anteriores, se puede determinar que algunas reportan proporciones similares, como son la actitud emprendedora, la norma subjetiva, el control percibido y la experiencia profesional comportándose de manera similar con independencia del género. La actitud hacia el emprendimiento (88.1%) y la afectación sobre la conducta del estudiante de las expectativas del entorno social más próximo (79.4%) marcan por igual para hombres y mujeres en su elevada valoración, mientras que la autopercepción de control sobre las exigencias que requiere la actividad empresarial aparece relevada a una tercera posición con un 71.2% de respuestas positivas.

El resto de variables, intención emprendedora y titulación ($p<0.05$), así como etapa de estudios y familiar empresario ($p<0.10$) presentan diferencias estadísticamente significativas. La IE es mayor entre los alumnos (70.2%), la titulación proclive a la creación de empresas (ProCE) es cursada en mayor proporción por hombres, sin embargo, el contexto familiar de las alumnas hace que estén más expuestas al emprendimiento (74.1).

Tabla 3: Características demográficas de los individuos

variables		Total %	Hombre %	Mujer %	p-valor (χ^2)
IE	Sí	66.1	70.2	63.8	0.046
	No	33.9	29.8	36.2	
AE	Sí	88.1	85.9	89.3	0.103
	No	11.9	14.1	10.7	
NS	Sí	79.4	80.1	79.1	0.413
	No	20.6	19.9	20.9	
CP	Sí	71.2	72.1	70.7	0.374
	No	28.8	27.9	29.3	
Género	Hombre	35.4	100.0	0.0	-
	Mujer	64.6	0.0	100.0	
Variables de control					
Experiencia profesional	Sí	50.9	51.5	50.6	0.438
	No	49.1	48.5	49.4	
Titulación	ProCE	34.4	40.8	32.4	0.014
	NoProCE	64.6	59.2	67.6	
Etapa estudios	Inicial	38.5	43.9	35.6	0.081
	Intermedia	39.2	36.3	40.8	
	Final	22.3	19.8	23.6	
Familiar empresario	Sí	72.2	68.7	74.1	0.071
	No	27.8	31.3	25.9	
Total		100.0	35.4	64.6	

Fuente: Elaboración propia

4.2 ANÁLISIS DE RESULTADOS LOGIT MULTIVARIANTE

Finalmente, el trabajo aborda las relaciones hipotetizadas previamente de manera simultánea entre las variables independientes identificadas en los sujetos encuestados y la variable dependiente, IE. Esto se consigue mediante un modelo de regresión logística binaria (logit) que permite determinar la respuesta a la IE en términos de probabilidad de ocurrencia del evento en cuestión. En este caso las posibles respuestas se categorizan en dos alternativas dicotómicas: "interesado en emprender" / "no interesado en emprender".

Un aspecto que destacar es el grado de predicción del modelo (Tabla 4) en relación con los resultados observados. Por una parte, se da cuenta del grado de sensibilidad, que representa los porcentajes correctos de respuestas afirmativas, es decir, si se declara poseer IE; por otra parte, la espefidad, da cuenta de lo contrario. En el caso de los hombres la sensibilidad es elevada (100%) y la especifidad baja (0%). En el caso de las mujeres, sucede de manera similar, puntuando la sensibilidad de forma elevada (91.1) y puntuando la especifidad de manera reducida (42.2). Estos datos indican que el modelo puntúa de forma elevada a los que declaran poseer IE y a la baja a los que no. El porcentaje global es aceptable, con un nivel de acierto por encima del 50%, tanto para hombres (72.8%) como para mujeres (63.8%).

Tabla 4: Clasificación acierto/error

Hombre		Casos seleccionados		%correcto
		No	Sí	
Observado	No	0	173	0.0
	Sí	0	305	100.0
			Total	63.8
Mujer		Casos seleccionados		%correcto
		No	Sí	
Observado	No	73	100	42.2
	Sí	27	278	91.1
			Total	73.4

Fuente: Elaboración propia

Las medidas de bondad de ajuste del modelo sobre los datos recopilados se muestran en la Tabla 5. En este sentido, se observa que la prueba chi-cuadrado para la prueba Ómnibus cuenta con p-valor<0.05 lo que permite indicar que las variables independientes permiten explicar la dependiente. Concretamente, el R_2 de Nagelkerke (hombres = 0.237; mujeres = 0.274) indica el porcentaje que el modelo es capaz de explicar en cada caso en relación con la IE. Finalmente, la prueba de Hosmer y Lemeshow es igual a 0.856 para los hombres y 0.411 para las mujeres.

Seguidamente se detalla la relación de las variables independientes con la dependiente o razón de verosimilitud. Con el fin de facilitar la interpretación de los coeficientes, se procede a comparar el efecto de cada variable dependiente sobre la probabilidad de el suceso a explicar (la IE). A pesar de que no todas las variables presentan un grado de significación suficiente para considerar la existencia de relación, permite de todos modos interpretar el comportamiento de la variable por medio del signo de β y la fortaleza de la relación por medio de Exp(β).

Los resultados en el caso del género masculino muestran que contar con *experiencia profesional* frente a no tenerla duplica la probabilidad de desarrollar la IE. De manera similar, contar con un *familiar empresario* influyen en la IE de duplicándola. En cuanto a las actitudes comportamentales destaca la actitud hacia el emprendimiento (AE) la cual prácticamente triplica la IE, Exp(β) = 2.906; sin embargo ni la confianza del alumno en el desarrollo de habilidades necesarias, *control percibido*, ni la aprobación del entorno influyen en la IE de los alumnos.

Finalmente, los resultados para el género femenino indican que, de manera similar a sus compañeros, contar con una actiud positiva hacia el emprendimiento triplica la IE; sin embargo, a diferencia del género masculino, contar con un elevado grado de control percibido duplica la IE. En cuanto a las variables contextuales, contar con un familiar empresario es más influyente si cabe para las alumnas, con un Exp(β) = 2.716, que prácticamente triplica las posibilidades de presentar una IE. A diferencia del género masculino, contar con una titulación proclive a emprender (ProCE), determina la IE, duplicando su probabilidad.

Tabla 5: Regresión logit para la IE por género

Hombres (N=261)						
Variable	β	ET	Wald	gl	Sig.	Exp(β)
AE	1.067	.429	6.192	1	.013	2.906
NS	-.015	.463	.001	1	.974	.985
CP	-.006	.373	.000	1	.988	.994
Experiencia profesional	.777	.339	5.263	1	.022	2.176
Titulación	.409	.319	1.648	1	.199	1.505
Etapa estudios (inicial)			.082	2	.960	
Etapa estudios (intermedia)	.070	.355	.039	1	.843	1.073
Etapa estudios (final)	-.051	.475	.011	1	.915	.950
Familiar empresario	.780	.315	6.142	1	.013	2.182
Constante	-1.742	.721	5.837	1	.016	.175
-2 Log de la verosimilitud	270.582					
Cox y R2 de Snell	0.167					
R2 de Nagelkerke	0.237					
Hosmer y Lemeshow test	0.856					
Mujeres (N=478)						
Variable	β	ET	Wald	gl	Sig.	Exp(β)
AE	1.510	.389	15.034	1	.000	4.527
NS	-.166	.353	.222	1	.637	.847
CP	.553	.244	5.150	1	.023	1.739
Experiencia profesional	-.197	.243	.654	1	.419	.822
Titulación	.512	.241	4.512	1	.034	1.669
Etapa estudios (inicial)			3.582	2	.167	
Etapa estudios (intermedia)	.353	.252	1.956	1	.162	1.423
Etapa estudios (final)	.586	.331	3.144	1	.076	1.797
Familiar empresario	.999	.240	17.395	1	.000	2.716
Constante	-3.122	.569	30.118	1	.000	.044
-2 Log de la verosimilitud	519.272					
Cox y R2 de Snell	0.200					
R2 de Nagelkerke	0.274					
Hosmer y Lemeshow test	0.411					

Fuente: Elaboración propia

5. CONCLUSIÓN

El objetivo de este trabajo ha sido profundizar en el conocimiento sobre la potencial brecha de género en la orientación hacia el emprendimiento, concretamente hacia la IE entre los estudiantes universitarios de un país en vías de desarrollo (Ecuador). Se llevó a cabo una aproximación al caso de la universidad ecuatoriana, país destacado por diferentes estudios internacionales (p.e. GEM, 2016) por el elevado peso relativo de la mujer en los procesos emprendedores, en el país con la tasa más elevada de emprendimiento de América Latina (Ecuador).

Los resultados arrojaron que el hecho de ser hombre implica una predisposición mayor a desarrollar una IE en el contexto universitario (hipótesis 1). Este resultado corrobora los resultados alcanzados por Kelley (2013), Langowitz et al. (2005) y Zampetakis et al. (2017). Sin embargo, profundizando en los rasgos actitudinales aparecen similitudes entre ambos géneros, salvando algún matiz de diferencia.

En primer lugar, destaca el elevado peso de las actitudes ante el emprendimiento, llegando prácticamente a duplicar su efecto en el caso de las alumnas frente a los alumnos (hipótesis 2). Este resultado contradice las conclusiones ofrecidas por Langowitz y Minniti (2007).

En segundo lugar, la norma subjetiva no aparece como un factor influyente en ningún caso (hipótesis 3). Este resultado no permite corroborar los trabajos de Kurczewska y Bialek (2014) do Paço et al. (2015), Scherer et al. (1990), y se encuentran en línea con Nwankwo et al. (2012) y Wilson et al. (2007).

Finalmente, en relación con la percepción de control percibido este solo puede ser confirmado en el caso de las alumnas (hipótesis 4). Este resultado contradice las conclusiones ofrecidas por Soria et al. (2016) y Welter et al. (2007).

Por lo que se refiere a las variables de control, se puede afirmar que en todo caso pertenecer a una familia con tradición emprendedora influye en contar con una IE. En el caso de los alumnos, además, influye contar con experiencia profesional. Sin embargo, en el caso de las alumnas, pertenecer a un grado ProCE y el paso por el aula son clave para desarrollar una elevada IE. Por lo tanto, se puede afirmar que el papel de la institución universitaria, los estudios enfocados al emprendimiento y el periodo de formación que las alumnas pasan en esta institución determinan su carácter emprendedor.

Con este trabajo se ha pretendido dar continuación a trabajos previos en el contexto español (Sánchez-Cañizares & Fuentes-García, 2010) y Latinoamericano (Contreras-Cueva & González-Morales, 2019) tratando de arrojar algo más de luz sobre el papel que la docencia universitaria puede juegar en el fomento de la cultura emprendedora y la reducción de la brecha de género y el empoderamiento de la mujer en la sociedad actual.

Además, el presente trabajo responde a la llamada realizada por (Liñán & Chen 2009) secundada entre otros por (Ferreira et al. 2017; Shneor et al. 2013) sobre la necesidad de realizar nuevas investigaciones en diferentes culturas profundizando en aspectos adicionales a las tres variables clásicas del modelo TCP (Lortie & Castogiovanni 2015).

Implicaciones

Los resultados de este estudio manifiestan que aún resulta fundamental el desarrollo de actitudes y valores relacionados con el fomento de la igualdad de género entre el alumnado. Un referente clave para dicho cometido son las competencias sobre el desarrollo de igualdad de género promovidas por los ODS. Sin embargo, estudios como Valderrama-Hernández et al. (2019) ponen de manifiesto que aún no se forma complementamente en sostenibilidad en el ámbito universitario, es decir aun no se tienen presentes los retos que suponen los ODS, reduciéndose el concepto de sostenibilidad al ámbito del medioambiente, estando los pilares sociales (dentro del cuál se insertarían las cuestiones de género) fuera del centro de la agenda educativa. En este sentido, el papel de la universidad como catalizador del emprendimiento femenino resulta fundamental, ya que el fomento del contexto podría fomentar el empoderamiento de la mujer.

Futuras investigaciones

Futuros investigaciones podrían ser conducidas para superar algunas limitaciones del presente trabajo. Las investigaciones futuras pueden explorar las hipótesis probadas en este trabajo en otros países. Una segunda

limitación de este trabajo es que se trata de una investigación transversal, y tal vez los efectos derivados del impacto del rol de las diferencias de género entre los posibles empresarios pueden ser más visibles en los estudios longitudinales que cubren períodos más largos de tiempo. Se podría realizar el mayor énfasis en los estudios longitudinales adoptando otras perspectivas teóricas, como la teoría del desarrollo profesional.

REFERENCIAS

Acs, Z. J., Braunerhjelm. P., Audretsch, D.B., & Carlsson. B. (2009). The knowledge spillover theory of entrepreneurship. *Small business economics*, 32(1), 15-30.

Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational behavior and human decision processes*, 50(2), 179-211.

Ajzen, I. (2002). Perceived behavioral control. self-efficacy. locus of control. and the theory of planned behavior. *Journal of applied social psychology*, 32(4), 665-683.

Ajzen, I. & Madden, T. (1986). Prediction of goal directed behaviour: Attitudes. intentions and perceived behavioural control.

Ali, R.S. (2016). Feminist theory and its influence on female entrepreneur's growth intentions. *International Entrepreneurship*, 2(2), 27-42.

Aloulou, W.J. (2015). Entrepreneurial Intention among Freshmen Students—Application of the Theory of Planned Behaviour in Saudi Context. *Journal of Enterprising Culture*, 23(04), 473-500.

Autio, E., Keeley, R.H., Klofsten, M., & Ulfstedt, T. (1997). *Entrepreneurial intent among students: Testing an intent model in Asia, Scandinavia, and USA (Frontiers of Entrepreneurship Research 1997)*. Babson Park: Babson College Center Entrepreneurial Studies.

Bandura, A. (2012). *On the functional properties of perceived self-efficacy revisited*. SAGE Publications Sage CA: Los Angeles. CA.

Boissin, J.P., Chollet, B., & Emin, S. (2007). Explaining the intention to start a business among French students: a closer look at professional beliefs. *Handbook of Research in Entrepreneurship Education*, 2, 266-281.

Brixiova, Z., & Egert, B. (2017). Entrepreneurship, institutions and skills in low-income countries. *Economic Modelling*, 67, 381-391. 10.1016/j.econmod.2017.02.020

Carter, N.M., Henry, C., Cinnéide. B.Ó., & Johnston. K. (2006). *Female entrepreneurship: Implications for education. training and policy*: Routledge.

Coleman, S. (2000). Access to capital and terms of credit: A comparison of men-and women-owned small businesses. *Journal of Small Business Management*, 38(3), 37.

Contreras-Cueva, A.B. y González-Morales, O. (2019). La influencia de la educación y otras variables relevantes en la decisión de emprender: dos casos de estudio comparados de estudiantes universitarios de ciencias sociales y jurídicas de España y México. *Educación XX1*, 22(2), 361-383, doi: 10.5944/educXX1.22665

Crant, J.M. (1996). The proactive personality scale as a predictor of entrepreneurial intentions. *Journal of Small Business Management*, 34(3), 42.

De Bruin, A., Brush, C.G., & Welter, F. (2007). Advancing a framework for coherent research on women's entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(3), 323-339.

Díaz-García, M.C. & Jiménez-Moreno, J. (2010). Entrepreneurial intention: the role of gender. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 6(3), 261-283.

Dickerson, A. & Taylor, M.A. (2000). Self-limiting behavior in women: Self-esteem and self-efficacy as predictors. *Group and Organization Management*, 25(2), 191-210.

Do Paço, A., Ferreira, J.M., Raposo, M., Rodrigues, R.G. & Dinis, A. (2015). Entrepreneurial intentions: is education enough? *International Entrepreneurship and Management Journal*, 11(1), 57-75.

Etzkowitz, H., Webster, A., Gebhardt, C., & Terra, B.R.C. (2000). The future of the university and the university of the future: evolution of ivory tower to entrepreneurial paradigm. *Research Policy*, 29(2), 313-330. 10.1016/s0048-7333(99)00069-4

Ferreira, J.J., Raposo, M.L., Gouveia Rodrigues, R., Dinis, A., & do Paço, A. (2012). A model of entrepreneurial intention: An application of the psychological and behavioral approaches. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 19(3), 424-440.

GEM (2017). *Informe Global Entrepreneurship Monitor 2017*.

GEM (2018). *Informe Global Entrepreneurship Monitor 2018*.

GUESSS (2016). Entrepreneursial Intentions: A look at behavior of Students attending Ecuadorian Universities. http://www.guesssurvey.org/publications/publications/national-reports.html. Accessed 30/07/2019 2019.

Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Gudergan, S. P. (2017). *Advanced issues in partial least squares structural equation modeling*. Sage Publications.

Haus, I., Steinmetz, H., Isidor, R., & Kabst, R. (2013). Gender effects on entrepreneurial intention: A meta-analytical structural equation model. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 5(2), 130-156.

Henry, C., Foss, L., & Ahl, H. (2016). Gender and entrepreneurship research: A review of methodological approaches. *International Small Business Journal*, 34(3), 217-241.

Henry, C. & Marlow, S. (2014). Exploring the intersection of gender. feminism and entrepreneurship. *Handbook of Research in Entrepreneurship*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing. 109-126.

Inglehart, R., & Baker, W.E. (2000). Modernization, cultural change, and the persistence of traditional values. *American Sociological Review*, 65(1), 19-51. 10.2307/2657288.

Jones, K. & Tullous, R. (2002). Behaviors of pre-venture entrepreneurs and perceptions of their financial needs. *Journal of Small Business Management*, 40(3), 233-248.
Jong-Woon, K. (2015). An International Analysis of University Students' Entrepreneurial Intentions: A Four Country Comparison. *Journal of Entrepreneurship and Venture Studies*, 18(1), 1-14.
Kautonen, T., Van Gelderen, M., & Tornikoski, E.T. (2013). Predicting entrepreneurial behaviour: a test of the theory of planned behaviour. *Applied Economics*, 45(6), 697-707.
Kelley, D. J. (2013). *Global entrepreneurship monitor: 2010 Women's Report*: Center for Women's Leadership at Babson College.
Krauss, S. I., Frese, M., Friedrich, C., & Unger, J. M. (2005). Entrepreneurial orientation: A psychological model of success among southern African small business owners. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(3), 315-344.
Krueger, N. F., & Carsrud. A. L. (1993). Entrepreneurial intentions: applying the theory of planned behaviour. *Entrepreneurship and Regional Development*, 5(4), 315-330.
Kurczewska, A., & Bialek, J. (2014). Is the interplay between self-efficacy and entrepreneurial intention gender dependent? *Argumenta Oeconomica*, 33(2), 23-38.
Langowitz, N. & Minniti, M. (2007). The entrepreneurial propensity of women. *Entrepreneurship theory and practice*, 31(3), 341-364.
Langowitz, N. S., Minniti, M., & Arenius, P. (2005). *Global entrepreneurship monitor: 2004 report on women and entrepreneurship*.
Leiva, J. C. (2004). Estudio exploratorio de la motivación emprendedora en el ITCR. en Roig, S.; Ribeiro, D.; Torcal, R.; De la Torre, A.; Cerver, E. (2004): "*El emprendedor innovador y la creación de empresas de I+D+I"* (cap.19. pp. 323-339). Servei de Publicacións Universitat de Valencia.
Lima, E., Lopes, R.M., Nassif, V., & da Silva, D. (2015). Opportunities to Improve Entrepreneurship Education: Contributions Considering Brazilian Challenges. *Journal of Small Business Management*, 53(4), 1033-1051.
Liñán, F., & Chen, Y.W. (2009). Development and Cross-Cultural Application of a Specific Instrument to Measure Entrepreneurial Intentions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 593-617. 10.1111/j.1540-6520.2009.00318.x
Liñán, F., & Fayolle, A. (2015). A systematic literature review on entrepreneurial intentions: citation. thematic analyses. and research agenda. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 11(4), 907-933.
Liñán, F., Nabi, G., & Krueger, N. (2013). British and spanish entrepreneurial intentions: a comparative study. *Revista de Economia Mundial*, (33), 73-103
Lortie, J., & Castogiovanni, G. (2015). The theory of planned behavior in entrepreneurship research: what we know and future directions. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 11(4), 935-957. 10.1007/s11365-015-0358-3
Lüthje, C., & Franke, N. (2003). The 'making'of an entrepreneur: testing a model of entrepreneurial intent among engineering students at MIT. *Randd Management*, 33(2), 135-147.
McGee, J. E., Peterson. M., Mueller. S. L., & Sequeira. J. M. (2009). Entrepreneurial self-efficacy: refining the measure. *Entrepreneurship theory and practice*, 33(4), 965-988.
Morris, M. G., Venkatesh, V. & Ackerman, P. L. (2005). Gender and age differences in employee decisions about new technology: An extension to the theory of planned behavior. *IEEE transactions on engineering management*, 52(1), 69-84.
Neergaard, H., Frederiksen, S. H., & Marlow, S. (2011). The Emperor's new Clothes: Rendering a Feminist Theory of Entrepreneurship visible1. Paper presented at the ICSB World Conference Proceedings.
Nwankwo, B. E., Kanu, G. C., Marire, M. I., Balogun, S. K., & Uhiara, A.C. (2012). Gender-role orientation and self-efficacy as correlates of entrepreneurial intention. *European Journal of Business and Social Sciences*, 1(6), 09-26.
Pittaway, L., & Cope, J. (2007). Entrepreneurship education: a systematic review of the evidence. *International small business journal*, 25(5), 479-510.
Rae, D., & Carswell, M. (2000). Using a life-story approach in researching entrepreneurial learning: the development of a conceptual model and its implications in the design of learning experiences. *Education+training*, 42(4/5), 220-228.
Rasmussen, E., Mosey, S., & Wright, M. (2011). The Evolution of Entrepreneurial Competencies: A Longitudinal Study of University Spin-Off Venture Emergence. *Journal of Management Studies*, 48(6), 1314-1345. 10.1111/j.1467-6486.2010.00995.x
Ruizalba-Robledo, J. L., Vallespin Aran, M., Martin-Sanchez, V., & Rodriguez Molina, M. A. (2015). The moderating role of gender on entrepreneurial intentions: A TPB perspective. *Intangible Capital*, 11(1), 92-117.
Sánchez-Cañizares, S. M. & Fuentes-García, F. J. (2010). Gender differences in entrepreneurial attitudes. *Equality. Diversity and Inclusion: An International Journal*, 29(8), 766-786.
Scherer, R. F., Brodzinski, J. D. & Wiebe, F.A. (1990). Entrepreneur career selection and gender: A socialization approach. *Journal of Small Business Management*, 28(2), 37-44.
Schifter, D. E. & Ajzen, I. (1985). Intention. perceived control. and weight loss: an application of the theory of planned behavior. *Journal of personality and social psychology*, 49(3), 843-851.
Schlaegel, C., & Koenig, M. (2014). Determinants of entrepreneurial intent: a meta-analytic test and integration of competing models. Entrepreneurship Theory and Practice, 38(2), 291-332.
Shiri, N., Shinnar, R. S., Mirakzadeh, A. A., & Zarafshani, K. (2017). Cultural values and entrepreneurial intentions among agriculture students in Iran. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 13(4), 1157-1179. 10.1007/s11365-017-0444-9

Shneor, R., Metin Camgöz, S. & Bayhan Karapinar, P. (2013). The interaction between culture and sex in the formation of entrepreneurial intentions. *Entrepreneurship and Regional Development*, 25(9-10), 781-803.

Sitaridis, I. & Kitsios, F. (2017). Entrepreneurial intentions of information technology students: the theory of planned behaviour. the role of gender and education. *Journal for International Business and Entrepreneurship Development*, 10(3), 316-335.

Soria, K., Honores, G., & Gutiérrez, J. (2016). Gender and Social Legitimacy of Entrepreneurship: Contribution to Entrepreneurial Intention in University Students from Chile and Colombia. *Journal of technology management and innovation*, 11(3), 67-76.

Urban, B., & Chantson, J. (2019). Academic entrepreneurship in South Africa: testing for entrepreneurial intentions. *Journal of Technology Transfer*, 44(3), 948-980. 10.1007/s10961-017-9639-z

Urbano, D., & Aparicio, S. (2016). Entrepreneurship capital types and economic growth: International evidence. *Technological Forecasting and Social Change*, 102, 34-44. 10.1016/j.techfore.2015.02.018.

Valderrama-Hernández, R., Rubio, L.A., Carracedo, F.S., Franco, D.C., González, S.S., Gil-Doménech, D., ... & Miñano, R. (2019). ¿Forma en sostenibilidad el sistema universitario español? Visión del alumnado de cuatro universidades. *Educación XX1*.

Van Praag, C. M. & Versloot, P. H. (2007). What is the value of entrepreneurship? A review of recent research. *Small business economics*, 29(4), 351-382.

Wagner, J. (2007). What a difference makes-female and male nascent entrepreneur in Germany. *Small Business Economic*s, 28(1), 1-21.

Welter, F., Smallbone, D., Isakova, N., & Aculai, E. (2007). The role of gender for entrepreneurship in a transition context. In Iandoli. L. Raffa. M. and Landström. H. (Eds.). *Frontiers in European research*. Cheltenham. UK: Elgar.

Wiklund, J., Nikolaev, B., Shir, N., Foo, M. D., & Bradley, S. (2019). Entrepreneurship and well-being: Past, present, and future. *Journal of Business Venturing*, 34(4), 579-588. 10.1016/j.jbusvent.2019.01.002

Wilson, F., Kickul, J., & Marlino D. (2007). Gender. entrepreneurial self-efficacy. and entrepreneurial career intentions: implications for entrepreneurship education. *Entrepreneurship theory and practice*, 31(3), 387-406.

Zampetakis, L. A., Bakatsaki, M., Litos, C., Kafetsios, K. G., & Moustakis, V. (2017). Gender-based Differential Item Functioning in the Application of the Theory of Planned Behavior for the Study of Entrepreneurial Intentions. *Frontiers in psychology*, 8(451), 1-8.

PROYECTOS RECEPTORES DE INVERSIÓN ÁNGEL: PERFIL Y VALORACIÓN DEL CONOCIMIENTO TRANSFERIDO

Jon Hoyos-Iruarrizaga, jon.hoyos@ehu.eus, Universidad del País Vasco
Nerea San Martín-Albizuri, nerea.sanmartin@ehu.eus, Universidad del País Vasco
María Saiz-Santos, maria.saiz@ehu.eus, Universidad del País Vasco

RESUMEN: Las nuevas empresas están particularmente sujetas a problemas relacionados con el acceso a la financiación tradicional. En tales circunstancias, los *Business Angels* (BA) se han convertido en agentes clave del ecosistema emprendedor en la medida en que estén dispuestos a financiar las primeras etapas y debido a su capacidad para transferir capital inteligente. A pesar de su importancia, la literatura empírica en esta área aún es escasa y sesgada. El objetivo de este trabajo es precisamente partir del conjunto de nuevas empresas en España que ha obtenido financiación de un *business angel*. A partir de aquí, nuestro objetivo es conocer la naturaleza e intensidad del capital inteligente transferido, así como el perfil de estas empresas, teniendo en cuenta variables como el nivel de competencia, el grado de innovación o el perfil tecnológico. Para hacer esto, se basa en una muestra representativa basada en la encuesta realizada en el proyecto de investigación *Global Entrepreneurship Monitor (GEM*).

PALABRAS CLAVE: Ángeles de negocios, brecha de equidad, Inauguración, Capital inteligente, Asimetrías de información.

ABSTRACT: Startups are particularly subject to problems related to access to traditional funding. In such circumstances, Business Angels (BAs) have become key agents of the entrepreneurial ecosystem to the extent that they are willing to finance early stages and because of their ability to transfer smart capital. Despite its importance, the empirical literature in this area is still scarce and biased. The objective of this work is precisely to start from the set of new firms in Spain that has obtained financing from a business angel. From here, we aim to know the nature and intensity of the smart capital transferred as well as the profile of these firms, taking into account variables such as the level of competence, the degree of innovation or the technology profile. To do this, it is based on a representative sample based on the survey conducted in the Global Entrepreneurship Monitor (GEM) research project.

KEYWORDS: Business angels, equity gap, startups, Smart capital, Information asymmetries.

1. INTRODUCCIÓN

Los Business Angels (BAs) desempeñan un papel fundamental en la cobertura del hueco de financiación que se produce en los ecosistemas de emprendimiento de los países desarrollados, concretamente en la brecha financiera que se halla situada entre los recursos financieros de proximidad (4Fs- Founders, Family, Friends and Fools) y el Venture Capital (VC) u otras fórmulas clásicas de financiación (Sohl, 1999; OCDE, 2011). De hecho, algunas investigaciones han mostrado que la mayoría de proyectos que accedieron a financiación VC, recibieron con anterioridad fondos procedentes de BAs (Madill et al., 2005), lo que demuestra su carácter de "financiación puente" en el ciclo de vida financiero de un proyecto de negocio (Shane, 2012; Berger y Udell, 1998). Los datos disponibles avalan la relevancia que están protagonizando los BAs como fuente de financiación de referencia para los proyectos en fases tempranas de desarrollo. Concretamente, esta tipología de inversión privada aportó en Europa en 2017 el 63,9% de la inversión en fases tempranas, frente al 30,6% en el caso de los fondos VC y el 5,5% de las plataformas de crowdfunding de capital (EBAN, 2018). Estos datos confirman la indiscutible relevancia de esta figura en la financiación del proceso emprendedor (Mason & Harrison, 2015) y confirman una progresiva tendencia de la industria VC por invertir en fases más avanzadas del proceso emprendedor (Edelman et al., 2017). Sin embargo, no podemos obviar que la oferta de financiación orientada a este segmento ha experimentado importantes cambios en los últimos años (Block et al., 2018), existiendo un mapa de opciones y operadores cada vez más heterogéneo e interconectado (Bruton et

al., 2015) que obliga a cada agente (incluido los BAs) a replantear su encaje en este proceso (Bessiere et al., 2018).

Mason y Harrison (2008, p. 309) definieron los BAs como "individuos con elevado poder adquisitivo que, actuando solos o sindicados formal o informalmente con otros, invierten su propio dinero de manera directa en un negocio no cotizado con el que no mantienen un lazo familiar y que, una vez realizada la inversión, toma parte activa en el desarrollo del negocio". De esta definición se extrae la principal característica que singulariza la naturaleza de esta tipología de inversión privada: su participación activa a través de un trasvase de conocimiento hacia el proyecto, lo que se conoce como *capital inteligente*. Esta singularidad convierte a esta figura en un agente clave de los ecosistemas de emprendimiento ya que contribuyen a paliar el déficit de conocimiento que presentan los equipos promotores de este tipo de proyectos (Festel & Cleyn, 2013).

El objetivo de este trabajo persigue, por un lado, conceptualizar ese trasvase de conocimiento, describiendo aquellos aspectos o áreas que la persona emprendedora percibe como más prolíficas en lo que se refiere a la contribución recibida. En Hoyos et al. (2017) esta contribución post-inversión fue medida utilizando la valoración o las opiniones del colectivo inversor. Este trabajo pretende complementar estos resultados empleando para ello la perspectiva que las personas emprendedoras tienen del conocimiento o el valor añadido recibido. Por lo general, el estudio de la contribución post-inversión de los BAs ha sido poco estudiada en la literatura. Tenca et al. (2018) obtienen que sólo un 6% de los estudios empíricos realizados en esta área se relacionaban con el análisis de la fase post-inversión de los proyectos financiados por esta fuente de financiación, siendo además la práctica totalidad de estas investigaciones estudios de casos. No obstante, el estudio de esta fase resulta de gran interés si tenemos en cuenta que recientes estudios confirman el papel crucial que ejerce ese capital inteligente en los resultados futuros de las empresas participadas (Levratto et al., 2018), bien sea por la importancia del apoyo directivo aportado o por el efecto reputación permite señalizar positivamente el proyecto ante empleados, clientes y otros financiadores.

En segundo lugar, este trabajo pretende confirmar si existen diferencias significativas en el perfil de proyecto emprendedor que apoya esta tipología de inversión privada, habida cuenta que la fase en la que invierten y la modalidad en la que lo hacen (capital) restringen per se su interés inversor hacia proyectos que cumplen unas características muy determinadas (mercados amplios, escalables y basados en innovación). Para ello, utilizaremos la opinión de una muestra representativa de proyectos emprendedores financiados por BAs en España en relación a una serie de rasgos específicos de las iniciativas de negocio que lideran (novedad del producto, grado de competencia, etc.).

En los últimos quince fundamentalmente, se han desarrollado numerosas investigaciones centradas en esta figura. Sin embargo, el conocimiento alcanzado en torno a esta figura sigue careciendo de una perspectiva integradora. Tenca et al. (2018) realizaron un importante estudio bibliométrico y concluyen que las principales áreas que han suscitado el interés de la comunidad investigadora se han centrado en: las características de la inversión BAs (perfiles y tipologías), las diferencias internacionales de estos perfiles, la naturaleza de los procesos de inversión (selección y evaluación de proyectos), la naturaleza de la contribución aportada y el estudio del impacto en resultados de los proyectos receptores de estos fondos. No obstante, la literatura empírica en esta área se ha topado desde siempre con numerosas dificultades, debido fundamentalmente a la gran dificultad que entraña la identificación de un colectivo que actúa generalmente bajo el anonimato (Cumming et al., 2019; Avdeitchikova *et al.*, 2008). Esto ha hecho que la mayoría de estudios estén basados en estudios de casos o muestreos de conveniencia, por ejemplo, seleccionando inversores/proyectos a partir de redes de inversión privada (Dutta y Folta, 2016), lo que puede presentar sesgos e impedir poder generalizar resultados con precisión estadística. De manera específica, un importante sesgo aparece en la medida que muchas muestran están configuradas por proyectos exitosos, que superaron satisfactoriamente las fases iniciales, lo que distorsiona la representatividad de los resultados (Levratto et al., 2018).

El estudio que aquí presentamos parte de una muestra aleatoria sobre la población general basada en datos obtenidos a partir del proyecto *Global Entrepreneurship Monitor*, proyecto de referencia internacional en la medición de la actividad emprendedora. La principal novedad de los resultados de esta investigación reside precisamente en la naturaleza de la muestra utilizada, pudiendo generalizar los datos con precisión estadística y asegurándonos que partimos de una visión del fenómeno emprendedor amplia, completa y libre de sesgos. Esto permite superar una de las principales limitaciones de la mayoría de muestras utilizadas en los estudios empíricos realizados, las cuales están centradas mayoritariamente en el segmento "visible" de BAs (ej: aquellos que operan a través de redes) (Levratto et al., 2018).

2. MARCO TEÓRICO

2.1 INVERSIÓN BA Y ASIMETRÍA INFORMATIVA

Los proyectos de nueva creación se enfrentan a un problema severo de asimetría informativa (Akerlof, 1970; Stiglitz & Weiss, 1981) lo que se ha traducido tradicionalmente en serias restricciones desde el punto de vista del acceso a los canales tradicionales de financiación (Carpenter & Petersen, 2002; Cassar, 2004). La teoría del ciclo financiero (Berger & Udell, 1998) ha mostrado cómo la opacidad informativa en las fases más tempranas del ciclo complica el acceso a recursos externos, provocando que los proyectos sean extremadamente dependientes de financiación de naturaleza propia. En estas circunstancias, el VC o los BAs cuentan con mejores y adecuados recursos para afrontar los problemas de selección adversa y riesgo moral (Gompers & Lerner, 2001; Colombo & Grilli, 2006).

No obstante, los mecanismos vinculados a solucionar los problemas de asimetría informativa pueden ser distintos en función del tipo de inversor (Mason y Stark, 2004). Así, los BAs, como inversores individuales [1] que son, carecen de menores recursos y soporte para desarrollar complejos y exhaustivos procesos previos de evaluación y auditoría de los proyectos, de tal forma que su control de la selección adversa (asimetría informativa *ex ante*) no es tan profunda como la que suele ser habitual en los fondos VC (Hoyos *et al*., 2017; Van Osnabrugge, 2000; Lahti, 2011). En cualquier caso, en un reciente estudio publicado por el Fondo Europeo de Inversiones (Fondo Europeo de Inversiones, 2019), se concluye que los fondos VC y los BAs coinciden en destacar cuáles son los factores que consideran más importantes a la hora de invertir. Concretamente, y por este orden, son el equipo, el producto/tecnología, la escalabilidad y el tamaño de mercado los principales elementos que determinaban su decisión de inversión. Cosa bien distinta son los recursos y la posición de la que partan unos y otros (VC y BA) para poder seleccionar los mejores proyectos de acuerdo a esa filosofía inversora (Lahti, 2011). Bessiere et al. (2018), por ejemplo, subrayan que la menor profesionalización o formalización de los procesos de evaluación desembocan en que sea la intuición y la proximidad a la persona que lidera el proyecto, los aspectos que en última instancia determinen la decisión de invertir.

En contraposición a su menor capacidad para poder combatir la selección adversa (Carpentier & Suret, 2015), la naturaleza y la propia filosofía inversora de un BA coloca a éste en una posición privilegiada para poder afrontar el problema del riesgo moral (fase post-inversión). Esto es así gracias a la implicación directa y a la participación activa y regular que ejercen en los proyectos en los que invierten (Edelman et al., 2019). No obstante, y en contra de la teoría de la agencia, esta implicación activa no viene explicada exclusivamente por un objetivo de control (Fili & Grünberg, 2014) primando una gobernanza de tipo relacional sobre la contractual (Dutta & Folta, 2016). No podemos olvidar que en el caso de los BAs existen otras motivaciones que trascienden a la puramente financiera (Mason, 2006; Wong et al., 2009). En este sentido, la satisfacción y las ganas de colaborar en un proyecto de nueva creación, la afinidad con el equipo promotor o el asesoramiento que pueden llegar a ofrecer, son también razones de peso para explicar el porqué de su inversión (Edelman et al., 2019).

2.2 POST-INVERSIÓN: NAURALEZA DEL CONOCIMIENTO RECIBIDO

En estas circunstancias, la literatura teórica especializada ha tratado de analizar la naturaleza de esta transferencia de conocimiento. Este interés parte lógicamente de la creencia de que estamos ante personas que cuentan con una dilatada experiencia empresarial/ directiva y una trayectoria profesional que avalaría a priori ese trasvase de capital inteligente (Aernoudt, 1999; De Clercq *et al*., 2006). De acuerdo con AEBAN (2019), casi seis de cada diez de estos inversores en España eran altos directivos, fundadores/CEOs de startups o consultores de empresas, por lo que a priori cabe esperar un alto potencial de transferencia de conocimiento valioso a los proyectos que apoyan. Por lo general, los BAs tienden a realizar una labor de implicación desde una perspectiva estratégica (Politis & Landström, 2002), colaborando en la redefinición del modelo de negocio así como en los procesos de búsqueda y selección del equipo directivo (Macht & Robison, 2009; Wong et al., 2009). Es frecuente que formen parte de los Consejos de Administración o Juntas Directivas de las empresas participadas (Freear *et al.*, 1995) de manera que tienen acceso a información relevante y participan de manera directa en las decisiones de la dirección.

[1] En los últimos años es creciente la inversión sindicada de los BAs a través de redes o grupos de inversión, por lo que se está produciendo una mayor profesionalización e institucionalización de una fórmula que se aleja de la esencia natural y original de la figura del BA (Mason, 2019).

No obstante, a diferencia del VC, el rol de contribución de los BAs no se relaciona exclusivamente con cuestiones de tipo estratégico. Existen así otros vínculos de participación en forma de consultoría, asesoría o mediación en alianzas estratégicas (Tashiro, 1999; Hindle & Lee, 2002) e incluso a través de mecanismos de participación más informales. (Paul et al., 2007). En este sentido, la contribución en el plano estratégico se complementa con otra desde un punto de vista operacional, pudiendo incluso desempeñar temporalmente puestos directivos (Macht & Robinson, 2009). Esta situación suele ser más común en empresas de reciente creación que nacen con equipos de dirección poco equilibrados, con déficits de competencias y habilidades de gestión y dirección (Van Osnabrugge, 2000).

En este contexto, Politis (2008) realizó una importante recopilación de los estudios que profundizan la naturaleza de esta contribución. Mason y Harrison (1996) obtienen que la principal aportación está vinculada al asesoramiento que proporcionan en el área estratégica, si bien puede producirse también un trasvase de conocimiento en áreas más operacionales como las finanzas, la contabilidad y la dirección general. Resultados similares obtiene Tashiro (1999) quien obtiene evidencia de que la contribución se traduce habitualmente en asesoramiento empresarial, especialmente en áreas vinculadas al *management* (visión de negocio) aunque también en ocasiones en aspectos relacionados con conocimiento técnico especializado, recursos humanos o aspectos financieros.

De forma sintética, Munck y Saublens (2005) tratan de sistematizar el valor que aportan a las empresas en las que invierten concluyendo que el beneficio que obtienen tras la entrada de un *business angel* puede verse reflejado desde cuatro perspectivas: (i) *financiación*; (ii) *implicación*; (iii) *red de contactos*; y (iv) mejora en el *acceso a financiación futura.* La red de contactos o *networking* es un aspecto especialmente crítico si se tiene en cuenta que las empresas de reciente creación carecen por lo general de un capital relacional que les permita acceder a redes profesionales (Davidsson & Honig, 2003; Sörheim, 2003). Así, el BA suele disponer de un capital social en forma de relaciones con clientes potenciales, centros de investigación y universidades, *partners* o proveedores y puede ayudar en los procesos de reclutamiento y selección de personal clave para el proyecto (Macht & Robinson, 2009).

Por otro lado, la literatura subraya el efecto atracción que ejerce un *business angel* en lo que se refiere a la obtención de recursos financieros externos adicionales (Harding & Cowling, 2006). Macht y Robison (2009) lo denominan "*leveraging effect*", el cual haría referencia a la mejora en la posición que ocupa el proyecto para poder acceder a futuros recursos financieros procedentes de otras fuentes (bancos, capital riesgo u otros inversores privados) (Sörheim, 2005). Esto es así en la medida en que su presencia dota de credibilidad y solvencia al proyecto, facilita su señalización en los mercados de financiación (Mason & Harrison, 1996) y publicita la marca del proyecto en diversas plataformas (blogs, webs, noticias del sector).

3. MUESTRA

Los datos utilizados corresponden a la información recabada por el proyecto *Global Entrepreneurship Monitor*[2] (GEM) a la población adulta –mayor de 18 años y menor de 65 años- en todo el territorio español entre abril y junio de 2011. El cuestionario empleado es el utilizado según la metodología del proyecto GEM, que es común en todos los países y regiones donde se lleva a cabo. El empleo del programa *Compute Assistance Telephone Interview* (CATI) permitió el correcto desarrollo, grabación y codificación de la entrevista. La ficha técnica de la muestra se refleja en el cuadro 1.

[2] El proyecto Global Entrepreneurship Monitor (GEM) es un consorcio mundial de investigación que nace con el fin de medir y caracterizar la actividad emprendedora en el mundo, así como analizar su contribución al crecimiento económico. Se creó con una clara vocación de servicio público ya que pretende aportar información homogénea y comparable a nivel global y cubrir así el déficit de información y la falta de datos que existía en relación al fenómeno emprendedor. GEM ha recopilado series de datos de manera ininterrumpida durante los últimos 20 años, entrevistando cada año a más de 200.000 personas y concitando el interés de más de 300 instituciones académicas y 200 agentes financiadores en todo el mundo. Más información del proyecto en www.gemconsortium.org.

Cuadro 1: Ficha técnica de la encuesta GEM a la población de entre 18 y 64 años

Universo	Población residente en España de 18 a 64 años
Población objetivo	29.895.199 individuos
Muestra	17.000 individuos.
Selección de la muestra	Muestreo *polietápico*: selección aleatoria de ciudades y municipios en las provincias según ámbito y cuotas de población residente en municipios mayores de 5.000 habitantes (población urbana) y municipios menores de 5.000 habitantes (población rural). En una segunda etapa, se obtienen aleatoriamente números de teléfono correspondientes al municipio. Finalmente, se selecciona al individuo de entre 18 y 64 años cumpliendo cuotas de sexo y edad proporcionales a la población de cada Comunidad Autónoma.
Metodología	Encuesta telefónica asistida por ordenador (sistema CATI).
Error muestral (+/-)	+/- 0,7% a priori y +/- 0,34% a posteriori
Nivel de confianza	95%
Periodo de encuestación	Mayo-Julio 2011
Trabajo de campo	Instituto Opinómetre
Fuente US Census 2011, basada en datos del INE El cálculo del error muestral se ha realizado para poblaciones infinitas. Hipótesis P=Q=50% o de máxima indeterminación	

Fuente: Hernández et al. (2011)

El proyecto GEM establece un cálculo a partir del porcentaje del número de personas sobre el total de la población involucrada en el proceso de creación de una empresa (Reynolds *et al.*, 2005). De esta forma, se publica anualmente el *Total Entreprenurial Activity Index* (índice TEA), calculado como la suma de los porcentajes de población adulta (entre 18 y 64 años) implicada en la creación de proyectos empresariales de hasta 3,5 años de vida. En el año 2011 se registró en España un índice TEA del 5,8% (Hernández *et al*., 2011), lo que se supuso disponer de una muestra de 1.248 personas involucradas en proyectos de nueva creación. El equipo regional GEM del País Vasco[3] financió la encuestación de una batería de preguntas adicionales relacionadas con la financiación. Esto posibilitó delimitar el número de proyectos emprendedores que habían recibido financiación procedente de BAs. Concretamente, se formuló la siguiente pregunta: *"¿Ha recibido usted financiación procedente de un business angel, es decir, personas que han invertido dinero en su proyecto y han aportado también experiencia y conocimiento, involucrándose de manera activa en el mismo?*". Un 3,5% de las iniciativas empresariales respondieron afirmativamente a esta pregunta[4], lo que supuso disponer de una muestra final de 35 proyectos.

4. RESULTADOS

4.1 VALOR PERCIBIDO DE LA CONTRIBUCIÓN RECIBIDA

En el marco de transferencia de valor añadido BA-proyectos, basado de forma resumida en lo que la literatura ha identificado como las 4Cs (Capital, Conocimientos, Contactos y Confianza) (Munck y Saublens, 2005), se solicitaba a los proyectos financiados por BAs que valoraran en qué medida o con qué intensidad la entrada en el accionariado de un inversor de esta naturaleza había contribuido en términos de conocimiento recibido[5]. De los diversos aspectos evaluados, una primera lectura nos permite aseverar que en términos generales los emprendedores confieren al BA la capacidad efectiva y real de proporcionar un apoyo adicional que trasciende a su participación financiera en el proyecto (Tabla 1). Concretamente, de las siete dimensiones examinadas, prácticamente todas ellas reciben una valoración media por parte los emprendedores que supera el

[3] https://gem-paisvasco.es/

[4] La inmensa mayoría (77,2%) ni siquiera sabe o ha oído hablar alguna vez de esta figura. Un 10,8% conoce la existencia de los BAs pero nunca se ha planteado esta opción como una posible vía de obtención de fondos. Un 3,9% no ha recurrido todavía a esta fórmula para financiarse si bien reconoce estar en negociaciones con un inversor de estas características o plantearse al menos recurrir a esta vía para la obtención de nueva financiación. Un 4,6% de los proyectos no respondieron a esta pregunta.

[5] Los emprendedores valoran del 1 (nada) al 5 (mucho) en qué medida la entrada de un *business angel* en el proyecto ha permitido mejorar un total de siete dimensiones de carácter estratégico.

aprobado (3,05). Estos datos sugieren que el carácter de "capital inteligente" que se atribuye a esta fórmula de inversión no es cosmético sino que es percibido como tal por parte las empresas participadas.

La mejora de la red de contactos es el aspecto mejor puntuado (media 3,88). Un 60% de los proyectos financiados a través de un BA consideran que su entrada ha repercutido significativamente (bastante o mucho) en la mejora del capital relacional del proyecto. En segundo término, se obtiene que un 55,8% de los proyectos estima que su colaboración junto con un BA ha contribuido notablemente a dotar de solidez y credibilidad al proyecto (media 3,56). Representa así el segundo elemento mejor valorado por los proyectos financiados a través de esta vía. Le sigue de cerca el conocimiento sobre el mercado y el sector que el inversor atesora y que resulta de gran utilidad para el afianzamiento del proyecto en las fases iniciales (puntuación media de 3,36). En concreto, la mitad de los proyectos encuestados consideran que el aprendizaje obtenido en este sentido ha sido alto o muy alto. Tan sólo un 12,1% opina que esta contribución ha sido más bien nula.

En cuarta posición, se sitúa el efecto positivo que puede ejercer la entrada de un inversor privado para atraer y captar nuevos clientes (media 2,93). Los proyectos de reciente creación están habitualmente sujetos a importantes barreras de entrada en los mercados. Los BAs pueden desempeñar una importante labor en este sentido, señalizando la calidad de los productos o servicios ofrecidos y utilizando su experiencia y red de contactos para facilitar al emprendedor su acceso a una primera cartera de clientes. En cualquier caso, la opinión que a este respecto mantienen los emprendedores encuestados es bastante heterogénea. Un 40,5% de los proyectos confirma que el BA contribuyó bastante o mucho en la tarea de captar y acceder a pedidos de nuevos clientes. Por el contrario, un 36,7% afirma que su presencia apenas está suponiendo una ayuda en este sentido.

En las últimas posiciones se encuentran las cuestiones relacionadas con el acceso a otras fuentes de financiación. Tal y como se ha señalado en el marco teórico, se confiere al BA un papel importante para favorecer la posición del proyecto ante futuras rondas de financiación. Su presencia, además de posibilitar que el negocio se ponga en marcha, podría tener un efecto multiplicador en la obtención de recursos financieros. De acuerdo con nuestros datos, cuatro de cada diez emprendedores consideran que contar con un BA facilita bastante o mucho la futura entrada de una firma de capital riesgo. Sin embargo, son mayoría (52%) los que opinan que la contribución que hacen es baja o nula en lo que se refiere a facilitar la entrada de nuevos futuros socios en el accionariado de la empresa.

Tabla 1: Proyectos de negocio financiados por business angels. Percepción del valor añadido/conocimiento recibido. Escala 1-5 (1=Nada; 5=Mucho)

	1=Nada	**2=Poco**	**3=Algo**	**4=Bastante**	**5=Mucho**	**Media**
Mejorar la red de contactos	2,4%	7,2%	30,4%	20,2%	39,8%	3,88
Dotar de solidez y credibilidad al proyecto	12,1%	5,4%	26,8%	25,7%	30,1%	3,56
Conocimiento sobre el mercado y sector	12,1%	16,3%	21,5%	23,8%	26,3%	3,36
Captar nuevos clientes	27,6%	9,1%	22,8%	23,8%	16,7%	2,93
Visibilidad ante futuras entradas del VC	28,6%	12,1%	19,2%	19,9%	20,2%	2,91
Atraer nuevos socios	38,2%	13,8%	14,4%	23,5%	10,1%	2,53
Acceso a programas de ayudas públicas	48%	3,3%	33,2%	12%	3,5%	2,2
						3,05

Fuente: Elaboración propia

Por último, el aspecto que recibe una valoración más baja por parte de los proyectos encuestados está relacionado con el acceso a ayudas gubernamentales (media 2,2). La mitad de los emprendedores opinan que financiarse a través de un BA no favorece particularmente dicho acceso si bien se registra un 15,5% de los proyectos que considera que estos inversores contribuyen en gran medida a facilitar el acceso a convocatorias de ayudas y subvenciones públicas.

4.2 PERFIL DE LOS PROYECTOS RECEPTORES DE INVERSIÓN BA

La naturaleza de la inversión privada (BA/VC) hace que su interés se oriente prioritariamente a proyectos cuya revalorización esperada en términos de valor sea extraordinaria en un plazo relativamente corto de tiempo. En este sentido, los proyectos innovadores, escalables y orientados a mercados amplios, suelen postularse a priori como candidatos idóneos para este tipo de inversión. No obstante, y tal y como se ha puesto de manifiesto, los BAs pueden contar con menores recursos para seleccionar adecuadamente propuestas de inversión por lo que resulta interesante conocer el perfil o la naturaleza de los proyectos de emprendimiento que han sido financiados a través de esta vía.

En este sentido, se lleva a cabo un análisis estadístico (Chi-Cuadrado) desde la perspectiva de la demanda de capital, clasificando el conjunto de proyectos de emprendimiento en dos grupos. El primero de ellos estaría formado por los emprendedores que han recibido inversión *BA* mientras que el segundo está configurado por el resto de proyectos de negocio en fase emprendedora (< 3,5 años de vida). El objetivo consiste en verificar si existen diferencias significativas en una serie de variables relacionadas con la calidad o proyección de las iniciativas emprendedoras: intensidad tecnológica/innovadora, orientación exportadora, capital humano de los/as promotores y expectativas futuras de creación de empleo.

En cuanto al nivel de innovación, los resultados demuestran que los proyectos receptores de inversión BA muestran un perfil innovador más acusado frente al resto de iniciativas. Así, un 16,7% de estos proyectos ofrece un producto o servicio totalmente novedoso para su clientela potencial. Esto supone un porcentaje que supera al doble del registrado en el resto de iniciativas emprendedoras (7,5%). De igual forma, es significativamente mayor dentro de este grupo el porcentaje de proyectos que cuentan con pocos o ningún competidor que ofrezca el mismo producto o servicio en el mercado (51,5% frente al 40%). En cuanto al perfil tecnológico del proyecto, es ligeramente mayor la presencia de proyectos de alta tecnología apoyados por BA (10,6% frente al 8,9%) si bien esta diferencia no puede ser considerada estadísticamente significativa. En resumen, se podría decir que la inversión BA está más orientada hacia propuestas de negocio con rasgos innovadores si bien no se percibe que descanse en mayor proporción sobre proyectos de base tecnológica.

Tabla 2: Perfil de los proyectos financiados por BAs*:* Diferencias significativas en el colectivo emprendedor

	Nivel de competencia			
	Alta (%)		**Poca o nula (%)**	
Proyectos financiados por BA (%)	48,5%*		51,5%*	
Resto (%)	60%*		40%*	
Chi-cuadrado Test **X^2 de Pearson**		*Valor* 3,325	*gl* 1	*Sig.asintótica* ,068
	Novedad del producto/servicio ofrecido			
	Novedad total (%)		**Novedad parcial o nula (%)**	
Proyectos financiados por BA (%)	16,7%***		83,3%***	
Resto (%)	7,5%***		92,5%***	
Chi-cuadrado Test **X^2 de Pearson**		*Valor* 6,797	*gl* 1	*Sig.asintótica* ,009
	Base tecnológica			
	Media-alta/Alta tecnología (%)		**Baja intensidad tecnológica (%)**	
Proyectos financiados por BA (%)	10,6%		89,4%	
Resto (%)	8,9%		91,1%	
Chi-cuadrado Test **X^2 de Pearson**		*Valor* 0,217	*gl* 1	*Sig.asintótica* ,641
	Expectativa de crear empleo a corto plazo			
	Sí (%)		**No (%)**	
Proyectos financiados por BA (%)	96,7%***		3,3%***	
Resto (%)	66,3%***		33,7%***	
Chi-cuadrado Test **X^2 de Pearson**		*Valor* 24,141	*gl* 1	*Sig.asintótica* ,000
	Volumen de exportación (en % del total de sus ingresos)			
	Nada	**Hasta un 25%**	**> 25%**	
Proyectos financiados por BA (%)	68,8%***	15,6%***	15,6%***	
Resto (%)	71,5%***	22,5%***	6%***	
Chi-cuadrado Test **X^2 de Pearson**		*Valor* 9,406	*gl* 2	*Sig.asintótica* ,009
	Nivel de educación promotor/a			
	Universitaria (%)		**No universitaria (%)**	
Proyectos financiados por BA (%)	44,6%		55,4%	
Resto (%)	36,8%		63,2%	
Chi-cuadrado Test **X^2 de Pearson**		*Valor* 1,560	*gl* 1	*Sig.asintótica* ,212
	Formación específica para la puesta en marcha de un negocio			
	Sí (%)		**No (%)**	
Proyectos financiados por BA (%)	76,9%***		23,1%***	
Resto (%)	47,4%***		52,6%***	
Chi-cuadrado Test **X^2 de Pearson**		*Valor* 20,858	*gl* 1	*Sig.asintótica* ,000

Fuente: Elaboración propia

En términos de formación y capacitación, los datos recogidos ponen de manifiesto que las personas al frente de negocios financiados con BAs atesoran en mayor medida habilidades y conocimiento específico relacionado con la puesta en marcha de una *start-up*. Así, en tres de cada cuatro de estos proyectos (76,9%), sus socios fundadores afirmaron haber recibido formación específica vinculada a la creación de una empresa. Este porcentaje no alcanza siquiera el 50% en el resto de proyectos. Por otro lado, la proporción de empren-

dedores con formación universitaria es también algo superior en los proyectos respaldados por *business angel*, si bien esta diferencia no es estadísticamente significativa.

Los *business angel* invierten a su vez en proyectos con mayores expectativas de crecimiento futuro. Prácticamente todas ellas (96,7%) esperan crear algún empleo en los próximos años. Este porcentaje es sensiblemente inferior (66,3%) en el resto de proyectos *start-up*. En términos de exportación, las iniciativas apoyadas por BAs parecen nacer algo más internacionalizadas. Un 15,6% cuenta con un volumen de exportación que supera el 25% de sus ingresos totales, más del doble de la tasa registrada por el resto de proyectos (6%).

5. CONCLUSIONES

La financiación del emprendimiento supone un reto estratégico de gran calado en las economías modernas. Su concepción debería asociarse con el de un proceso secuencial que integre y cubra las distintas fases por las que atraviesa un proyecto a lo largo del ciclo de creación, crecimiento y consolidación (Block et al., 2018). En este contexto, los BAs suponen un agente clave en la cobertura de financiación en las etapas más tempranas (validación del modelo de negocio) y, en muchos casos, representan la base de la pirámide inversora. Esto es así en la medida en que asumen niveles de riesgo que escapan a los estándares presentes en los oferentes tradicionales de financiación (VC o deuda bancaria).

Además de todo ello, cuentan con una importante particularidad vinculada a su capacidad y predisposición para participar activamente en los proyectos que financian, lo que favorece la gestión de la asimetría informativa ex -post (riesgo moral). Los resultados de este trabajo ponen de manifiesto que, en opinión de los proyectos que apoyan, los BAs realizan un importante trasvase de capital inteligente. Esta contribución no se limita a una presencia meramente formal o de control, sino que desempeñan una labor considerable de asesoramiento estratégico. La mayor contribución está basada en la red relacional aportada, seguida de la mejora en la solidez y credibilidad del proyecto, el mayor conocimiento dentro del sector y el acceso a clientes potenciales. Estos datos pueden complementarse con los resultados obtenidos en Hoyos et al. (2017) (opinión emitida por los BAs), lo que confirmaría que ambas partes estarían alineadas en lo que se refiere a la percepción del grado de intensidad del conocimiento transferido/recibido. Se constata por tanto que no se trata de una inversión pasiva sino que se produce un trasvase considerable de experiencia y saber hacer en cuestiones estratégicas y de vital importancia para el despegue del proyecto.

Por otro lado, los proyectos financiados por BAs demuestran ser más innovadores y contar con un mayor potencial de crecimiento futuro. Así, son proyectos que ofrecen un producto/servicio totalmente novedoso, cuentan con mayores expectativas de creación de empleo en el futuro y nacen con una mayor predisposición a la internacionalización temprana. Además, los emprendedores que lideran estos proyectos contarían en mayor medida con conocimiento específico para emprender.

La financiación del proceso emprendedor abre múltiples líneas de investigación futuras. En los últimos años, la oferta de financiación orientada a este segmento ha experimentado importantes cambios. El mapa de opciones y operadores es cada vez más heterogéneo e interconectado, apreciándose incluso que el proceso financiador no discurre exclusivamente de forma secuencial como se presuponía en el pasado (Moritz et al., 2016). En este sentido, la complementariedad entre BAs, VC y las plataformas de crowdfunding emerge como una prometedora línea de investigación futura y, de manera específica, resulta interesante analizar la transferencia compartida (coordinada o no) de valor añadido a los proyectos. Así mismo, la elevada heterogeneidad que caracteriza al colectivo de los BAs requiere de análisis que contemplen esta diversidad de perfiles, siendo especialmente interesante estudiar las especificidades que singularizan al creciente número de inversores que operan de manera sindicada a través de redes o grupos de inversión.

Son necesarias investigaciones cuantitativas y cualitativas que aborden la relación entre BAs y las empresas participadas, estudiando el efecto que su participación produce en los resultados futuros de los proyectos. De igual forma, análisis de carácter longitudinal pueden resultar de gran utilidad para comprender cuándo y por qué determinadas actuaciones llevadas a cabo por los BAs son percibidas como más o menos valiosas por parte de las empresas participadas y cómo va variando su comportamiento, implicación y participación hasta el momento en que se produce la salida o desinversión.

REFERENCIAS

Aernoudt, R. (1999). European policy towards venture capital: Myth or reality. *Venture Capital: An International Journal of Entrepreneurial Finance*, 1(1), 47-58.

Akerlof, G.A. (1970). The market of lemons: Qualitative, uncertainty and the market mechanism. *Quarterly Journal of Economics*, 84(3), 488-500.

Avdeitchikova, S., Landström, H., & Mansson, N. (2008). What do we mean when we talk about business angels? Some reflections on definitions and sampling. *Venture Capital: An International Journal of Entrepreneurial Finance*, 19(4), 371-394.

Berger, A., & Udell, G. (1998). The economics of small-business finance: The roles of private equity and debt markets in the financial growth cycle. *Journal of Banking and Finance*, 22(6-8), 613-673.

Bessière, V., Stephany, E., & Wirtz, P. (2018). Crowdfunding, Business Angels, and Venture Capital: New Funding Trajectories for Start-Ups? (March 9, 2018). *2nd Emerging Trends in Entrepreneurial Finance Conference*. Disponible en SSRN: https://ssrn.com/abstract=3137095 o http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3137095

Block, J.H., & Colombo, M.G., Cumming, D.J. y Vismara, S. (2018). New players in an entrepreneurial finance and why they are there. *Small Business Economics*, 50(2), 239-250.

Bruton, G., Khavul, S., Siegel, D., & Wright, M. (2015): New financial alternatives in seeding entrepreneurship: Microfinance, crowdfunding and peer-to-peer innovations. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(1), 9-26.

Carpenter, R. E., & Petersen, B.C. (2002). Capital market imperfections, high-tech investment and new equity financing. *Economic Journal*, 112(477), F54-F72.

Carpentier, C., & Suret, J.M. (2015). Angel group members´decision process and rejection criteria: A longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, 30, 808-821.

Colombo, M. G., & Grilli, L. (2006). Supporting high-tech start-ups: Lessons from Italian technology policy. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 2(2), 189-209.

Cumming, D., Deloof, M., Manigart, S., & Wright, M. (2019). New directions in entrepreneurial finance. *Journal of Banking and Finance*, 100, 252-260.

Davidsson, P., & Honig, B. (2003). The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 18(3), 301-331.

De Clercq, D., Fried, V.; Lehtonen, O., & Sapienza, H.J. (2006). An Entrepreneur's Guide to the Venture Capital Galaxy. *Academy of Management Perspectives*, 20(3), 90-112.

Dutta, S., & Folta, T. B. (2016). A comparision of the effect of angels and venture capitalists on innovation and value creation. *Journal of Business Venturing*, 31(1), 39.54.

EBAN (2018): EBAN Statistics Compendium. European Early Stage Market Statistics 2017-18. EBAN (The European Trade Association for Business Angels, Seed Funds and Early Stage Markets). Disponible en http://www.eban.org/wp-content/uploads/2018/11/EBAN-Activity-Report-June-2017-June-2018.pdf

Edelman, L. F., Manalova, T. S., & Brush, C. G. (2017). Angel investing: A literature review. *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, 13(4-5), pp. 265-439.

Enginer, M., Schure, P., & Vo, D. H. (2019). Hide and seek search: Why angels hide and entrepreneurs. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 157, 523-540.

Festel, G., & Cleyn, S. (2013). Founding angels as an emerging subtype of the angel investment model in high-tech industries, *Venture Capital* 15(3): 261-282.

Fili, A., & Grünberg, J. (2014). Business angel post-investment activities: A multi-level review. *Journal of Management and Governance*, 19(4), 1-26.

Fondo Europeo de Inversiones (2019): European Investment Survey 2019. EIF presentation at the Connect Angels Conference, 24th September.

Freear, J., Sohl, J. E. & Wetzel, W. E. (1995). Angels: Personal investors in the venture capital market. *Entrepreneurship and Regional Development*, 7(1), 85-94.

Gompers, P., & Lerner, J. (2001). The venture capital revolution. *Journal of Economic Perspectives*, 15(2), 145-168.

Harding, R., & Cowling, M. (2006). Points of view: Assesing the scale of the private equity gap. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(1), 115-132.

Hernández, R., Coduras, A., De la Cruz, M. C., Díaz, J. C., Vaillant, Y. S., & Lafuente, E. (2011). *Global Entrepreneurship Monitor, Informe Ejecutivo GEM España 2011*. Fundación Xabier de Salas, Madrid.

Hindle, K., & Lee, L. (2002). An exploratory investigation of informal venture capitalists in Singapore. *Venture Capital: An International Journal of Entrepreneurial Finance*, 4(2), 169-182.

Hoyos, J., Fernández, A., & Saiz, M. (2017). High Value-Added Business Angels at post-investment stages: Key predictors. *International Small Business Journal*, 35(8), 949-968.

OCDE (2011). *Financing high-growth firms: The role of angel investors*. OECD Publishing. doi: 10.1787/9789264118782-en

Lahti, T. (2011). Categorization of angel investments: An explorative analysis of risk reduction strategies in Finland. *Venture Capital: An International Journal of Entrepreneurial Finance*, 13(1), 49-74.

Levratto, N., Tessier, L., & Fonrouge, C. (2018). Business performance and angels presence: A fresh look from France 2018-2011. *Small Business Economics*, 50, 339-356.

Macht, S. A., & Robinson, J. (2009). Do business angel benefit their investee companies, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 15(2),187-208.

Madill, J. J., Haines, G. H., & Riding, A. L. (2005). The role of angels in technology SMEs: A link to venture capital. *Venture Capital: An International Journal of Entrepreneurial Finance*, 7(2), 107-129.

Mason, C. M. (2006). Informal sources of venture finance. En Parker, S. (Ed): *The lyfe cicle of entrepreneurial ventures*. International Handbook Series on Entrepreneurship. Springer, USA, 259-299.
Mason, C., Botelho, T., & Harrison, R. (2019). The changing nature of angel investing: Some research implications. Venture Capital: *An International Journal of Entrepreneurial Finance*, 21(2/3), 177-194.
Mason, C. M., & Harrison, R. T. (1996). Informal venture capital: A study of the investment process and post-investment experience. *Entrepreneurship and Regional Development*, 8, 105-126.
Mason, C. M., &Harrison, R. T. (2008). Measuring business angel investment activity in the United Kingdom: a review of potential data sources. *Venture Capital: An International Journal of Entrepreneurial Finance*, 10(4), 309-330.
Mason, C. M., & Harrison, R. T. (2015). Business angel investment activity in the financial crisis: UK evidence and policy implications. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 33: 23-60.
Mason, C. M., & Stark, M. (2004). What do investors look for a business plan? A comparison of the investment criteria of bankers and venture capitalists. *International Small Business Journal*, 22(3), 227-248.
Moritz, A., Block, J. H., & Heinz, A. (2016). Financing patterns of European SMEs: An empirical taxonomy. *Venture Capital. An international Journal of Entrepreneurial Finance*. 18(2), pp. 115-148.
Paul, S., Whittman, G., & Wyper, J. (2007). Towards a model of the business angel investment process. *Venture Capital: An International Journal of Entrepreneurial Finance*, 9(2), 107-125.
Politis, D. (2008). Business angels and value added: What do we know and where do we go?. *Venture Capital: An International Journal of Entrepreneurial Finance*, 10(2), 127-147.
Reynolds, P., Bosma, N., Autio, E., Hunt, E., De Bono, N., Servais, I.; López-García, P., & Chin, N. (2005). Global Entrepreneurship Monitor: Data collection design and implementation 1998-2003. *Small Business Economics*, 24(3), 205-231.
Shane, S. (2012). The Importance of Angel Investing in Financing the Growth of Entrepreneurial Ventures. *Quarterly Journal of Finance*, 2(2)
Sohl, J. E. (1999). The early-stage equity market in the United States. *Venture Capital: An International Journal of Entrepreneurial Finance*, 1(2), 101-120.
Sörheim, R. (2003). The pre-investment behaviour of business angels: A social capital approach. *Venture Capital: An International Journal of Entrepreneurial Finance*, 5(4), 337.364.
Sörheim, R. (2005). Business angels as facilitators for further finance: An exploratory study. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12(2), 178-191.
Stiglitz, J. E., & Weiss, A. (1981). Credit rationing in markets with imperfect information. *American Economic Review*, 71(3), 393-410.
Tenca, F., Croce, A., & Ughetto, E. (2018). Business angels research in entrepreneurial finance: A literature review and a research agenda. Journal of Economic Survey, 32(5), 1384-1413.
Van Osnabrugge, M. (2000). A comparison of business angel and venture capitalist investment procedures: an agency theory-based analysis. *Venture Capital: An International Journal of Entrepreneurial Finance*, 2(2), 91-109.
Wong, A., Bhatia, M., & Freeman, Z. (2009). Angel finance: The other venture capital, *Strategic Change* 18, 221-230.

IMPORTANCIA DE LAS ASPIRACIONES SOBRE EL BIENESTAR PERCIBIDO POR LOS FRANQUICIADORES

Gioconda Vargas-Morúa, gvargasm@uned.ac.cr, Universidad Estatal a Distancia
José Carlos Sánchez-García, jsanchez@usal.es, Universidad de Salamanca
Brizeida Hernández Sánchez, brizeida@usal.es, Universidad de Salamanca

RESUMEN: En esta investigación se estudia la importancia que cierto tipo de emprendedores – los franquiciadores, le otorgan a sus aspiraciones extrínsecas e intrínsecas en relación con el bienestar que percibe. Se analizan algunas estrategias que emplean los franquiciadores para determinar bajo qué condiciones es más susceptible percibir bienestar, como las multi-unit franchising y el incremento en ventas. El objetivo es determinar aquellas condiciones que favorecen el crecimiento del franquiciador y le permiten un desarrollo sostenible. Utilizamos el modelo de ecuaciones estructurales para el análisis de dados multivariantes y comprobar la intensidad de los efectos propuestos en una muestra de franquiciadores en España en el 2018.

PALABRAS CLAVE: Aspiraciones, Bienestar, Franquiciador, Multi-unidad franquiciada, Emprendedor.

ABSTRACT: This research studies the importance that certain types of entrepreneurs - franchisors, give to their extrinsic and intrinsic aspirations in relation to the well-being they perceive. Some strategies used by franchisors are analyzed to determine under what conditions it is more susceptible to perceive well-being, such as multi-unit franchising and increased sales. The objective is to determine those conditions that favor the growth of the franchisor and allow a sustainable development. We use the model of structural equations for the analysis of multivariate dice and check the intensity of the proposed effects on a sample of franchisors in Spain in 2018.

KEYWORDS: Aspirations, Well-being, Franchisor, Multi-unit franchising, Entrepreneur.

1. INTRODUCCIÓN

Las franquicias son una forma de gobierno compleja por la que optan generalmente aquellos emprendedores con menos experiencia y que buscan ingresos estables desde el primer año (Sardy & Alon, 2007) y por otro lado, los franquiciadores como responsables de la cadena, deben elegir entre varias estrategias de propiedad dentro de la franquicia (Hussain & Windsperger, 2013) como es la franquicia de una sola unidad (SUF) y la franquicia de múltiples unidades (MUF). SUF se refiere al formato tradicional de "una franquicia-una salida", mientras que MUF se definen como una forma de gobierno dentro de las redes de franquicias donde el franquiciador transfiere a los franquiciados el derecho de poseer y operar más de un punto de venta. (Fadairo et al., 2015), es decir, son franquiciados que operan en más de un establecimiento dentro de un sistema de franquicia (Bradach, 2015; Dant, Weaven, Baker, & Jeon, 2013; Kaufmann, 1993) y se encuentran definidas dentro de las estrategias de prevalencia de los negocios (Bodey, Weaven, & Grace, 2013). De manera que los franquiciadores deben encontrar un equilibrio entre las SUF y las MUF en la cadena (Grünhagen & Mittelstaedt, 2005).

Hasta ahora, las investigaciones que se han realizado sobre franquicias tienden a enfocarse en la teoría de la agencia (Baldi, 2016; Croonen, Grünhagen, & Wollan, 2016; Dant & Nasr, 1998; Gómez, González, & Vázquez, 2010; Griessmair, Hussain, & Windsperger, 2014; Hussain, Sreckovic, & Windsperger, 2018; Mumdžiev, 2011) y consideran los múltiples problemas a su alrededor (vinculación, selección adversa, riesgo moral, flujo de información, eludir, apropiación ineficaz de riesgos, uso gratuito y apropiación de cuasi-alquiler). Sin embargo, dado que también, MUF se ha considerado una anomalía desde el punto de vista teoría de la agencia (Garg & Rasheed, 2003), creemos importante analizar el tema desde otra perspectiva, como lo es la percepción de bienestar que pueda sentir el franquiciador.

El término de bienestar se empleaba incluso antes de Aristóteles (siglo IV a.C.) y el tema no ha pasado desapercibido desde entonces. El bienestar ha pasado de la percepción popular de "estar bien", a ser considerado una medida de interés mundial que debe estar incluida dentro de los análisis del desarrollo humano. Tal es la importancia de este tópico que se ha incorporado recientemente en las estadísticas oficiales de los diferentes países (INEGI, 2013) pues se considera que el seguimiento del mismo permite tomar mejores decisiones gubernamentales, empresariales y sociales. También ha sido tratado en foros mundiales (OCDE, 2011), en una gran cantidad de organizaciones (INEGI, 2013; Stiglitz, Sen, & Fitoussi, 2009; Survey World Values, 2017) y en programas como el de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

Muchos filósofos han venido reflexionando sobre la felicidad como origen del bienestar, pues es intrínseco al ser humano. Por tanto, los esfuerzos se centran ahora, en estudios que apoyan la construcción del "bienestar" como la combinación de sentirse bien y de tener propósito y significado en la vida, buenas relaciones, apoyo familiar; tener un trabajo gratificante, atractivo, ingreso adecuado; estar razonablemente saludable, tener metas importantes relacionadas con los valores personales; vivir en un entorno democrático y una sociedad estable (Diener & Seligman, 2004).

El bienestar puede ser explicado de muchas maneras y generalmente se encuentra asociado a los instrumentos de medición que se utilizan (DeNeve & Cooper, 1998). Sin embargo, para efectos de esta investigación, lo hemos definido desde la perspectiva hedónica (bienestar subjetivo), desde la perspectiva eudaimónica (bienestar psicológico) y desde la perspectiva por la labor que realiza (bienestar del emprendedor).

El bienestar hedónico se refiere a la felicidad en términos de logro del placer y evitación del dolor (Deci & Ryan, 2000). El punto de vista hedónico se centra en el bienestar subjetivo, que se define como la presencia de afecto positivo y una mayor satisfacción con la vida, así como la ausencia de afecto negativo (Diener, 1984). Siendo así, entendemos la satisfacción con la vida como un proceso cognitivo, juicioso, es decir una evaluación global de la calidad de vida de una persona según sus criterios elegidos (Shin & Johnson, 1978). Los juicios de satisfacción dependen de una comparación de las circunstancias con lo que se cree que es un estándar apropiado, es decir, no depende de los criterios que el investigador juzgue importantes o se impongan externamente, sino de aquellos que las personas establezcan para sí mismos. (Diener, 1984).

El enfoque eudaimónico se centra en el significado y la autorrealización y define el bienestar en términos del grado en que una persona está funcionando plenamente (Deci et al., 2001). El bienestar eudaimónico se define como un individuo plenamente funcional y autorrealizado (Deci & Ryan, 2000). El vigor, también llamado vitalidad, es una operacionalización común del bienestar eudaimónico (Deci & Ryan, 2000; Ryan & Deci, 2001). El concepto de vitalidad subjetiva se refiere al estado de sentirse vivo y alerta, a tener energía disponible, es decir del funcionamiento físico positivo, por lo que se considera un aspecto del bienestar eudemónico (Ryan & Frederick, 1997), pues ser vital y enérgico es parte de lo que significa estar en pleno funcionamiento psicológico y finalmente, la satisfacción del emprendedor, como componente asociado a la actividad que realizan (Rotemberg-Shir, 2015).

Si consideramos que es la percepción de bienestar que supone un franquiciador, la que le permite mantenerse en el negocio, entonces determinar que incrementa esa percepción y que aspiraciones lo llevan a esa condición, son nuestras interrogantes bajo estudio. Por lo que el objetivo de este estudio, será determinar qué aspiraciones son las que lo llevan a alcanzar bienestar y en qué medida las estrategias elegidas para su cadena lo llevan a incrementar su bienestar.

Esta investigación está organizada en cinco secciones. En la siguiente sección se desarrollan las hipótesis de teoría e investigación. La tercera corresponde a la metodología y análisis. La cuarta corresponde a los resultados y finalmente en la quinta se discuten los resultados y se presentan las conclusiones, sus implicaciones y limitaciones de investigación

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA E HIPOTESIS

2.1 EL CONCEPTO DE ASPIRACIONES

Cuando hablamos de aspiraciones, nos referimos a los objetivos de vida de las personas. La Teoría de la Autodeterminación se ha centrado en estudiar aquellas que son intrínsecas, es decir las relaciones significati-

vas, crecimiento personal, contribuciones a la comunidad y salud, y las extrínsecas, es decir la riqueza, fama e imagen.

De acuerdo con Decy y Ryan (2000) cuando una persona tiene una necesidad, buscará explícitamente satisfacerla, sin embargo cuando las personas experimentan necesidad de satisfacción, buscan hacer lo que encuentren interesante o importante. Por ejemplo una actividad interesante produciría motivación intrínseca y algo importante bien internalizado, produciría motivación extrínseca. Tanto las motivaciones intrínsecas como extrínsecas bien interiorizadas, son las bases para autónomos o comportamientos auto determinados. En contraste, el comportamiento se considera controlado o no auto determinado en la medida en que las personas se sienten presionadas para hacerlo.

Las actividades autónomas y controladas involucran diferentes tipos de procesos regulatorios, que son instancias de comportamiento intencional motivado. De acuerdo con la teoría de la autodeterminación (Deci & Ryan, 2000) , es posible que las personas se sientan amotivadas cuando carecen de sentido de eficacia o de control con respecto a un resultado deseado. Por lo que la amotivación contrasta con la motivación intrínseca y extrínseca, ya que representa la falta de ambos tipos de motivación e implica una completa falta de autodeterminación respecto al comportamiento meta.

Sin embargo los franquiciadores, como lo hemos visto anteriormente son los responsables de la cadena y por lo tanto deben elegir entre varias estrategias de propiedad dentro de la franquicia (Hussain & Windsperger, 2013). De manera que, a diferencia de los franquiciados (que tienden a optar por un menor riesgo y tienen menos confianza en sus habilidades para lograr que el negocio sea un éxito (Sardy & Alon, 2007)); se espera de los franquiciadores, muestren mayores niveles de aspiración tanto extrínsecas como intrínsecas, dada su autonomía para realizar la actividad. Lo anterior puede quedar en evidencia a través de estrategias de crecimiento acelerado como podría ser la tendencia hacia la construcción de una cadena multi-unidad.

Por otro lado, la teoría del flujo (Csikszentmihalyi, 1997) indica que las personas lograran un mayor beneficio cuando participan de actividades que les interesan y coinciden con sus niveles de habilidad. Por tanto, el equilibrio óptimo entre las habilidades y los desafíos de una tarea da lugar a sentimientos de flujo o estado de placer innato caracterizado por intensos sentimientos de participación.

Por tanto, es de esperar que los franquiciadores se encuentren en un estado de flujo (Csikszentmihalyi, 1997), en el cual sus motivaciones coincidan con sus habilidades y por lo tanto, encuentran bienestar en la actividad que realizan .

Hipótesis 1 Existe una relación directa entre la importancia que el franquiciador le otorga a las aspiraciones extrínsecas (fama, imagen y económica) y su bienestar emprendedor **(H1a)**; bienestar psicológico **(H1b)** y el bienestar subjetivo **(H1c).**

Hipótesis 2 Existe una relación directa entre la importancia que el franquiciador le otorga a las aspiraciones intrínsecas (colaboración comunitaria, crecimiento personal, relaciones y salud) y su bienestar emprendedor **(H2a)**; bienestar psicológico **(H2b)** y el bienestar subjetivo **(H2c).**

2.2 ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO: "MULTI-UNIT FRANCHISES (MUF)

El objetivo es las MUF es la cooperación entre el franquiciador y los franquiciados (Argyres, Bercovitz, & Zanarone, 2016). La relación franquiciador-franquiciado se rige por contratos y confianza (Calderon-Monge & Pastor-Sanz, 2017). El beneficio para los propietarios de franquicias es el saldo entre el "valor" recibido (es decir, los beneficios del franquiciado) y los pagos realizados al franquiciador (es decir, los costos del franquiciado). Además, de acuerdo con las teorías de la asociación, se espera que los franquiciados permanezcan en la relación siempre que perciban que reciben un valor adecuado por sus contribuciones al franquiciador. (Brizek, 2008).

Con las MUF, el franquiciador obtiene una ventaja competitiva resultante de mayores capacidades de exploración y explotación (Hussain et al., 2018), también menores costos de monitoreo, (Hussain & Windsperger, 2011) y tiene un más rápido crecimiento que con los sistemas de franquicia en general, pues le proporciona un mayor acceso al capital (Baldi, 2016; Patrick J. Kaufmann & Dant, 1996). Sin embargo, el nivel de compromiso de los franquiciadores hacia la continuación de la franquicia está negativamente relacionado con el

número promedio de unidades por franquiciado y está relacionado negativamente con su capacidad para obtener capital financiero en otros lugares (Kaufmann & Dant, 1996).

Para los franquiciados representa una oportunidad de mayor influencia sobre la toma de decisiones de la franquicia que surge de la posesión de múltiples puntos de venta, costos más bajos de economías de escala (Garg, Priem, & Rasheed, 2013; Hussain et al., 2018) y costos similares de economías de aprendizaje y estandarización. (Grünhagen & Mittelstaedt, 2006). También, brindan información a sus franquiciadores con mayor disposición que sus contrapartes de una sola unidad debido a que sienten un mayor nivel de seguridad en las relaciones con sus franquiciadores (Dant & Nasr, 1998).

Por otro lado, es importante comprender que los derechos y compromisos contractuales son variados. Las empresas franquiciadas operan sobre la base de otorgar derechos comerciales individuales a los franquiciados para servir territorios o áreas de mercado de forma exclusiva o no exclusiva (Cox & Mason, 2009). Una de las formas que un franquiciador promueva las MUF es la disposición en el contrato del acuerdo de desarrollo de área según la cual el franquiciado tiene derecho a abrir un número pre especificado de puntos de venta en un territorio exclusivo sobre un período de tiempo prescrito (Baldi, 2016). Sin embargo también es conveniente considerar los problemas inherentes a la actividad, como los menciona la teoría de agencia (Baldi, 2016; Croonen et al., 2016; Dant & Nasr, 1998; Gómez et al., 2010; Griessmair et al., 2014; Hussain et al., 2018; Mumdžiev, 2011): vinculación, selección adversa, riesgo moral, flujo de información, eludir, apropiación ineficaz de riesgos, uso gratuito y apropiación de cuasi-alquiler, aunque las MUF se ha considerado una anomalía desde el punto de vista teoría de la agencia (Garg & Rasheed, 2003) y podría hacer frente a los problemas de agencia mejor que una sola unidad de franquicia en el contexto internacional.

De la información anterior es posible intuir que la administración de las MUF conllevan un complicado proceso de actividades, donde se entrecruzan los intereses económicos de franquiciadores y franquiciados, en dónde los contratos median una relación pero no siempre es transparente pues ambas partes los motivan factores económicos. Los franquiciados están principalmente interesados en lograr ganancias a corto plazo, los franquiciadores están más preocupados por fortalecer el valor de marca de sus sistemas (Dant & Nasr, 1998).

De manera que, las MUF son una oportunidad de crecer rápidamente (Baldi, 2016) y que conduce un mayor rendimiento (Fadairo et al., 2015), por lo que los franquiciadores que les interesa el crecimiento son más propensos a utilizar varias unidades en lugar de una sola unidad de franquicia, en áreas de franquicias incrementales (Garg, Rasheed, & Priem, 2005). Por tanto, nos cuestionamos si a pesar de lo complejo de la relación, los franquiciadores logran percibir bienestar al realizar la actividad para la que se empeñan con tanto afán.

Hipótesis 3 La variación promedio de las ventas del 2012-2016 media la relación entre la importancia que los franquiciadores brindan a las aspiraciones extrínsecas (fama, imagen y económica) y su bienestar emprendedor **(H3a)**; bienestar psicológico **(H3b)** y el bienestar subjetivo **(H3c).**

Hipótesis 4 La variación promedio de las ventas del 2012-2016 media la relación entre la importancia que los franquiciadores brindan a las aspiraciones intrínsecas (colaboración comunitaria, crecimiento personal, relaciones y salud) y su bienestar emprendedor **(H4a)**; bienestar psicológico **(H4b)** y el bienestar subjetivo **(H4c).**

3. METODOLOGÍA

3.1 MUESTRA

España, como país miembro de la Unión Europea (UE) ha ido creciendo dentro de este bloque económico. El negocio de los franquiciadores es un medio para la activación de la economía española y como tal se hace importante determinar en qué medida este tipo de emprendedores podrá mantenerse de manera sostenida en su actividad.

De manera que se ha considerado una muestra de franquiciados españoles, todos ellos pertenecen a la Asociación de franquiciadores y fue a través de esta institución que se realiza la recolección de datos por medio de un cuestionario on line. La muestra fue de 234 franquiciados de los cuales 180 completaron toda la información para los 5 años que se solicitó. De los 180 franquiciados en estudio, el 69.4% son hombres; 58.9%

poseen Muf (dato muestra un leve crecimiento desde el 2010 (Gómez et al., 2010)); el 62.2% son casados o con pareja; el 45% tiene educación universitaria; el 65.6% se encuentra entre los 44 y 56 años de edad; el 36,1% de las franquicias perciben entre 30 y 45 mil euros anuales y finalmente, el 68.9% se encuentra entre los 10 y 22 años de haber iniciado la actividad.

3.2 MEDIDAS Y VARIBLES

Las escalas en su mayoría son métricas de intervalos (1-7 escalas de Likert) y que previamente habían demostrado altos niveles de validez y fiabilidad en otras investigaciones.

3.2.1 Variable independiente.

Aspiraciones. El índice de aspiraciones contiene 7 categorías con cinco elementos específicos dentro de cada categoría (Kasser & Ryan, 1996b). Las siete categorías se encuentran divididas en: las aspiraciones extrínsecas (riqueza, fama e imagen), y las aspiraciones intrínsecas (de relaciones significativas, crecimiento personal, contribuciones de la comunidad y la aspiración de buena salud). Los participantes calificaron la importancia para sí mismos de cada aspiración.

3.2.2 Variables moderadoras

Multi- unidad franquiciadora. Como se indicó anteriormente, el franquiciador transfiere a los franquiciados el derecho de poseer y operar más de un punto de venta (Fadairo et al., 2015).

3.2.3 Variable mediadora

Promedio de la variación en ventas del 2012 al 2016.

3.2.4 Dependiente

Bienestar Subjetivo. *Escala de Satisfacción con la vida* (α=.874), asociado al bienestar hedónico (Diener, Emmons, Larsen, & Griffin, 1985) con 5 ítems.

Bienestar psicológico. Escala de la Vitalidad (α=.92), asociada al bienestar eudemónico (Ryan & Frederick, 1997).

Escala de Satisfacción del Emprendedor (α=.91) como predictor de la satisfacción subjetiva del empresario (Diener et al., 1985; Rotemberg-Shir, 2015). Mide el juicio cognitivo global de satisfacción que se deriva de los empresarios (Rotemberg-Shir 2015).

3.3 PROCESO DE ANALISIS

Con el propósito de contrastar las hipótesis en el modelo propuesto y dar respuesta a las preguntas de investigación, utilizamos el Modelo de Structural Equation Multinivel (SEM), a través de Amos 23 que es una técnica de modelación multivariante, utilizada para testar y validar los modelos teóricos que definen relaciones causales e hipótesis entre variables. (Hair, Anderson, Tatham, & Black, 1999).

Empleamos el diagnóstico de Bondad de Ajuste para verificar que las restricciones que hemos incorporado en el modelo así como los supuestos implícitos, se cumplen en la población. De los indicadores estadísticos que mostramos en las tablas 1 a la 6, hemos señalado con rojo aquellos que son estadísticamente significativos y cuyo modelo es adecuado; se ajusta de manera óptima a los datos observados y puede predecir adecuadamente la realidad.

4. RESULTADOS

En todos los casos y dado que hemos considerado las MUF como parte de las estrategias de crecimiento acelerado, hemos incluido como mediadora la variación en las ventas entre el 2012-2016, a fin de determinar la consistencia de esa variable performance. En otras palabras, es de esperar que todos los franquiciadores

que tengan multi unidad, tengan una relación directa con el crecimiento en ventas y que esto también se vea reflejado en el bienestar que pueden percibir. Por tanto, es de esperar que exista una relación positiva entre las aspiraciones y el bienestar y que este potenciada por el promedio de ventas. (Ver tabla completa en anexo 1).

Tabla1: Importancia que le otorga el franquiciador a las aspiraciones y su efecto sobre el bienestar del emprendedor

Import. Aspirac.	Significancia Mediadora Cm Vts12-16	Bienestar emprendedor		Moderadoras
Fama	0,246	0,510	***	SIF (74)
A	***	***	***	MUF (106)
Imagen	0,25	0,399	0,003	SIF (74)
	0,154	***	***	MUF (106)
Económica	0,28	0,539	***	SIF (74)
A	***	0,003	***	MUF (106)

Import. Aspirac.	Mediadora Cm Vts12-16	Bienestar emprendedor		Moderadoras
Comunidad	0,393	0,355	0,562	SIF (74)
B	***	***	***	MUF (106)
Crec. Personal	0,618	0,121	***	SIF (74)
B	***	***	***	MUF (106)
Relaciones	0,263	0,323	0,115	SIF (74)
	0,087	***	0,381	MUF (106)
Salud	0,487	0,304	0,013	SIF (74)
	0,148	***	0,008	MUF (106)

Fuente: Elaboración propia

La importancia que los franquiciadores le dan a las aspiraciones extrínsecas de fama y económicas en relación al efecto sobre el bienestar del emprendedor, resultaron ser estadísticamente significativa para los que tienen multi-unidad, pero no así para los que tiene una única unidad franquiciada (A).

La importancia que los franquiciadores le dan a las aspiraciones intrínsecas de apoyo a la comunidad y crecimiento personal en relación al efecto sobre el bienestar del emprendedor, resultaron ser estadísticamente significativa para los que tienen multi-unidad, pero no así para los que tiene una única unidad franquiciada (A).

Las demás relaciones no se ajustande manera óptima a los datos observados y por lo tanto, no pueden predecir adecuadamente la realidad (Ver tabla completa en anexo 2).

Tabla 2:Importancia que le otorga el franquiciador a las aspiraciones y su efecto sobre el bienestar del psicológico

Import. Aspirac.		Mediadora Cm Vts12-16	Bienestar psicológico		Moderadoras
Fama		0,252	0,907	***	SIF (74)
	C	0,001	0,001	***	MUF (106)
Imagen		0,134	0,550	0,003	SIF (74)
		0,165	***	0,012	MUF (106)
Económica		0,298	0,989	***	SIF (74)
	C	***	***	***	MUF (106)

Import. Aspirac.		Mediadora Cm Vts12-16	Bienestar psicológico		Moderadoras
Comunidad		0,325	0,449	0,386	SIF (74)
		0,714	***	0,026	MUF (106)
Crec. Personal		0,512	0,199	***	SIF (74)
	D	***	***	***	MUF (106)
Relaciones		0,285	0,693	0,019	SIF (74)
		0,155	***	0,355	MUF (106)
Salud		0,303	0,447	0,016	SIF (74)
		0,061	***	0,037	MUF (106)

Fuente: Elaboración propia

La importancia que los franquiciadores le dan a las aspiraciones extrínsecas de fama y económicas en relación al efecto sobre el bienestar del psicológico, resultaron ser estadísticamente significativa para los que tienen multi-unidad, pero no así para los que tiene una única unidad franquiciada (C).

La importancia que los franquiciadores le dan a la aspiración intrínseca de crecimiento personal en relación al efecto sobre el bienestar del psicológico, resultó ser estadísticamente significativa para los que tienen multi-unidad, pero no así para los que tiene una única unidad franquiciada (D).

Las demás relaciones no se ajustan de manera óptima a los datos observados y por lo tanto, no pueden predecir adecuadamente la realidad (Ver tabla completa en anexo 3).

Tabla3: Importancia que le otorga el franquiciador a las aspiraciones y su efecto sobre el bienestar del subjetivo

Import. Aspirac.	Mediadora Cm Vts12-16		Bienestar subjetivo	Moderadoras
Fama	0,246	0,181	***	SIF (74)
E	***	0,017	***	MUF (106)
Imagen	0,25	0,087	0,297	SIF (74)
	0,154	***	***	MUF (106)
Económica	0,280	0,006	***	SIF (74)
E	***	0,032	***	MUF (106)

Import. Aspirac.	Mediadora Cm Vts12-16		Bienestar subjetivo	Moderadoras
Comunidad	0,393	0,355	0,562	SIF (74)
	0,716	***	0,021	MUF (106)
Crec. Personal	0,618	0,037	***	SIF (74)
F	***	0,012	***	MUF (106)
Relaciones	0,263	***	0,505	SIF (74)
	0,087	***	0,879	MUF (106)
Salud	0,487	0,089	0,499	SIF (74)
Salud	0,148	***	0,002	MUF (106)

Fuente: Elaboración propia

La importancia que los franquiciadores le dan a las aspiraciones extrínsecas de fama y económicas en relación al efecto sobre el bienestar del subjetivo, resultaron ser estadísticamente significativa para los que tienen multi-unidad, pero no así para los que tiene una única unidad franquiciada (E).

La importancia que los franquiciadores le dan a la aspiración intrínseca de crecimiento personal en relación al efecto sobre el bienestar del subjetivo, resultó ser estadísticamente significativa para los que tienen multi-unidad, pero no así para los que tiene una única unidad franquiciada (F).

Las demás relaciones no se ajustan de manera óptima a los datos observados y por lo tanto, no pueden predecir adecuadamente la realidad.

En resumen, aquellos franquiciadores que le dan mayor importancia a las aspiraciones de fama, económicas y eventualmente crecimiento personal, han optado mayormente por las MUF. Además, la importancia que le dan a estas aspiraciones, se encuentran relacionada con la percepción que tienen de la felicidad en términos de placer (Deci & Ryan, 2000), de un funcionamiento adecuado y de autorrealización por la actividad que llevan a cabo.

Profundizando en el análisis de la información, consideramos si habría algún tipo de variación por el género entre los franquiciadores que tenían MUF o SUF.

Tabla 4: Importancia que le otorga el franquiciador a las aspiraciones y su efecto sobre el bienestar del emprendedor, se considerar el género y las relaciones como variables moderadoras

Import. Aspirac. Extrínsecas	Significancia Mediadora Cm Vts12-16	Bienestar	Bienestar emprendedor	Moderadoras
Fama	***	0,156	***	FEM MUF (26)
	0,446	0,878	0,028	FEM SIF (29)
G	0,009	***	***	MAS MUF (80)
H	***	0,064	***	MAS SIF (45)
Imagen	0,332	0,316	0,004	FEM MUF (26)
	0,629	0,432	0,019	FEM SIF (29)
	0,240	***	***	MAS MUF (80)
	0,239	***	0,515	MAS SIF (45)
Económica	0,003	0,602	***	FEM MUF (26)
	0,835	0,752	***	FEM SIF (29)
G	0,002	***	***	MAS MUF (80)
H	0,001	0,018	***	MAS SIF (45)

Import. Aspirac. Intrínsecas	Mediadora Cm Vts12-16	Bienestar	Bienestar emprendedor	Moderadoras
Comunidad	0,130	0,041	0,025	FEM MUF (26)
	0,405	0,634	0,365	FEM SIF (29)
	0,532	***	0,064	MAS MUF (80)
	0,751	***	0,768	MAS SIF (45)
Crec. Personal	0,375	0,291	0,020	FEM MUF (26)
	0,127	0,886	0,302	FEM SIF (29)
J	***	***	***	MAS MUF (80)
J	0,104	***	***	MAS SIF (45)
Relaciones	0,013	0,606	0,083	FEM MUF (26)
	0,339	0,847	0,290	FEM SIF (29)
	0,469	***	0,917	MAS MUF (80)
	0,702	***	0,030	MAS SIF (45)
Salud	0,180	0,018	0,002	FEM MUF (26)
	0,949	0,704	0,078	FEM SIF (29)
	0,006	***	0,426	MAS MUF (80)
	0,169	***	0,728	MAS SIF (45)

Fuente: Elaboración propia

La importancia que los franquiciadores les dan a las aspiraciones extrínsecas de fama y económicas en relación al efecto sobre el bienestar del emprendedor, resultaron ser estadísticamente significativa para los que tienen multi-unidad y además son hombres (G). Con un menor ajuste, los hombres con SUF (H). Sin embargo, no resulto ser estadísticamente significativo para las mujeres.

La importancia que los franquiciadores le dan a la aspiración intrínseca de crecimiento personal en relación al efecto sobre el bienestar del emprendedor, resultó ser estadísticamente significativa para los que tienen multi-unidad y además son hombres, pero no así para los que tiene una única unidad franquiciada (J). Todas las demás relaciones son estadísticamente no significativas.

Es importante indicar, que se ha considerado la variable "crecimiento promedio de las ventas del 2012-16" como un catalizador del uso de MUF y se esperaba que tanto hombres como mujeres poseedores de MUF, brindaran la misma importancia a las aspiraciones en busca de la obtención de bienestar, pero los resultados indican que el efecto de la variable mediadora en las ventas no resulta ser estadísticamente significativa para las mujeres(I), con lo cual el modelo no se ajusta de manera óptima en este caso.

Tabla 5: Importancia que le otorga el franquiciador a las aspiraciones y su efecto sobre el bienestar del psicológico, se considerar el género y las relaciones como variables moderadoras

Import. Aspirac. Extrínsecas	Mediadora Cm Vts12-16		Bienestar psicológico	Moderadoras
Fama				FEM MUF (26)
				FEM SIF (29)
	K	0,028	***	0,011	MAS MUF (80)
	L	***	0,625	***	MAS SIF (45)
Imagen					FEM MUF (26)
					FEM SIF (29)
		0,284	***	0,012	MAS MUF (80)
		0,135	0,001	0,167	MAS SIF (45)
Económica					FEM MUF (26)
					FEM SIF (29)
	K	0,003	***	***	MAS MUF (80)
	L	0,003	0,319	***	MAS SIF (45)

Import. Aspirac. Intrínsecas	Mediadora Cm Vts12-16		Bienestar psicológico	Moderadoras
Comunidad				FEM MUF (26)
				FEM SIF (29)
		0,532	***	0,015	MAS MUF (80)
		0,721	0,001	0,634	MAS SIF (45)
Crec. Personal					FEM MUF (26)
					FEM SIF (29)
	M	***	***	***	MAS MUF (80)
		0,069	0,006	***	MAS SIF (45)
Relaciones	02 muf1a4				FEM MUF (26)
					FEM SIF (29)
		0,556	***	0,535	MAS MUF (80)
		0,732	0,007	0,018	MAS SIF (45)
Salud					FEM MUF (26)
					FEM SIF (29)
		***	***	0,826	MAS MUF (80)
		0,072	***	0,239	MAS SIF (45)

Fuente: Elaboración propia

Interesantemente el modelo se indefine para todas las relaciones asociadas con la mujer y su bienestar psicológico.

Con respecto a los hombres, aunque el modelo no tiene un ajuste óptimo para los que tiene MUF, se puede decir que la importancia que le dan a las aspiraciones de fama y económicas tiene un efecto estadísticamente significativas sobre el bienestar psicológico y este es mediado por las ventas promedio (K). Caso contrario a los hombres que solo tiene una unidad, pues la medicación no resulta ser significativo y el modelo presenta mayores problemas en el ajuste (L).

En el caso de las aspiraciones intrínsecas, la importancia que le dan a la aspiración de crecimiento personal resultó ser la única que estadísticamente es significativa para los que tienen multi unidad y son hombres (M).

Tabla 6: Importancia que le otorga el franquiciador a las aspiraciones y su efecto sobre el bienestar del subjetivo, se considerar el género y las relaciones como variables moderadoras

Import. Aspirac. Extrínsecas	Mediadora Cm Vts12-16		Bienestar subjetivo	Moderadoras
Fama	***	0,156	***	FEM MUF (26)
	0,446	0,927	0,028	FEM SIF (29)
N	0,009	***	***	MAS MUF (80)
N	***	0,036	0,002	MAS SIF (45)
Imagen	0,332	0,313	0,009	FEM MUF (26)
	0,629	0,527	0,239	FEM SIF (29)
	0,240	***	***	MAS MUF (80)
	0,239	***	0,478	MAS SIF (45)
Económica	0,003	0,733	0,014	FEM MUF (26)
	0,835	0,624	***	FEM SIF (29)
N	0,002	0,012	***	MAS MUF (80)
N	0,001	0,009	***	MAS SIF (45)

Import. Aspirac. Intrínsecas	Mediadora Cm Vts12-16		Bienestar subjetivo	Moderadoras
Comunidad	0,130	0,003	0,051	FEM MUF (26)
	0,405	0,566	0,518	FEM SIF (29)
	0,532	***	0,006	MAS MUF (80)
	0,751	***	0,839	MAS SIF (45)
Crec. Personal	0,375	0,039	0,033	FEM MUF (26)
	0,127	0,776	0,520	FEM SIF (29)
O	***	0,022	***	MAS MUF (80)
	0,104	***	***	MAS SIF (45)
Relaciones	0,013	0,007	0,243	FEM MUF (26)
	0,339	0,598	0,748	FEM SIF (29)
	0,469	***	0,648	MAS MUF (80)
	0,702	***	0,077	MAS SIF (45)
Salud	0,180	0,050	0,016	FEM MUF (26)
	0,949	0,639	0,382	FEM SIF (29)
O	0,006	0,002	0,017	MAS MUF (80)
	0,169	***	0,382	MAS SIF (45)

Fuente: Elaboración propia

La importancia que los franquiciadores le dan a las aspiraciones extrínsecas de fama y económicas en relación al efecto sobre el bienestar del subjetivo, resultó ser estadísticamente significativa para todos los hombres (N). Con un menor ajuste, los hombres con SUF (N). Sin embargo, no resulto ser estadísticamente significativo para las mujeres.

La importancia que los franquiciadores le dan a las aspiraciones intrínsecas de crecimiento personal y salud en relación al efecto sobre el bienestar del subjetivo, resultó ser estadísticamente significativa para los hombres que tienen multi-unidad, pero no es así para los que tiene una única unidad franquiciada o son mujeres (O).

En resumen, aquellos franquiciadores que le dan mayor importancia a las aspiraciones de fama, económicas y crecimiento personal (y en menor grado a la salud), han optado mayormente por las MUF y en su mayoría son hombres. Además, la importancia que le dan a esas aspiraciones, les permite encontrar satisfacción en la actividad y percibir bienestar.

Tabla 7: Resumen de Hipótesis

Hipótesis // Bienestar		Emprendedor				Psicológico				Subjetivo			
		Mujer		Hombre		Mujer		Hombre		Mujer		Hombre	
	Aspiración	Muf	Suf	Muf	Suf	Muf	Suf	Muf	Suf	Muf	Suf	Muf	Suf
Hipótesis 1 Existe una relación directa entre la importancia que el franquiciador le otorga a las aspiraciones extrínsecas (fama, imagen y económica) y su bienestar emprendedor **(H1a);** bienestar psicológico **(H1b)** y el bienestar subjetivo **(H1c).**	Fama	+	+	+	+			+	+	+	+	+	+
	Imagen	+	+	+				+		+		+	
	Económica	+	+	+	+			+	+	+	+	+	+
Hipótesis 2 Existe una relación directa entre la importancia que el franquiciador le otorga a las aspiraciones intrínsecas (colaboración comunitaria, crecimiento personal, relaciones y salud) y su bienestar emprendedor **(H2a)**; bienestar psicológico **(H2b)** y el bienestar subjetivo **(H2c).**	C. Comunitaria	+		+				+		+		+	
	C. Personal	+		+	+			+	+	+		+	+
	Relaciones				+				+				
	Salud	+								+		+	
Hipótesis 3 La variación promedio de las ventas del 2012-2016 media la relación entre la importancia que los franquiciadores brindan a las aspiraciones extrínsecas (fama, imagen y económica) y su bienestar emprendedor **(H3a);** bienestar psicológico **(H3b)** y el bienestar subjetivo **(H3c).**	Fama			+	+			+				+	+
	Imagen												
	Económica			+	+			+				+	+
Hipótesis 4 Hipótesis 4 La variación promedio de las ventas del 2012-2016 media la relación entre la importancia que los franquiciadores brindan a las aspiraciones intrínsecas (colaboración comunitaria, crecimiento personal, relaciones y salud) y su bienestar emprendedor **(H4a);** bienestar psicológico **(H4b)** y el bienestar subjetivo **(H4c).**	C. Comunitaria												
	C. Personal			+				+	+			+	
	Relaciones									+			
	Salud			+				+	+			+	
Efecto conjunto: Hipótesis 1 e Hipotesis 3	Fama			+	+			+				+	+
	Imagen												
	Económica			+	+			+				+	+
Efecto conjunto: Hipótesis 2 e Hipotesis 4	C. Comunitaria												
	C. Personal			+				+	+			+	
	Relaciones												
	Salud											+	

Fuente: Elaboración propia

5. DISCUSIÓN GENERAL

En la actualidad los académicos reconocen que los empresarios experimentan emociones extremas en su vida laboral diaria y se requiere de un emprendedor que busca las oportunidades, crea negocios (Baron, 1998) y requiere para tal fin, encontrarse bien. Sin embargo, es hasta esta última década que ha habido un incremento en el estudio del bienestar en el emprendedor (Sánchez-García, Vargas-Morúa, & Hernández-Sánchez, 2018) y no hemos encontrado ninguno que analice el efecto directo en los franquiciadores. Por lo que este estudio aborda esa brecha en el campo de los franquiciadores, que como emprendedores con características particulares, se hace trascendente conocer a que le otorgan mayor importancia a fin de lograr un mayor bienestar.

Como lo indican nuestros resultados, aquellos franquiciadores que le dan mayor importancia a las aspiraciones de fama, económicas y eventualmente crecimiento personal (y a la salud, aunque en menor grado), han optado mayormente por las MUF y en su mayoría son hombres. Además, la importancia que le dan a estas aspiraciones, se encuentran relacionada con la percepción que tienen de la felicidad en términos de placer (Deci & Ryan, 2000), de un funcionamiento adecuado y de autorrealización por la actividad que llevan a cabo.

Sin embargo, otros estudios también han demostrado que, mientras que el logro auto-informado de aspiraciones intrínsecas se asoció positivamente con el bienestar, el logro de las aspiraciones extrínsecas no lo fue (Kasser & Ryan, en prensa; Ryan. et al, 1999). Además, Sheldon y Kasser (1998) encontraron en un estudio longitudinal que el bienestar se mejoraba al alcanzar objetivos intrínsecos, mientras que el éxito en los objetivos extrínsecos proporcionaba pocos beneficios. Por otro lado, se ha revelado que tener fuertes aspiraciones relativas para resultados extrínsecos se asoció negativamente con los indicadores de salud mental; mientras que se consideró que la importancia de las aspiraciones intrínsecas se asociaba positivamente con los indicadores de salud mental (Kasser, Davey, & Ryan, 1992; Kasser & Ryan, 1996a).

De manera que, de acuerdo con los resultados de esta investigación, se podría intuir que un franquiciador cuando decide tener MUF, es porque le da mayor importancia a sus aspiraciones económicas y de fama, y esta estrategia de crecimiento rápido, medida por la variación en las ventas, le permite percibir bienestar al ver concretado sus aspiraciones. Siendo así el franquiciador entra en un estado de flujo (Csikszentmihalyi, 1997) y de satisfacción por la actividad que realiza y logra percibir que es competente y autónomo en sus decisiones (Deci & Ryan, 2000). Por otro lado, las franquicias con mayor propensión a participar en MUF, contarán con una mayor cooperación mutua entre el franquiciador y los franquiciados (Argyres et al., 2016), de manera que es posible la generación de una relación operativa entre las partes y exista la cordialidad, la cooperación y la confianza (Liu, Chen, Hsu), que produzca a su vez, bienestar al franquiciador.

Sin embargo, al considerar las otras investigaciones, los franquiciadores, deberían replantearse en qué medida su bienestar psicológico en el largo plazo se puede ver afectado, pues a pesar que la MUF ayuda a un empresario en el crecimiento de su negocio, al proporcionar un mayor acceso al capital, existen otros problemas a nivel de tienda, como los incentivos (Kaufmann & Dant, 1996), costo alto de monitoreo a los gerentes (Vázquez, 2008), los esfuerzos de internacionalización de un sistema de franquicia (Kretinin, Andrey; Morgan, Todd; Anokhin, Serge), que repercuten negativamente en las relaciones.

6. CONCLUSION

El objetivo general de esta investigación fue determinar a qué aspiraciones le da importancia el franquiciador, a fin de percibir bienestar y en qué medida las estrategias elegidas para su cadena lo llevan a lograr dicho bienestar. Aunque se logró comprobar las hipótesis, los resultados muestran parcialidad dependiendo del extracto muestral, de manera que podemos concluir lo siguiente:

De la **Hipótesis 1** Existe una relación directa entre las aspiraciones extrínsecas (fama, imagen y económica) de los franquiciadores y su bienestar subjetivo **(H1a)**; bienestar psicológico **(H1b)** y el bienestar emprendedor **(H1c).**

Existe una relación directa entre la importancia que el franquiciador le da a las aspiraciones de fama, imagen y económica y el bienestar del emprendedor, a excepción de los hombres con SUF, para la aspiración de imagen (H1a);
Existe una relación directa entre la importancia que el franquiciador le da a las aspiraciones de fama, imagen y económica y el bienestar psicológico, a excepción de los hombres con SUF, para la aspiración de imagen y las mujeres (H1b);
Existe una relación directa entre la importancia que el franquiciador le da a las aspiraciones de fama, imagen y económica y el bienestar subjetivo, a excepción de los hombres y las mujeres con SUF (H1c).

De la **Hipótesis 2** Existe una relación directa entre las aspiraciones intrínsecas (colaboración comunitaria, crecimiento personal, relaciones y salud) de los franquiciadores y su bienestar subjetivo **(H2a)**; bienestar psicológico **(H2b)** y el bienestar emprendedor **(H2c).**

Existe una relación directa entre la importancia que el franquiciador le da a las aspiraciones intrínsecas (colaboración comunitaria, crecimiento personal y salud) y el bienestar del emprendedor, para las mujeres que tiene MUF, de colaboración comunitaria y crecimiento personal para los hombres con MUF. Además, de crecimiento personal y relaciones para los hombres que tiene SUF (H2a);
Existe una relación directa entre la importancia que el franquiciador le da a las aspiraciones de colaboración comunitario y crecimiento personal y el bienestar psicológico, para los hombres que tienen MUF y de crecimiento personal y relaciones para los hombres con SUF (H2b);
Existe una relación directa entre la importancia que el franquiciador le da a las aspiraciones de colaboración comunitario, crecimiento personal y salud, y el bienestar subjetivo, para los hombres y las mujeres con MUF y de crecimiento personal, para los hombres con SUF (H2c).

De la **Hipótesis 3** La variación promedio de las ventas del 2012-2016 media la relación entre la importancia que los franquiciadores brindan a las aspiraciones extrínsecas (fama, imagen y económica) y su bienestar emprendedor (H3a); bienestar psicológico (H3b) y el bienestar subjetivo (H3c).

El modelo con el efecto de mediación por la variación en ventas, se cumple de manera óptima, con los hombres cuya importancia a las aspiraciones de fama y económicas, les permite percibir bienestar al emprender

(H4a) y bienestar subjetivo (H4c), y solo los hombres que tiene MUF perciben el bienestar psicológico (H4b).

De la **Hipótesis 4** La variación promedio de las ventas del 2012-2016 media la relación entre la importancia que los franquiciadores brindan a las aspiraciones intrínsecas (colaboración comunitaria, crecimiento personal, relaciones y salud) y su bienestar emprendedor (H4a); bienestar psicológico (H4b) y el bienestar subjetivo (H4c).

El modelo con el efecto de mediación por la variación en ventas, se cumple de manera óptima, con los hombres que tienen MUF, cuya importancia a las aspiraciones de crecimiento personal, les permite percibir bienestar al emprender (H4a), bienestar psicológico (H4b) y bienestar subjetivo (H4c).

6.1 MODELO COMPLETO

6.1.1 Hipótesis 1 y 3

Existe diferencia significativa entre los hombres y las mujeres franquiciadores. La importancia que los hombres le dan a sus aspiraciones de fama y económicas muestra que existe una relación estadísticamente significativa con respecto a la obtención de rendimiento y bienestar emprendedor y bienestar subjetivos. Ocurre lo mismo solo con los hombres que tienen MUF en cuanto a la obtención de bienestar psicológico.

6.1.2 Hipótesis 2 y 4

Existe diferencia significativa entre los hombres y las mujeres franquiciadores con respecto a asumir riesgos (administrar una MUF) y obtención del bienestar. La importancia que los hombres le dan a sus aspiraciones de colaboración comunitario y salud, muestra que existe una relación estadísticamente significativa con respecto administrar una MUF y bienestar emprendedor, el bienestar psicológico y bienestar subjetivos. Además ocurre lo mismo con las aspiraciones de relaciones con las mujeres que manejan MUF en relación con el bienestar subjetivo.

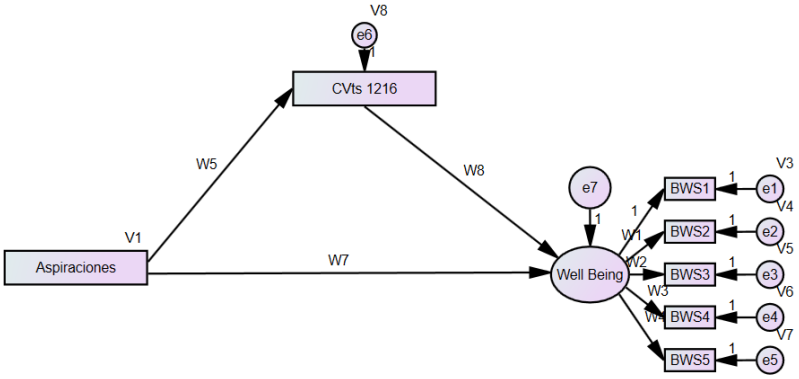


Figura 1: Modelo Aspiraciones sobre el bienestar del franquiciador
Fuente: Elaboración propia. Amos SPSS 23

Si se considera que una franquicia es el medio para obtener riqueza, y que para tal fin se emplea MUF, es de esperar que eso genere bienestar en el franquiciador que ha logrado alcanzar su autonomía y se sentirá competente. Quienes así lo crean pues lograrán tener bienestar emprendedor, psicológico y subjetivo, darán continuidad al negocio.

CONFLICTO DE INTERESES

Los autores declaran que la investigación se realizó en ausencia de cualquier relación comercial o financiera que pueda interpretarse como un posible conflicto de intereses.

AGRADECIMIENTOS

Nos gustaría agradecer a la UNED-CR por su apoyo; la Cátedra de Emprendedores de la Universidad de Salamanca por apoyar la investigación y el seguimiento de todas las actividades, y el Programa de Doctorado en Economía y Administración de Empresas de la Universidad de Salamanca y todos sus profesores para la enseñanza impartida.

REFERENCIAS

Argyres, N., Bercovitz, J., & Zanarone, G. (2016). The role of relational contracts in inter-firm relationships: theory and evidence on multiunit franchising, *Julio*, 2–43.

Baldi, F. (2016). Multi-unit franchising strategies: a real options logic. *Economia e Politica Industriale*, *43*(2), 175–217. https://doi.org/10.1007/s40812-016-0031-z

Baron, R. (1998). Cognitive mechanisms in entrepreneurship: Why and when entrepreneurs think differently than other people. *Journal of Business Venturing*, *13*(4), 275–294. https://doi.org/10.1016/S0883-9026(97)00031-1

Bodey, K., Weaven, S., & Grace, D. (2013). Multiple-unit franchising and performance outcomes. *Journal of Business* Economics *and Management*, *14*(sup1), S279–S312. https://doi.org/10.3846/16111699.2012.711366

Bradach, J. (2015). Chains within chains: The role of multi-unit franchisees. *Journal of Marketing Channels*, *4*(1), 65–81. https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1300/J049v04n01_05

Brizek, M. (2008). Evaluating value added features of foodservice franchise ownership. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, *5*(2), 1–24. https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1300/J149v05n02_01

Calderon-Monge, E., & Pastor-Sanz, I. (2017). Effects of Contract and Trust on Franchisor Performance. *Contemporary Economics*, *11*(4), 383–400. https://doi.org/http://dx.doi.org/10.5709/ce.1897-9254.251

Conyon, M., & He, L. (2017). Firm performance and boardroom gender diversity: A quantile regression approach. Journal *of Business Research*, *79*, 198–211. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.02.006

Cox, J., & Mason, C. (2009). Franchise network restructuring: Pressures, constraints and mechanisms. *Entrepreneurship and Regional Development*, *21*(5–6), 503–527. https://doi.org/10.1080/08985620802365178

Croonen, E. P. M., Grünhagen, M., & Wollan, M. L. (2016). Best fit, best practice, or stuck in the middle? The impact of unit ownership on unit HR performance in franchise systems. *International Entrepreneurship and Management Journal*, *12*(3), 697–711. https://doi.org/10.1007/s11365-015-0363-6

Csikszentmihalyi, M. (1997). *Finging flow*.

Dant, R. P., & Nasr, N. I. (1998). Control techniques and upward flow of information in franchising in distant markets: Conceptualization and preliminary evidence. *Journal of Business Venturing*, *13*(1), 3–28. https://doi.org/10.1016/S0883-9026(97)00040-2

Dant, R. P., Weaven, S. K., Baker, B. L., & Jeon, H. J. (Jean). (2013). An introspective examination of single-unit versus multi-unit franchisees. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *41*(4), 473–496. https://doi.org/10.1007/s11747-011-0265-2

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The " What " and " Why " of goal pursuits : Human needs and the delf-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, *11*(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104

Deci, E., & Ryan, R. (2000). The " What " and " Why " of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, *11*(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01

Deci, E., Ryan, R., Gagné, M., Leone, D., Usunov, J., & Kornazheva, B. (2001). Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former Eastern Bloc country: A cross-cultural study of self-determination. *Personality and Social Psychology Bulletin*, *27*(8), 930–942. https://doi.org/10.1177/0146167201278002

DeNeve, K., & Cooper, H. (1998). The happy personality: a meta-analysis of 137 personality traits and subjective well-being. *Psychological Bulletin*, *124*(2), 197–229. https://doi.org/10.1037/0033-2909.124.2.197

Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, *95*(3), 542–575. https://doi.org/10.1037/0033-2909.95.3.542

Diener, E., Emmons, R., Larsen, R., & Griffin, S. (1985). The satisfaction with life scale. *Journal of Personality Assessment*, *49*(1), 71–75. https://doi.org/10.1207/s15327752jpa4901_13

Diener, E., & Seligman, M. (2004). Beyond Money. Toward an Economy of Well-Being. *American Psychological Society*, *5*(1), 1–31. https://doi.org/10.1126/science.1191273

Fadairo, M., Lanchimba, C., Windsperger, J., Fadairo, M., Lanchimba, C., Windsperger, J., … The, P. (2015). Network Form and Performance . The Case of Multi-Unit Franchising To cite this version : HAL Id : halshs-01128075 Network Form and Performance The Case of Multi-Unit Franchising.

Garg, V. K., Priem, R. L., & Rasheed, A. A. (2013). A Theoretical Explanation of the Cost Advantages of Multi-unit Franchising. *Journal of Marketing Channels*, *20*(1–2), 52–72. https://doi.org/10.1080/1046669X.2013.747859

Garg, V. K., & Rasheed, A. A. (2003). International multi-unit franchising: An agency theoretic explanation. *International Business Review*, *12*(3), 329–348. https://doi.org/10.1016/S0969-5931(03)00019-2

Garg, V. K., Rasheed, A. A., & Priem, R. L. (2005). Explaining franchisors' choices of organization forms within franchise systems. *Strategic Organization*, *3*(2), 185–217. https://doi.org/10.1177/1476127005052210

Gómez, R. S., González, I. S., & Vázquez, L. (2010). Multi-unit versus single-unit franchising: Assessing why franchisors use different ownership strategies. *Service Industries Journal*, *30*(3), 463–476. https://doi.org/10.1080/02642060802252027

Griessmair, M., Hussain, D., & Windsperger, J. (2014). Trust and the tendency towards multi-unit franchising: A relational governance view. *Journal of Business Research*, *67*(11), 2337–2345. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.01.009

Grünhagen, M., & Mittelstaedt, R. (2005). Entrepreneurs or investors: Do multi-unit franchisees have different philosophical orientations? *Journal of Small Business Management*, *43*(3), 207–225. https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2005.00134.x

Grünhagen, M., & Mittelstaedt, R. (2006). Is bigger better? : The anticipation of scale efficiencies and decision participation as motivations for aspiring multi-unit franchisees. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 188–2002.

Hair, J. J., Anderson, R., Tatham, R., & Black, W. (1999). *Análisis multivariante* (5ta ed.). Madrid: Prentice Hall.

Hussain, D., Sreckovic, M., & Windsperger, J. (2018). An organizational capability perspective on multi-unit franchising: Evidence from Germany and Switzerland. *Small Business Economics*, *50*(4), 717–727. https://doi.org/10.1007/s11187-017-9891-5

Hussain, D., & Windsperger, J. (2011). Multi-unit franchising: A comparative case analysis. *Journal of Applied Business Research*, *27*(1), 103–112.

Hussain, D., & Windsperger, J. (2013). A property rights view of multi-unit franchising. *European Journal of Law and Economics*, *35*(2), 169–185. https://doi.org/10.1007/s10657-012-9366-8

INEGI. (2013). Seminario Bienestar Subjetivo. Retrieved from http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/cn/

Kasser, T., Davey, J., & Ryan, R. (1992). Motivation and employee-supervisor discrepancies in a psychiatric vocational rehabilitation setting. *Rehabilitation Psychology*, *37*(3), 175–188. https://doi.org/10.1037/h0079104

Kasser, T., & Ryan, R. (1996a). Aspirations Index. *Personality and Social Psychology Bulletin*, (22), 280–287.

Kasser, T., & Ryan, R. (1996b). Further examining the american dream: Differential correlates of intrinsic and extrinsic goals. *Personality and Social Psychology Bulletin*, *22*(3), 280–287. https://doi.org/10.1177/0146167296223006

Kaufmann, P. J. (1993). The impact of managerial performance decay on franchisors' store allocation strategies. *Journal of Marketing Channels*, *1*(4), 51–80. https://doi.org/https://doi.org/10.1300/J049v01n04_05

Kaufmann, P. J., & Dant, R. P. (1996). Multi-unit franchising: Growth and management issues. *Journal of Business Venturing*, *11*(5), 343–358. https://doi.org/10.1016/0883-9026(96)00057-2

Khan, W., & Vieito, J. (2013). Ceo gender and firm performance. *Journal of Economics and Business*, *67*, 55–66. https://doi.org/10.1016/j.jeconbus.2013.01.003

Liu, Y., Wei, Z., & Xie, F. (2014). Do women directors improve firm performance in China? *Journal of Corporate Finance*, *28*, 169–184. https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2013.11.016

Mumdžiev, N. (2011). Allocation of Decision Rights in International Franchise Firms: The Case of Master and Direct Franchising, 45–58. https://doi.org/10.1007/978-3-7908-2615-9_4

OCDE, O. (2011). How's Life?, 1–286. https://doi.org/10.1787/9789264121164-en

Perryman, A., Guy, F., & Arindam, T. (2016). Do gender differences persist? An examination of gender diversity on firm performance, risk, and executive compensation. *Journal of Business Research*, *69*(2), 579–586. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.05.013

Robb, A. M., & Watson, J. (2012). Gender differences in firm performance: Evidence from new ventures in the United States. *Journal of Business Venturing*, *27*(5), 544–558. https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2011.10.002

Rotemberg-Shir, N. (2015). *Entrepreneurial well-being: The payoff structure of business creation, Thesis*. Stockholm School.

Ryan, R., & Deci, E. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annu. Rev. Psychol*, *52*, 141–166.

Ryan, R., & Frederick, C. (1997). On energy, personality, and healdth: Subjetive vitality as a dynamic reflection. *Journal of Personality*, *65*(3), 529–565. https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1997.tb00326.x

Sánchez-García, J. C., Vargas-Morúa, G., & Hernández-Sánchez, B. R. (2018). Entrepreneurs' Well-Being: A Bibliometric Review. *Frontiers in Psychology*, *9*(September), 1–19. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01696

Sardy, M., & Alon, I. (2007). Exploring the differences between franchisee entrepreneurs and nascent entrepreneurs. *International Entrepreneurship and Management Journal*, *3*(4), 403–418. https://doi.org/10.1007/s11365-007-0045-0

Shin, D., & Johnson, D. (1978). Avowed happiness as an overall assessment of the quality of life. *Social Indicators Research*, *5*(1–4), 475–492. https://doi.org/10.1007/BF00352944

Stiglitz, J., Sen, A., & Fitoussi, J. (2009). Z_Report by the Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress. *Sustainable Development*, *12*, 292. https://doi.org/10.2139/ssrn.1714428

Strohmeyer, R., Tonoyan, V., & Jennings, J. E. (2017). Jacks-(and Jills)-of-all-trades: On whether, how and why gender influences firm innovativeness. *Journal of Business Venturing*, *32*(5), 498–518. https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2017.07.001

Survey World Values. (2017). American Demographics. Retrieved from http://www.worldvaluessurvey.org/WVSContents.jsp

Vázquez, L. (2008). Complementarities between franchise contract duration and multi-unit propensity in franchise systems. *Service Industries Journal*, *28*(8), 1093–1105. https://doi.org/10.1080/0264206080218794

ANEXO 1

Tabla1: Importancia que le otorga el franquiciador a las aspiraciones y su efecto sobre el bienestar del emprendedor

	Significancia				Medidas de Ajuste Global				Medidas ingrementales				Parsimonia		
Import. Aspirac.	Mediadora Cm Vts12-16		Bienestar emprendedor	Moderadoras	Bondad: X^2	DF	CMIN/DF (>3,mejor	sig>0,05	GFI (>0.9,≈1)	AGFI (>0.9,≈1)	NFI (>0.9,≈1)	CFI (>0.9,≈1)	RMSEA (<0.05,≈ 0)	PNFI (0.6>pnfi>0.9)	PGFI (≈1)
Fama	0,246	0,510	***	SIF (74)	6,238	12	0,520	0,904	0,977	0,945	0,992	1,000	0,000	0,567	0,419
A	***	***	***	MUF (106)	13,968	13	1,074	0,376	0,966	0,927	0,985	0,999	0,027	0,610	0,449
Imagen	0,25	0,399	0,003	SIF (74)	10,051	12	0,838	0,611	0,961	0,910	0,987	1,000	0,000	0,564	0,412
	0,154	***	***	MUF (106)	15,657	13	1,204	0,268	0,961	0,915	0,983	0,997	0,044	0,608	0,446
Económica	0,28	0,539	***	SIF (74)	5,713	12	0,476	0,930	0,979	0,952	0,993	1,000	0,000	0,567	0,420
A	***	0,003	***	MUF (106)	10,629	12	0,886	0,561	0,972	0,934	0,989	1,000	0,000	0,565	0,416

					Medidas de Ajuste Global				Medidas ingrementales				Parsimonia		
Import. Aspirac.	Mediadora Cm Vts12-16		Bienestar emprendedor	Moderadoras	Bondad: X^2	df	Cmin (>3,mejor	sig>0,05	GFI (>0.9,≈1)	AGFI (>0.9,≈1)	NFI (>0.9,≈1)	CFI (>0.9,≈1)	RMSEA (<0.05,≈ 0)	PNFI (0.6>pnfi>0.9)	PGFI (≈1)
Comunidad	0,393	0,355	0,562	SIF (74)	10,513	11	0,956	0,485	0,963	0,906	0,986	1,000	0,000	0,516	0,378
B	***	***	***	MUF (106)	9,999	13	0,769	0,694	0,973	0,941	0,989	1,000	0,000	0,612	0,452
Crec. Personal	0,618	0,121	***	SIF (74)	6,930	13	0,533	0,862	0,973	0,936	0,991	1,000	0,000	0,566	0,417
B	***	***	***	MUF (106)	8,334	13	0,641	0,821	0,978	0,952	0,991	1,000	0,000	0,613	0,454
Relaciones	0,263	0,323	0,115	SIF (74)	11,707	12	0,976	0,469	0,955	0,895	0,984	1,000	0,000	0,562	0,409
	0,087	***	0,381	MUF (106)	11,725	13	0,902	0,550	0,968	0,931	0,987	1,000	0,000	0,611	0,449
Salud	0,487	0,304	0,013	SIF (74)	10,502	12	0,875	0,572	0,961	0,909	0,986	1,000	0,000	0,563	0,412
	0,148	***	0,008	MUF (106)	7,918	13	0,609	0,849	0,979	0,954	0,991	1,000	0,000	0,613	0,454

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 2

Tabla 2: Importancia que le otorga el franquiciador a las aspiraciones y su efecto sobre el bienestar del psicológico

					Medidas de Ajuste Global				Medidas ingrementales					Parsimonia	
Import. Aspirac.	Mediadora Cm Vts12-16		Bienestar psicológico	Moderadoras	Bondad: X^2	df	Cmin (>3,mejor	sig>0,05	GFI (>0.9,≈1)	AGFI (>0.9,≈1)	NFI (>0.9,≈1)	CFI (>0.9,≈1)	RMSEA (<0.05,≈ 0)	PNFI (0.6>pnfi>0.9)	PGFI (≈1)
Fama	0,252	0,907	***	SIF (74)	89,329	26	3,436	0,000	0,802	0,657	0,908	0,932	0,183	0,656	0,463
C	0,001	0,001	***	MUF (106)	37,55	25	1,502	0,051	0,929	0,872	0,971	0,990	0,069	0,674	0,516
Imagen	0,134	0,550	0,003	SIF (74)	47,911	25	1,916	0,004	0,896	0,813	0,949	0,975	0,112	0,659	0,498
	0,165	***	0,012	MUF (106)	24,982	25	0,999	0,463	0,952	0,913	0,980	1,000	0,000	0,681	0,529
Económica	0,298	0,989	***	SIF (74)	37,768	25	1,511	0,049	0,891	0,805	0,962	0,987	0,840	0,668	0,495
C	***	***	***	MUF (106)	34,509	25	1,380	0,097	0,940	0,892	0,974	0,993	0,060	0,676	0,522

					Medidas de Ajuste Global				Medidas ingrementales					Parsimonia	
Import. Aspirac.	Mediadora Cm Vts12-16		Bienestar psicológico	Moderadoras	Bondad: X^2	df	Cmin (>3,mejor	sig>0,05	GFI (>0.9,≈1)	AGFI (>0.9,≈1)	NFI (>0.9,≈1)	CFI (>0.9,≈1)	RMSEA (<0.05,≈ 0)	PNFI (0.6>pnfi>0.9)	PGFI (≈1)
Comunidad	0,325	0,449	0,386	SIF (74)	37,814	26	1,454	0,063	0,904	0,834	0,960	0,987	0,079	0,693	0,522
	0,714	***	0,026	MUF (106)	22,958	26	0,883	0,635	0,956	0,924	0,982	1,000	0,000	0,709	0,552
Crec. Personal	0,512	0,199	***	SIF (74)	51,690	24	2,154	0,001	0,879	0,774	0,946	0,970	0,126	0,631	0,469
D	***	***	***	MUF (106)	29,155	26	1,121	0,304	0,944	0,903	0,977	0,977	0,034	0,706	0,545
Relaciones	0,285	0,693	0,019	SIF (74)	29,418	25	1,177	0,247	0,921	0,858	0,969	0,995	0,049	0,673	0,512
	0,155	***	0,355	MUF (106)	45,637	25	1,825	0,007	0,918	0,853	0,964	0,983	0,089	0,669	0,510
Salud	0,303	0,447	0,016	SIF (74)	103,117	26	3,966	0,000	0,797	0,649	0,890	0,915	0,202	0,643	0,461
	0,061	***	0,037	MUF (106)	44,651	25	1,786	0,009	0,923	0,862	0,965	0,984	0,087	0,670	0,513

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO 3

Tabla3: Importancia que le otorga el franquiciador a las aspiraciones y su efecto sobre el bienestar del subjetivo

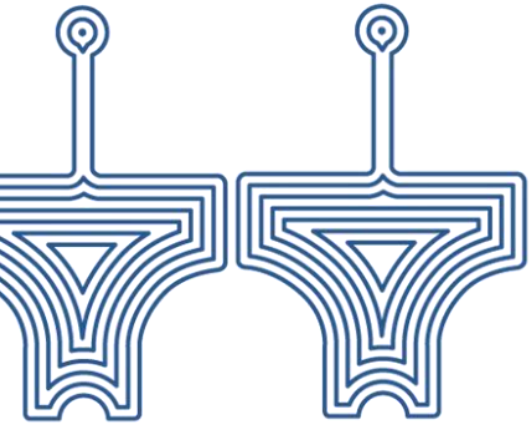
Import. Aspirac.	Mediadora Cm Vts12-16		Bienestar subjetivo	Moderadoras	Medidas de Ajuste Global Bondad: X^2	df	Cmin (>3,mejor	sig>0,05	Medidas ingrementales GFI (>0.9,≈1)	AGFI (>0.9,≈1)	NFI (>0.9,≈1)	CFI (>0.9,≈1)	Parsimonia RMSEA (<0.05,≈ 0)	PNFI (0.6>pnfi>0.9)	PGFI (≈1)
Fama	0,246	0,181	***	SIF (74)	42,778	12	3,565	0,000	0,877	0,713	0,936	0,953	0,187	0,535	0,376
E	***	0,017	***	MUF (106)	11,715	11	1,065	0,385	0,971	0,925	0,988	0,999	0,025	0,518	0,381
Imagen	0,25	0,087	0,297	SIF (74)	40,241	11	3,658	0,000	0,882	0,700	0,939	0,954	0,191	0,492	0,347
	0,154	***	***	MUF (106)	15,375	11	1,398	0,166	0,960	0,899	0,985	0,996	0,062	0,516	0,377
Económica	0,280	0,006	***	SIF (74)	37,183	10	3,718	0,000	0,890	0,693	0,947	0,960	0,193	0,451	0,318
E	***	0,032	***	MUF (106)	13,143	11	1,195	0,284	0,966	0,914	0,987	0,998	0,043	0,517	0,380

Import. Aspirac.	Mediadora Cm Vts12-16		Bienestar subjetivo	Moderadoras	Medidas de Ajuste Global Bondad: X^2	df	Cmin (>3,mejor	sig>0,05	Medidas ingrementales GFI (>0.9,≈1)	AGFI (>0.9,≈1)	NFI (>0.9,≈1)	CFI (>0.9,≈1)	Parsimonia RMSEA (<0.05,≈ 0)	PNFI (0.6>pnfi>0.9)	PGFI (≈1)
Comunidad	0,393	0,355	0,562	SIF (74)	10,513	11	0,956	0,485	0,963	0,906	0,986	1,000	0,000	0,516	0,378
	0,716	***	0,021	MUF (106)	9,999	13	0,769	0,694	0,973	0,941	0,989	1,000	0,000	0,612	0,452
Crec. Personal	0,618	0,037	***	SIF (74)	42,293	12	3,524	0,000	0,880	0,719	0,936	0,953	0,186	0,535	0,377
F	***	0,012	***	MUF (106)	14,647	11	1,332	0,199	0,966	0,912	0,985	0,996	0,056	0,516	0,379
Relaciones	0,263	***	0,505	SIF (74)	31,845	10	3,185	0,000	0,893	0,700	0,952	0,966	0,173	0,453	0,319
	0,087	***	0,879	MUF (106)	4,624	10	0,462	0,915	0,988	0,966	0,995	1,000	0,000	0,474	0,353
Salud	0,487	0,089	0,499	SIF (74)	46,178	12	3,848	0,000	0,866	0,688	0,930	0,946	0,198	0,531	0,371
Salud	0,148	***	0,002	MUF (106)	12,101	11	1,100	0,356	0,969	0,922	0,988	0,999	0,031	0,517	0,381

Fuente: Elaboración Propia

EMPRESA FAMILIAR

EMPRESA FAMILIAR



PERCURSORES DA FAMÍLIA EMPRESÁRIA: TIPOS DE FAMÍLIA EM ENGELS

Jorge José Martins Rodrigues, jjrodrigues@iscal.ipl.pt, ISCAL, I. P. Lisboa
Maria Amélia André Marques, amelia.marques@esce.ips.pt, ESCE, I. P. Setúbal

RESUMO: Partindo de uma conceção de Engels (1976) de que a família é o elemento ativo, nunca permanecendo estacionária, mas que passa de uma forma inferior a uma forma superior, à medida que a sociedade evolui de um grau mais baixo para outro mais elevado, bem como da importância do estudo da Família no contexto empresarial, esta comunicação pretende analisar o estado da arte da família desde os primórdios da humanidade. Tendo como estratégia de investigação a "teoria da prática" de Bourdieu, significando que no momento da realização de uma pesquisa, a problemática pode ser alterada, a hipótese modificada e as variáveis reconsideradas, fazendo com que a qualquer instante surja uma visão inovadora do que se passa no campo em análise, no presente trabalho apresenta-se uma revisão da literatura sobre esta problemática no âmbito das diferentes ciências sociais, tendo como objetivo identificar variáveis e dimensões de análise por forma a viabilizar a criação de um modelo concetual. Como principais resultados apontam-se as diferentes tipologias de família, muito diferentes da que hoje conhecemos. Sendo que esses resultados poderão ser integrados na conceção de um modelo integrador de várias dimensões teóricas, suficientemente genérico e abrangente, qual mosaico árabe, para que o mesmo possa ser aplicado a qualquer tipo de família empresária.

Palavras-chave: Família consanguínea, Punaluana, Sindiásmica, Monogâmica, Gens.

ABSTRACT: The main aim of this article is to analyze the state of the art of the Family since the dawn of mankind. It stems from Engels (1976) definition that the family is an active element; never remains stationary, but shifts from a lower to a higher form, as society evolves from a lower to a higher degree. It also stems from the acknowledgement that the family has played a major role or roles in the capitalist society but nevertheless it is not until recently that its study has caught the attention of the Academia. Thus, this field is still embedded in inconsistency, paradoxes and lack of systematization. Using as a strategy Bourdieu's Theory of Practice, which is a research strategy that, at the time of a research, the problem can be modified, the modified hypothesis and the variables reconsidered, causing at any moment a vision to emerge of what is happening in the field under analysis, and carrying out a review of the literature, we tried to identify ant typify variables and dimensions which would enable us to study the viability of creating a conceptual integrated model of analysis. Our main findings were different types of families, some very different from what we find today (Inbred family, punaluana family, sindiásmica family). This knowledge and the variables that shape them enabled us to start to conceptualize a holistic model such as an Arabic mosaic, with several theoretical dimensions, so that it could be applied to any type of business family.

Keywords: Inbred family, Punaluana family, Sindiásmica family, Monogamous family, Gens.

1. INTRODUÇÃO

O conhecimento socialmente útil sobre um assunto está sempre afetado de ignorância parcial e à medida que se avança no mesmo mais interrogações se levantam. Por isso o conhecimento nasce do desejo de se criar qualquer coisa que não existe a partir daquilo que já existe. Tal processo consiste, então, em descobrir, retirar ou compreender os fenómenos da natureza no contexto em que são gerados, pois esse contexto influencia a questão que impulsiona o processo de investigação, influencia o sujeito e, simultaneamente, é influenciado por ele. A falta de conhecimento, das caraterísticas e particularidades do sistema de relações que se criam nas

interações entre a família empresária e o negócio de família, além do significado ambíguo destes dois constructos (Harms, 2014), origina ainda um processo involuntário de confusões. Aquelas debilidades desencadeiam a paulatina perda de competitividade dos negócios, podendo chegar um momento, em que sob a propriedade da família, a empresa já não seja viável no mercado, com a consequente perda de património familiar e, às vezes, uma deterioração das relações entre familiares. Os empresários que desejam manter a propriedade e/ou a gestão em poder da geração seguinte devem promover o processo de mudança da família empresária. Este processo de mudança é paulatino e estruturado, e inclui a análise, avaliação, definição e implementação de um conjunto de atividades que procuram:

Manter a competitividade do negócio de família, com a finalidade de o perpetuar como fonte de bem-estar económico do clã familiar. Este pressuposto consegue-se, com a implementação de boas práticas de gestão e governo nas empresas que são propriedade da família, o mesmo é dizer, com a profissionalização da sua gestão. As empresas atuam em mercados competitivos, sujeitos a riscos – económicos, financeiros, de reputação –, surgimento de novos produtos e novas formas de concorrência, que têm impacto no desempenho das mesmas;
Constituir e/ou manter a família, ou parte dela, como uma equipa de trabalho. Ou seja, um conjunto de pessoas que têm a mesma visão, metas e regras na relação com a empresa da qual são e/ou serão proprietários.

Para que um negócio de família tenha êxito, parece importante manter esta:
Unida, em relação ao projeto de família que será a empresa;
Preparada, para os papéis que lhe competem desempenhar;
Comprometida, para evitar e prevenir a confusão entre família e empresa.

Como consequência destas atividades, havendo harmonia na família empresária (Gallo *et* al., 2009), esta poderá disponibilizar um conjunto único de recursos à empresa familiar, vantagem competitiva que não está ao alcance das empresas não familiares. Assim, uma empresa familiar parece correr menos riscos que uma empresa não familiar; daí que as primeiras logrem gerar maior valor para os seus constituintes organizacionais, apesar de a maioria delas tenderem a desaparecer ou perder uma parte importante do seu património durante a segunda geração ou na passagem para a terceira geração (Gallo *et* al., 2009). Uma família empresária não é uma família comum, pois possui também laços societários e/ou profissionais.

A sobrevivência da família empresária no longo prazo requer não só uma política apropriada de consumo e investimento dos seus recursos, mas também o reforço constante dos valores morais responsáveis pela criação de riqueza da família nas gerações anteriores. Cientes de que o conhecimento e as ideias atuais sobre a família empresária oscilam entre conceitos cientificamente comprovados até às boas intenções, porventura *naïfs*, o que os torna questionáveis (Gallo *et* al., 2009), a opção metodológica para este artigo assenta na analise de literatura (Gioia *et* al., 2013), procurando captar os tipos de família, por acreditarmos que a maior parte deste conhecimento está fragmentado e necessita de ser organizado em modelos teóricos mais completos (Gallo, 2009). Numa abordagem sistémica, Pessoa (1926) escreveu: Toda a teoria deve ser feita para poder ser posta em prática, e toda a prática deve obedecer a uma teoria. Fazer investigação não é resolver problemas; é saber definir um problema! Resolver problemas é uma questão técnica enquanto investigar é saber fazer a pergunta certa. Por isso a sociologia se preocupa em revelar fatos e relações nem sempre explícitas, fazendo emergir questões onde se aparenta naturalidade. O seu objeto envolve lutas, relações de poder, aspetos pouco revelados da realidade social que muitos não desejam ver elucidados (Bordieu, 1990).

Deste modo, o objetivo principal da comunicação consiste em obter o "*state of art*" dos tipos de família percursores da família empresária, a qual se poderá inserir numa proposta de modelo suficientemente genérico e abrangente, qual mosaico árabe, para que o mesmo possa ser aplicado a qualquer tipo de família empresária, possa ser confirmado ou rejeitado por outros investigadores e ajude a compreender os riscos e oportunidades, as tendências sociais, culturais, políticas, ambientais – os seus *stakeholders* relevantes – e como a família empresária tem impacto junto deles, tem capacidade de dialogar e estabelecer parcerias com os mesmos.

A estrutura da comunicação inicia-se com esta introdução ao tema. Segue-se um breve enquadramento teórico, no ponto dois, onde se contextualiza o problema. O ponto três descreve a metodologia seguida. No ponto quatro apresentam-se as diferentes tipologias de família em Engels, e também os tipos de família moderna. Por fim apresenta-se uma breve Conclusão, com as limitações e pistas futura para investigação.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Um dos debates mais promissores entre académicos, sociólogos, antropólogos, psicólogos e teólogos, só para citar algumas áreas do conhecimento, prende-se com a definição do conceito família. Será que o conceito e a família variaram no tempo? A resposta é afirmativa!
Para Engels (1976) a família é o elemento ativo; nunca permanece estacionária, mas passa de uma forma inferior a uma forma superior, à medida que a sociedade evolui de um grau mais baixo para outro mais elevado. Os sistemas de parentesco, pelo contrário, são passivos; só depois de longos intervalos, registam os progressos feitos pela família, e não sofrem uma modificação radical senão quando a família já se modificou radicalmente.

As novas gerações, hoje, têm modelos de vida diferentes, onde existe uma intensa complexidade de modelos familiares; as famílias formam-se, reformam-se e transformam-se, com o fenómeno da família monoparental a querer dominar. Ora, o modo como se define a família afeta significativamente os resultados dos estudos empíricos (Bettineli *et* al., 2014). A família sofreu uma série de transformações e as mudanças continuam a acontecer (Aldrich *&* Cliff, 2003; Giddens, 2013). Apesar de não atuarem da mesma forma, quase todas as sociedades se organizam em famílias, mas a caraterização destas difere, pois, a família é produto do sistema social e reflete o estado da cultura desse sistema, moldando-se às condições de vida que dominam num determinado espaço de tempo (Greif, 2006; Giddens, 2013).

O conceito de família com base nas relações de parentesco de consanguinidade e do casamento deu lugar, a partir dos anos 1960, ao modelo ideal de família, uma extensão do modelo ideal preconizado na modernidade, a qual enfatiza o amor romântico, o matrimónio ideal e o afeto como base da vida familiar (Machado, 2005). A realidade do Séc. XXI mostra um declínio do casamento, um aumento dos divórcios, múltiplos arranjos conjugais e novos laços de parentesco, em combinatórias sempre originais, a caminho do nomadismo conjugal (Déchaux, 2009), o que exige o recurso a modernidades múltiplas (Eisenstadt, 2001), como forma de gerir a existência de padrões culturais diversificados, complexos e moventes, numa sobreposição coexistente de diferentes tempos históricos (Almeida, 2013). Assim, estar vivo é mudar constantemente, pois, cada experiência e cada decisão afetam as que se seguem, pelo que os sistemas e organizações também envelhecem e mudam com a passagem do tempo (Gersick *et* al., 1997).

No caso particular da família [empresária] que detém empresas [familiares], existe a necessidade de consenso entre aqueles que fazem parte dela, devido aos significativos bens em comum, e à intensidade dos contatos – pelo menos para alguns dos seus membros –, os quais permanecerão elevados durante toda a vida. Assim, a definição clara a respeito dos limites da família é útil para decidir quem tem responsabilidades pela empresa e quem merece beneficiar com ela (Gersick *et* al., 1997). A resposta à questão "Quem é família?" tem sido tentada em função da dinâmica do conceito família através dos tempos. Da aceitação da sua definição irá depender a evolução do negócio familiar, a liderança da família ou a divisão da herança. Contudo, um modelo não capta a realidade, somente a sugere (Gersick *et* al., 1997), pelo que, mesmo utilizando a definição mais ampla do termo família continua por definir, inequivocamente, o que é a família empresária.

Em resumo, a família é uma instituição social básica que surge sobre as mais diversas formas em todas as sociedades humanas, a qual parece ter desempenhado diversas funções, ora perdendo umas ora acrescentando outras. Assim, a ordem social de determinada época está condicionada por dois tipos de produção: a do desenvolvimento do trabalho e o da família (Engels, 1976). As mais importantes e permanentes funções da família parecem ser a reprodução da espécie, a criação e a socialização dos filhos e a transmissão essencial do património cultural (Floriani, 2012). O caminho percorrido pela instituição família, ao longo da história, é extremamente complexo – estado selvagem, barbárie, civilização (Engels 1976) – pois apresentou, até chegar à estrutura de hoje, mutações profundas e significativas (Dias, 2012; Lauwe & Lauwe, 1965).

3. METODOLOGIA

Há ocasiões em que a experiência passa à frente da teoria, sendo a primeira a encontrar novos factos; o papel da teoria é então o de retroverter as observações já realizadas, cabendo ao teórico reunir os novos dados e elaborar um edifício lógico no qual todos eles se integrem (Magueijo, 2003). Cientes de que o conhecimento e as ideias atuais, quer sobre a família empresária quer sobre a empresa familiar, oscilam entre conceitos

cientificamente comprovados até às boas intenções, porventura *naïfs*, o que os torna questionáveis (Gallo *et* al., 2009), a opção metodológica para esta comunicação assentou na análise de literatura (Gioia *et* al., 2013), procurando captar os conceitos de família e suas dimensões, por acreditarmos que a maior parte deste conhecimento está fragmentado e necessita de ser organizado em modelos teóricos mais completos (Gallo *et* al., 2009).

Numa abordagem sistémica, Pessoa (1926) escreveu que toda a teoria deve ser feita para poder ser posta em prática, e toda a prática deve obedecer a uma teoria. Só os espíritos superficiais desligam a teoria da prática, não olhando a que a teoria não é senão uma teoria da prática, e a prática não é senão a prática de uma teoria. Quem não sabe nada de um assunto, e consegue alguma coisa nele por sorte ou acaso, chama "teórico" a quem sabe mais e, por igual acaso, consegue menos. Quem sabe, mas não sabe aplicar – isto é, quem afinal não sabe, porque não saber aplicar é uma maneira de não saber –, tem rancor a quem aplica por instinto, isto é, sem saber que realmente sabe. Mas, em ambos os casos, para o homem são de espírito e equilibrado de inteligência, há uma separação abusiva.

Fazer investigação não é resolver problemas; é saber definir um problema! Resolver problemas é uma questão técnica enquanto investigar é saber fazer a pergunta certa. Por isso a sociologia se preocupa em revelar factos e relações nem sempre explícitas, fazendo emergir questões onde se aparenta naturalidade. O seu objeto envolve lutas, relações de poder, aspetos pouco revelados da realidade social que muitos não desejam ver elucidados (Bordieu, 1990). Essa é a diferença!

Assim, a maior parte da literatura sobre os negócios de família está relacionada com o empreendedorismo, devido às suas raízes nos pequenos negócios, apesar de esta temática abranger um grande conjunto de subcampos interrelacionados. Ora, como qualquer campo de estudo, o desafio de ganhar e manter a legitimidade envolve uma abordagem equilibrada sobre a amplitude (o cruzamento de fronteiras disciplinares) e a profundidade (domínio de um corpo específico de conhecimentos), que permita apresentar uma estrutura concetual abrangente que claramente defina os limites do campo família (Payne, 2018), pelo que, como se referiu anteriormente, a opção metodológica para esta comunicação assentou na análise de literatura, procurando captar os conceitos de família e suas dimensões.

4. TIPOS DE FAMÍLIA

Quase todas as sociedades se organizam em famílias, como vimos, apesar de não atuarem todas da mesma forma e da sua caraterização diferir. A família é produto do sistema social e reflete o estado da cultura desse sistema, moldando-se às condições de vida que dominam num determinado espaço de tempo. É essa realidade, no início da época moderna, que iremos procurar conhecer.

4.1 TIPOS DE FAMÍLIA EM ENGELS

O estudo da história da família, nomeadamente os sistemas de parentesco e as formas de família correspondentes, elaborado por Engels (1976), para quem, em cada modo de produção houve uma forma predominante de arranjo familiar. A descoberta de uma espécie tosca de família com base em laços de consanguinidade é atribuída a Morgan (1877) e leva Engels (1976), a partir de um estado primitivo de promiscuidade, a definir quatro tipos subsequentes de família: a família consanguínea, a família punaluana, a família sindiásmica e a família monogâmica, as quais serão apresentadas sumariamente.

4.1.1 Família consanguínea

A família consanguínea pode ser considerada a primeira etapa da família, segundo Morgan (1877), por nela os grupos conjugais se classificarem por gerações; todos os avôs e avós, nos limites da família, são maridos e mulheres entre si; o mesmo sucede com os seus filhos, ou seja, com os pais e mães; os filhos destes, por sua vez, constituem o terceiro círculo de cônjuges comuns; e os seus filhos, isto é, os bisnetos dos primeiros, o quarto círculo Engels (1976).

Nesse tipo de família, os ascendentes e descendentes, os pais e filhos, são os únicos que, reciprocamente estão excluídos dos direitos e deveres do matrimónio, conforme pretende mostrar a Figura 1 – Diagrama de relações da família consanguínea. Esta "fase" do desenvolvimento familiar encontra-se, segundo Engels, no período de estado selvagem.

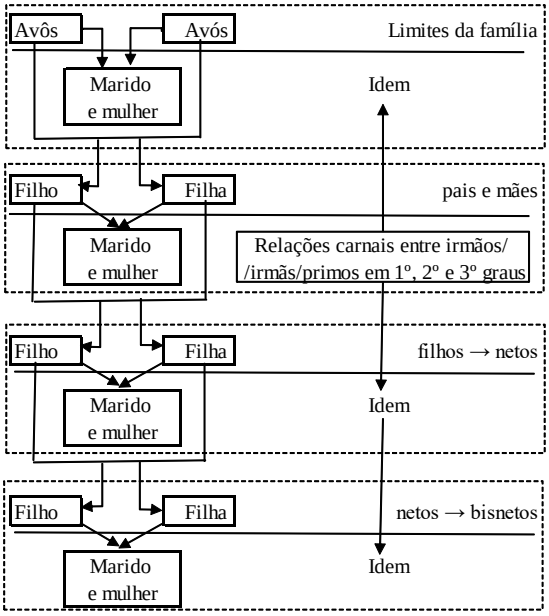


Figura 1: Diagrama de relações da família consanguínea
Fonte: Floriani (2012)

A caraterística adicional desta família, então, estaria no facto de os irmãos e irmãs, primos e primas, em primeiro, segundo e demais graus, serem, todos eles entre si, irmãos e irmãs, e em decorrência disso, maridos e mulheres uns dos outros. Ou seja, a relação entre irmão e irmã pressupõe, por si, a relação carnal mútua. Exemplo típico de tal família seriam os descendentes de um casal, em cada uma de cujas gerações sucessivas todos fossem entre si irmãos e irmãs e, por isso mesmo, maridos e mulheres uns dos outros. Este sistema familiar desapareceu (Engels, 1976; Floriani, 2012).

4.1.2 Família punaluana

A principal caraterística da família punaluana, em relação à família consanguínea, reside na exclusão dos pais, filhos e irmãos das relações sexuais recíprocas, pondo fim ao matrimónio entre irmãos colaterais, ou seja, primos carnais, primos em segundo e terceiro graus. Este processo, provavelmente, ocorreu de forma progressiva, tendo começado pela exclusão dos irmãos uterinos e acabou pela proibição do matrimónio entre irmãos colaterais (Engels, 1976). Nas sociedades onde este progresso limitou a reprodução consanguínea deve ter havido um desenvolvimento mais rápido e completo que naquelas sociedades onde o matrimónio entre irmãos e irmãs continuou a ser uma regra e uma obrigação (Engels, 1976).

Em decorrência deste avanço nas relações familiares foi instituída a "gens", palavra latina usada por Morgan para designar um grupo consanguíneo com as caraterísticas descritas em 4.1.1 Família consanguínea. Tem na sua raiz o conceito de "origem" ou "nascimento", significando um grupo de indivíduos que se reportam a um mesmo ancestral e, portanto, a um mesmo nome de família ou clã.

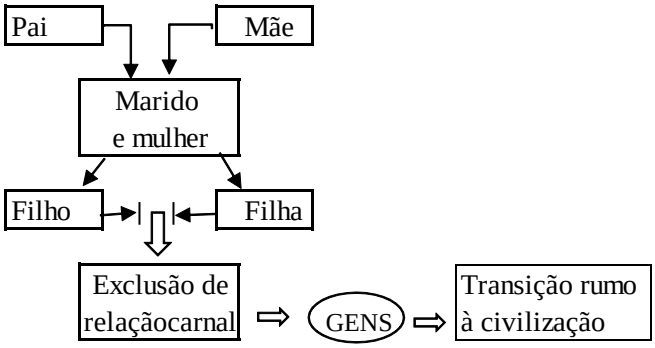


Figura 2: Diagrama de relações da família punaluana
Fonte: Floriani (2012)

Logo, as *gens*, neste caso, eram círculos fechados de parentes consanguíneos, por linhagem materna, que não se podiam casar uns com os outros (Engels, 1976), pelo que cada família primitiva teve que cindir-se, o mais tardar depois de algumas gerações, dando origem a outras novas comunidades que não coincidiam, necessariamente, com o grupo de famílias. Um ou mais grupos de irmãs convertiam-se no núcleo de uma comunidade, e os seus irmãos carnais, no núcleo de outra. Estas irmãs carnais ou mais afastadas (primas, em diferentes graus) eram mulheres comuns de maridos comuns, dos quais ficaram excluídos os seus próprios irmãos.

De igual modo, uma série de irmãos uterinos ou mais afastados (primos, em diferentes graus) tinham em casamento comum certo número de mulheres, com exclusão das suas próprias irmãs. Desta ou de outra forma análoga, da família consanguínea passou-se para a família panaluana – matrimónio por grupos (Engels, 1976). Portanto, a *gens*, além de se prestar a explicar a génese da ordem social de praticamente todos os povos bárbaros do mundo, explica também a sua transição rumo à civilização, como demonstra a Figura 2 – Diagrama de relações da família punaluana. Este tipo de família é o tipo clássico de uma formação de família que sofreu, mais tarde, uma série de modificações, e cujo traço caraterístico essencial era a comunidade recíproca de maridos e mulheres no seio de um determinado círculo familiar, do qual foram excluídos, todavia, no princípio, os irmãos carnais e, mais tarde, também, os irmãos mais afastados das mulheres, ocorrendo o mesmo com os irmãos dos maridos (Engels, 1976). Os irmãos e irmãs carnais ou distantes (primos) eram denominados de 'punaluas', ou seja, companheiros íntimos (Engels, 1976). Na família tipo punaluana (matrimónio por grupos) há, indiscutivelmente, uma certeza: não se pode saber, com segurança, quem é o pai de uma criança, mas sabe-se quem é a mãe, o que redunda em dizer que a descendência só pode ser estabelecida pelo lado materno, reconhecendo-se, assim, apenas a linhagem feminina (Engels, 1976).

4.1.3 Família sindiásmica

No regime de matrimónio por grupos já se formavam uniões por pares, de duração mais ou menos longa. O homem tinha uma mulher principal entre as suas numerosas esposas, e era para ela o esposo principal entre todos os outros (Engels, 1976). O impulso dado pelo *gens* à proibição do matrimónio entre parentes consanguíneos levou a uma redução constante do círculo em cujo seio prevalecia a comunidade conjugal entre sexos, até proibir o matrimónio entre todos os graus de parentesco reconhecidos, tornando, assim, cada vez mais impossíveis uniões por grupos, ficando no fim apenas o casal – família sindiásmica – unido por vínculos ainda frágeis. Enquanto nas anteriores formas de família os homens passavam por dificuldades para encontrar mulheres, e tinham até mais do que precisavam, agora as mulheres escasseavam e era necessário procurá-las, pelo que começam, com o matrimónio sindiásmico, o rapto e a compra de mulheres (Engels, 1976). A sua principal caraterística reside na sua forma de união por pares, com uma duração mais ou menos longa. Ou seja, uma união mais estável e mais duradoura que as formas de família anteriores. Esta união de pares traduzia-se como mostra a Figura 3 – Diagrama de relações da família sindiásmica: o homem tinha uma mulher principal, embora não se possa dizer que fosse a preferida, de entre as suas inúmeras esposas, e era para ela o marido principal, de entre todos os outros homens que também se constituíam em companheiros daquela.

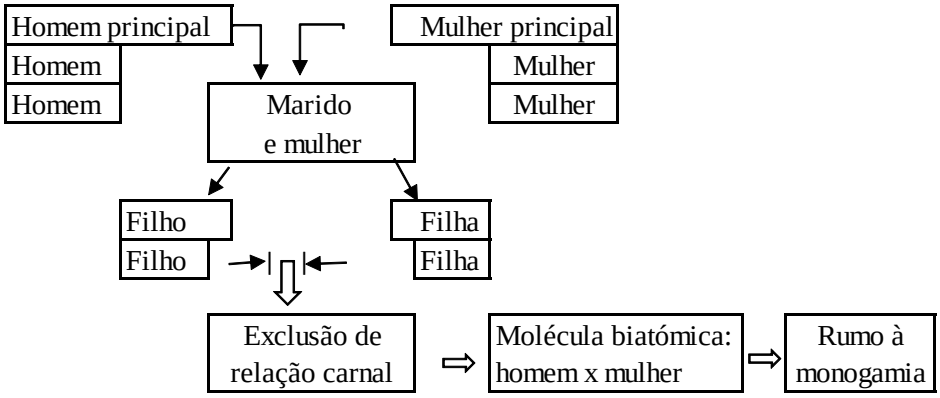


Figura 3: Diagrama de relações da família sindiásmica
Fonte: Floriani (2012)

A poligamia e a infidelidade ocasional, por parte do homem, eram vistas como um direito seu. À mulher, esse ato era cruelmente castigado, se houvesse vida em comum. Os vínculos conjugais dissolviam-se com facilidade pela vontade de cada um dos cônjuges, ficando a partir daí, cada uma das partes livre para casar novamente. Os filhos ficavam com a mãe. Portanto, a evolução da família nos tempos pré-históricos consistiu numa relação constante do círculo em cujo seio prevalece a comunidade conjugal entre os sexos, círculo que originariamente abarcava a tribo inteira. A exclusão progressiva, primeiro dos parentes próximos, depois dos parentes distantes e, por fim, até das pessoas vinculadas apenas por alianças, torna impossível, na prática, qualquer matrimónio por grupos (Engels, 1976).

A família sindiásmica assume uma posição cronológica imediatamente antes da estrutura familiar considerada como "moderna", com a introdução na família de um elemento novo: junto à verdadeira mãe coloca o verdadeiro pai (Engels, 1976). De acordo com a divisão do trabalho entre os dois sexos, na família sindiásmica, os homens estavam incumbidos de procurar a alimentação e de criar os instrumentos de trabalho necessários para isso. Neste contexto, o novo instrumento de trabalho – o escravo – e o gado eram propriedade do homem. A mulher era apenas utilizadora da propriedade, porém, não era dona. Assim, quando os homens se separavam das suas companheiras, podiam levar os seus pertences às suas *gens*, pois, com base no direito materno, os filhos não podiam herdar deles. Os bens deveriam ficar dentro da *gens* e os filhos não pertenciam à *gens* de seus pais. É com a família sindiásmica que ocorrem revoluções humanas fundamentais, as quais fizeram surgir a produção de excedentes, a propriedade privada, o patriarcado e a exploração do homem pelo homem (Engels, 1976). Desta forma, as riquezas, à medida que iam aumentando, davam ao homem uma posição mais importante que a da mulher na família, ao mesmo tempo que fazia com que nascesse nele a ideia de modificar, em proveito dos seus filhos, a ordem da herança estabelecida, abolindo o direito materno. O homem apoderou-se também da direção da casa e a mulher foi convertida em simples instrumento de reprodução (Engels, 1976).

4.1.4 Família monogâmica

A palavra *família*, neste contexto, significava o conjunto dos escravos pertencentes a um mesmo homem; e *famulus* significava escravo doméstico. A expressão *família* é romana e designa um novo organismo social submetido ao poder paterno do seu chefe, o qual mantinha o domínio sobre a mulher, os filhos e certo número de escravos, e o direito da vida e morte sobre todos eles (Engels, 1976). Este autor demostra que a família monogâmica é um constructo humano necessário à exploração dos homens pelos homens e à defesa da propriedade privada, a partir da divisão do trabalho entre sexos. Todas as formas de família eram determinadas pelo modo como a respetiva sociedade retirava da natureza o que lhe era imprescindível. Por isso, a família monogâmica nem sempre existiu. A família monogâmica foi criada por uma necessidade socioeconómica, tipicamente humana. Por isso, a família monogâmica surgiu com o advento da sociedade de classes e a propriedade privada (Lessa, 2012), baseada no predomínio do homem e a sua finalidade expressa é a de procriar filhos cuja paternidade seja indiscutível. E exige-se essa paternidade indiscutível porque os filhos, na qualidade de herdeiros diretos, entrarão, um dia, na posse dos bens de seus pais (Engels, 1976) e assim irão reter, na família, o domínio dos bens, utensílios e a riqueza produzida e usurpada. A origem da monogamia de modo algum foi fruto do amor sexual individual, com o qual nada tinha em comum, já que os casamentos eram coisa de conveniência, arranjada pelos pais (Engels, 1976), para preservar a propriedade privada e perpetuar a acumulação de riqueza da família. Com a monogamia surgem o adultério e a prostituição.

Esta forma de família diferencia-se da família sindiásmica por uma solidez muito maior dos laços conjugais, que já não podem ser rompidos por vontade de qualquer das partes. Agora, como regra, só o homem pode rompê-los e repudiar a sua mulher, sendo-lhe concedido igualmente o direito à infidelidade conjugal, enquanto à mulher este ato implicava repressão e castigos mais rigorosos que em qualquer outra época anterior (Engels, 1976). O triunfo definitivo destas relações é um dos sintomas da civilização. Esta foi a primeira forma de família que não se baseava em condições naturais, mas económicas, e concretamente no triunfo da propriedade privada sobre a propriedade comum primitiva, originada espontaneamente. Na sociedade grega, o casamento, mesmo sendo considerado um empecilho para a liberdade masculina, era tido como um "mal necessário" para dar filhos ao Estado. Predominava a monogamia masculina, sendo que às esposas cabia o dever de procriação e às cortesãs o papel de satisfazer sexual e intelectualmente aos homens. Coexistiam, assim, duas classes de mulheres: as que eram para casar e construir família e aquelas que serviam somente para satisfazer os prazeres sexuais (Zordan *et* al., 2013).

Entre os gregos – o povo mais culto e desenvolvido da antiguidade (Engels, 1976) – encontrava-se o exemplo típico desse tipo de família, onde a monogamia era apenas para as mulheres, pois elas deviam guardar uma castidade e uma fidelidade conjugais rigorosas. As mulheres eram cativas e só lidavam com outras mulheres. Destinavam-se a cuidar da casa e procriar. As donzelas aprendiam principalmente a fiar, tecer e coser, e, quando muito, a ler e a escrever, sendo vigiadas e sempre acompanhas pelas escravas. Habitavam em lugares separados, em aposentos no alto ou atrás da casa. Os homens atenienses tinham exercício, ginástica e discussões públicas, podendo a monogamia e a prostituição, defendida pelo Estado, ser permitida, quando aqueles transformavam as escravas em suas concubinas. A entrega das mulheres por dinheiro – as hiérodulas (escravas que serviam nos templos) foram as primeiras prostitutas – foi, a princípio, um ato religioso: era praticado no templo da deusa do amor e, no início, o dinheiro ia para as arcas do templo (Engels, 1976). O adultério chegou a ser uma instituição social inevitável, pelo que, para promover a "certeza" da paternidade o código napoleónico de 1804, no seu artigo 312º, estipulava que o filho concebido durante o matrimónio tinha por pai o marido da mãe (Engels, 1976).

Entre os romanos, quer os homens quer as mulheres podiam romper o vínculo matrimonial, e as mulheres gozavam de liberdade, sempre vigiada pelo poder do marido sobre a sua vida e morte (Engels, 1976). Para os romanos, inicialmente, a esposa era apenas um instrumento do chefe de família: ela fazia filhos e completava o património. Ela era um bem que poderia ser cedido de um senhor a outro. O marido podia ter amores com escravos de ambos os sexos. Já a infidelidade feminina era vista como uma infelicidade. Assim, o romano era senhor de sua mulher, de seus filhos e de seus criados. O casamento era para ele um dever cívico, um ato político e um arranjo doméstico. Casar era um dos deveres do cidadão (Zordan *et* al., 2013).

4.2 TIPOS DE FAMÍLIA MODERNA

O negócio familiar, à semelhança da vida biológica, surge como um embrião que inicialmente se desenvolve no seio da mãe. Logo, também a empresa familiar se vai formando na família do empresário, saindo dela num processo de separação / individualização em que adquire identidade própria, não abandonando nem esquecendo as caraterísticas da família que esteve na sua origem. Ou seja, os vínculos institucionais do negócio familiar assemelham-se aos vínculos dos filhos com os respetivos pais (Araújo *et* al., 2015), o que faz com que haja uma dificuldade na separação entre o que é emocional e e o que é racional, com tendência para o emocional e jogos de poder, em que muitas vezes mais vale a aptidão política que o mérito e a capacidade de gestão dos membros da família empresária, ao longo do ciclo de vida da empresa familiar.

Tem sido hábito adotar como critério de classificação dos diferentes grupos familiares a linha de transmissão do nome e da herança (família matrilinear e patrilinear) ou a concentração de autoridade (patriarcal, matriarcal, igualitária ou outra). Também tem sido hábito contrapor hoje aos tipos tradicionais a *família nuclear*, composta de marido, mulher e filhos, o que contrasta com a *família extensa*. No entanto, a família nuclear, apesar de despojada de algumas das suas funções outrora assumidas pela família tradicional e extensa, é ainda em grande parte responsável pela socialização dos filhos e pela estabilidade emocional e mental das personalidades adultas (Floriani, 2012). Assim, percebe-se que o conceito de família é influenciado por uma perspetiva de mero relacionamento de indivíduos, para adotar uma tendência moderna de um "sistema de papéis", onde os papéis idênticos podem ser desempenhados por diversos indivíduos ou distribuídos entre eles. Daqui surge a *família composta*, cuja caraterística principal é abrigar sob o mesmo teto várias famílias nucleares ou, ainda, a chamada *família complexa*, que se identifica pelo facto de os membros mais jovens

trazerem as suas esposas para o teto paterno. Nesta última tipologia introduz-se na família membros que, biologicamente, desta não fazem parte, mas que detêm igual poder hereditário.

Assim, a tendência principal das sociedades modernas é a consolidação da família nuclear, cujos traços preponderantes são:

- A livre escolha dos companheiros no casamento;
- Maior número de divórcios;
- Maior mobilidade residencial;
- Enfraquecimento dos laços de parentesco;
- A emancipação da mulher, com o seu ingresso no mercado de trabalho;
- A perda do sentido de responsabilidade dos filhos em relação aos pais e avós.

Este conceito de família opõe-se ao tradicional, o qual acentua a continuidade através do nome, da profissão e da herança, alicerçada numa tradicional resistência às mudanças, alterando profundamente o processo sucessório da família empresária. Por isso, o processo de transformação de uma família comum para uma família empresária é determinante para o sucesso e continuidade da própria família e o património herdado, sendo difícil perceber como esta problemática, até agora, não mereceu muita atenção de historiadores, profissionais ou académicos ligados ao mundo empresarial (Bernhoeft *et* Gallo, 2003; Casillas *et* al., 2005), apesar de a família empresária surgir na História praticamente com as primeiras estruturas sociais, embora ainda toscas, situando-se, portanto, no primeiro capítulo da vida do homem civilizado (Floriani, 2012). A família empresária nasceu de uma necessidade de subsistência e não por qualquer necessidade económica ou financeira. No início da humanidade os artesãos – o artesanato era a forma de trabalho mais habitual entre os povos primitivos – desenvolviam as suas aptidões e tornavam-se especialistas em desenvolver algumas funções que lhes possibilitavam a troca dos bens por si produzidos por outros de que tivessem necessidade, como alimento, vestuário ou calçado (Floriani, 2012). Por isso, raramente é adequado falar sobre família empresária sem levar em conta o seu estádio de desenvolvimento (Gersick *et* al., 1997).

Clarificando, o constructo empresa familiar poderá dar origem a dois conceitos diferentes: a *empresa familiar* e a *família empresária*. Assim:

O conceito *empresa familiar* é utilizado quando se pretende destacar a empresa em si mesmo, enquanto organização que tem por finalidade explorar o negócio de família, cuja propriedade do capital é detida por uma ou mais famílias, que determinam a orientação estratégica da mesma e podem, inclusive, liderar os seus órgãos de governo e de direção (Casillas *et* al., 2005). Portanto, a empresa familiar surge da necessidade de perpetuar o negócio de família, com o objetivo de ampliar o património familiar e colocar nele os herdeiros, proporcionando-lhes, ao mesmo tempo, a captação de recursos de subsistência e crescimento e expansão da sua riqueza (Floriani, 2012). A característica básica que distingue o negócio de família dos restantes negócios é a influência das relações daquele com a família empresária, as quais influenciam o modo como o mesmo é governado, estruturado, gerido e transferido para a próxima geração (Aronoff *et* Ward, 1995; Tagiuri *et* Davis, 1996).

O conceito de *família empresária* utiliza-se quando se pretendem destacar os aspetos que estão ligados à instituição familiar enquanto conjunto de pessoas que, além de partilharem um parentesco familiar, formal ou informal, detêm, controlam e ou dirigem um determinado negócio, património ou organização empresarial (Casillas *et* al., 2005). A família empresária, no seu âmago, nasce de uma necessidade de subsistência e não de qualquer forma de interesse pecuniário ou económico. Os artesãos desenvolviam as suas aptidões e tornavam-se especialistas em algumas tarefas – Woods era o lenhador, Ferrari era o ferreiro, Fisher era o pescador – cujos atributos passavam, por herança natural, de geração em geração, e atestavam a qualidade laboral da família empreendedora (Floriani, 2012). O mesmo é dizer que usamos o conceito de família empresária para nos referirmos à família como uma instituição ou estrutura social (Nordqvist *et* Melin, 2010), a qual resulta da sobreposição dos constructos de família alargada, de empresa familiar e da capacidade empreendedora (Randerson *et* al. 2015).

Aqueles conceitos são, por vezes, utilizados indistintamente, ainda que possuam conteúdo bem definido. Contudo, se utilizados no seu contexto, poderão ajudar a esclarecer o seu âmbito. Assim, por exemplo, se estivermos a tratar de um assunto sobre a incorporação de administradores externos à família empresária no conselho de administração da empresa familiar, tratar-se-á, muito provavelmente, de um assunto típico desta. Por outro lado, se estivermos a discutir qual deverá ser a orientação a dar à formação dos filhos do empresário para que possam assumir futuras responsabilidades na empresa da família, muito provavelmente, estamos a tratar de uma questão do âmbito da família empresária.

5. CONCLUSÃO

Com esta resenha histórica sobre os diferentes tipos de família nos primórdios da civilização moderna pretende-se consciencializar e dar visibilidade à necessidade de se compreender melhor certas dimensões teóricas que ajudam a melhor apreciar o constructo família empresária, no sentido de consciencializar, informar, assessorar e formar os membros dessa família e a sociedade em geral.

Como limitações aponte-se o caráter contingente do constructo família, o qual tem mudado com os tempos e influencia os estudos desenvolvidos.

A pesquisa no campo família empresária deve ser constante e multidisciplinar, pelo que, para investigação futura se sugere a análise de outros textos do início da civilização moderna, com a finalidade de obter uma compreensão mais aprofundada do constructo família empresária, que facilite a apresentação de um modelo integrador de várias dimensões teóricas daquela família, e que seja, ao mesmo tempo aberto, inclusivo e sustentável.

REFERÊNCIAS

Aldrich, Howard E., & Cliff, Jennifer E. (2003). The pervasive effects of family on entrepreneurship: toward a family embeddedness perspective. *Journal of Business Venturing*, 18(5), 573-596

Almeida, J. F. (2013). *Desigualdades e perspetivas dos cidadãos. Portugal e a Europa*. Lisboa: Editora Mundos Sociais

Araújo, T. R. P. P., Bucher-Maluschke, J. S. N. F., & Pedroso, J. S. (2015). Systemic principles in the study of family businesses. *Systems Research and Behavioral Science*, 33(2), 259-264

Aronoff, C. E., & Ward, J. L. (1995). Family-owned businesses: A thing of the past or a model of the future?. *Family Business Review*, 8(2),121-130

Bernhoeft, R. & Gallo, M. (2003). *Governança na empresa familiar*. Rio de Janeiro: Campus.

Bettinelli, C., Fayolle, A., & Randerson, K. (2014). Family entrepreneur-ship: A developing field. *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, 10(3), 161-236

Bourdieu, P. (1990 [1987]). *Coisas ditas*. São Paulo: Editora Brasiliense.

Casillas, J. C., Vásquez, A., & Díaz, C. (2005). *Gestão da empresa familiar: Conceitos, casos e soluções*. São Paulo: Thomson Learning.

Déchaux, J.-J. (2009). *Sociologie de la famille*. Paris: Editions La Découverte

Dias, C. M. A. (2012). A jurisprudência do Tribunal Europeu dos Direitos do Homem e as novas formas de família. *Revista da Universidade Portucalense*, 15, 35-48

Eisenstadt, S. N. (2001). Modernidades múltiplas. *Sociologia, problemas e práticas*, 35, 139-163

Engels, F. (1976 [1884]). *A origem da família, da propriedade privada e do Estado* (3ª ed). Editorial Presença: Lisboa.

Floriani, O. P. (2012 [2007]). *Empresa familiar ou ... Inferno familiar?* (2ª ed). Curitiba: Juruá Editora

Gallo, M. A., Klein, S., Montemerlo, D., Tomasell, S., & Cappuyns, K. (2009). *La empresa multigeracional: El papel de la família proprietária*. Pamplona: Ediciones Universidad de Navarra.

Gersick, K. E., Davis, J. A., McCollom, M. M. & Lansberg, I. (1997). *De geração para geração: Ciclos de vida das empresas familiares* (3ª ed). São Paulo: Negócio Editora.

Giddens, A. (2013). *Sociologia* (9ª ed). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Gioia, D. A., Corley, K. G. & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31

Greif, A. (2006). Family structure, institutions, and growth: The origins and implications of western corporations. *American Economic Review*, 96(2), 308-312

Harms, H. (2014). Review of family definitions: Cluster approach and implications of heterogeneous applications for family business research. *International Journal of Financial Studies*, 2(3), 280-314.

Lauwe, P.-H. C. de, & Lauwe, M.-J. C. de (1965 [1950]). A evolução contemporânea da família: estruturas, funções, necessidades. *Análise social*, 3(12), 475-500.

Lessa, S. (2012). *Mundo dos homens: Trabalho e ser social* (3ª ed). S. Paulo, Instituto Lukács.

Machado, H. V. (2005). Reflexões sobre concepções de família e empresas familiares, *Psicologia em Estudo*, 10(2), 317-323.

Magueijo, J. (2003). *Faster than the Speed of Light* (tradução portuguesa de Paulo Ivo Teixeira, *Mais rápido que a luz*. Gradiva, Lisboa, Maio de 2003

Morgan, L. H. (1877). *Ancient Society, or Researches in the lines of Human Progress from Savagery though Barbarism to Civilation*. Londres: Mac Millan and Cª.

Nordqvist, M. & Melin, L. (2010). Entrepreneurial families and family firms". *Entrepreneurship and Regional Development*, 22(3-4), 211-23

Payne, G. T. (2018). Reflections on family business research: Considering domains and theory. *Family Business Review*, 31(2), 167-175

Pessoa, F. (1926). Palavras iniciais. *Revista de Comércio e Contabilidade*, 4, 1-2.

Randerson, K., Bettinelli, C., Fayolle, A., & Anderson, A. (2015). Family entrepreneurship as a field of research: Exploring its contours and contents. *Journal of Family Business Strategy*, 6(3), 143-154.

Tagiuri, R. & Davis, J. A. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9(2), 199-208.

Zordan, E. P., Falcke, D. & Wagner, A. (2005). Copiar ou (re)criar? Perspetivas histórico-contextuais do casamento. In Wagner, Adriana (Org.) (2013). *Como Se Perpetua a Família? - A transmissão dos modelos familiares*, Porto Alegre, EDIPUCRS

ANÁLISE DO RISCO DE INCUMPRIMENTO DAS PME FAMILIARES

Filipa Vieira dos Santos, 2160045@my.ipleiria.pt, School of Technology and Management, Polytechnic Institute of Leiria
Inês Margarida Cadima Lisboa, ines.lisboa@ipleiria.pt, School of Technology and Management, Centre of Applied Research in Management and Economics (CARME), Polytechnic Institute of Leiria
Magali Pedro Costa, magali.costa@ipleiria.pt, School of Technology and Management, Center for Advanced Studies in Management and Economics (CEFAGE), Polytechnic Institute of Leiria

RESUMO: Este estudo visa analisar o risco de incumprimento das PME (pequenas e médias empresas) familiares da região de Leiria. A amostra inclui 2.658 empresas no período de 2012 a 2017. Recorrendo a dados em painel e ao método estatístico da regressão logística, os resultados evidenciam que existem mais empresas cumpridoras e que o número das empresas incumpridoras tem diminuído durante o período da amostra. Verificámos ainda que as empresas incumpridoras são empresas mais novas, com maior dificuldade em ser rentáveis, em gerir recursos pelo que são empresas com um nível de endividamento superior. Como teste de robustez foi testado o modelo Z'-Score, e concluiu-se que se encontra desadequado aos dias de hoje e à amostra, pelo que foram estimados novos coeficientes para este modelo com intuito de aumentar a eficácia do modelo. Tanto o modelo proposto, como o Z'-Score modificado, demonstraram ter capacidades preditivas elevadas, 88,74% e 85,49% respetivamente.

PALAVRAS-CHAVE: Risco de incumprimento, Regressão logística, Dados em painel, PME, Empresas familiares.

ABSTRACT: This work aims to study the default risk of family SME (small and medium enterprises) in Leiria region. Using a logit regression technique on a panel data over 2,658 firms over the period 2012-2017, results suggest that there are more compliant firms and the number of defaulting firms is decreasing over the period analyzed. Defaulting firms are the youngest ones, with difficulties in generating return and in being efficient, and more indebted. The Z'-score model was used as a robustness test, and results suggest that this model is inaccurate to present reality and this specific sample. Thus, new coefficients were estimated to increase the model efficiency. The proposed and the modified Z'-score models have an accuracy of 88.74% and 85.49%, respectively.

KEYWORDS: Default risk, Logistic regression, Panel Data, SME, Family Firms.

1. INTRODUÇÃO

A crise financeira de 2008 provocou uma prolongada e profunda contração económica que afetou direta ou indiretamente todos os setores de atividade e países (Antão & Moreira, 2018). Esta crise veio realçar a necessidade de antecipar e prever situações de incumprimento ou até falência das empresas, de forma a possibilitar a tomada de decisões atempadas.

O desenvolvimento de modelos para a previsão de dificuldades financeiras não é um assunto novo na literatura. De facto, desde os anos 60 que têm surgido diversos trabalhos nesse âmbito, tais como os estudos de Beaver (1966), Altman (1968) ou Ohlson (1980). O debate empírico sobre o incumprimento/falência centrou-se maioritariamente na análise da informação financeira através da aplicação de diversos métodos estatísticos, destacando-se a análise discriminante múltipla (ADM) e a regressão logística.

No entanto, existem especificidades que não permitem a generalização de modelos de risco de incumprimento e, portanto, torna-se importante estabelecer um modelo de previsão de dificuldades financeiras que possa

ser adaptado às características de cada país e que desempenhe um papel importante na gestão e prevenção de situações de incumprimento.

O principal objetivo deste trabalho é efetuar uma análise que permita detetar antecipadamente os sinais que podem levar ao incumprimento das empresas. Para tal foi selecionada uma amostra de 2.658 PME familiares da região de Leiria e analisado o período de 2012 a 2017.

Inicialmente foram definidos critérios de classificação de incumprimento ex-ante tendo como base os critérios definidos pelo SIREVE (Sistema de Recuperação de Empresas por Via Extrajudicial). Com a aplicação destes critérios verificou-se que existem mais empresas cumpridoras do que incumpridoras e que o número das empresas incumpridoras tem vindo a decrescer ao longo do período da amostra, talvez em resultado da recuperação económica sentida no país.

De seguida foram identificadas as principais características que distinguem as empresas cumpridoras das incumpridoras. De uma lista inicial de vinte rácios, subdivididos por sete categorias: liquidez, rendibilidade, dimensão, endividamento, eficiência, fluxos de caixa e idade, identificou-se através do método *stepwise* oito rácios com maior capacidade preditiva. Desses rácios alguns pertenciam à mesma categoria, não apresentando significância estatística, pelo que no final foram apenas utilizados seis rácios. Apenas a categoria de liquidez não se tornou relevante para explicar o risco de incumprimento.

Com a utilização de um modelo que aplica a regressão logística (Logit), os resultados sugerem que as PME familiares incumpridoras são mais novas, com maiores dificuldades em ser rentáveis e em gerir recursos e mais endividadas. Foi ainda encontrada uma relação em formato de U na variável idade, ou seja, a probabilidade de risco de incumprimento das empresas vai diminuindo com a idade devido ao conhecimento e experiência acumulados, mas apenas até determinado nível, sendo que depois volta a aumentar uma vez que as empresas mais velhas particularmente as de carácter familiar têm alguma dificuldade em romper com hábitos e tradições de longa data.

Por último, foi testado o modelo Z'-Score, como teste de robustez dos resultados. Concluiu-se que os coeficientes do modelo original estão desadequados aos dias de hoje e à amostra em questão, pelo que foram estimados novos coeficientes. Tanto o modelo proposto, como o Z'-Score demonstraram ter capacidades preditivas elevadas, 88,74% e 85,49% respetivamente, o que revela a aptidão de ambos os modelos para detetar situações de incumprimento.

São vários os contributos deste trabalho para a literatura. Primeiro é estudado um país que é pouco analisado, Portugal, por ser um país de dimensão reduzida. Depois são estudadas PME enquanto a maioria dos estudos realizados recai sobre empresas cotadas. Este estudo contribui, também, para enriquecer a literatura relativamente às empresas familiares que têm um papel fundamental para a economia. Sobre as mesmas é estudado maioritariamente qual a influência da propriedade em situações de crise e não quais as variáveis financeiras que possam ter impacto no risco de incumprimento. Os estudos que existem sobre o risco de incumprimento comparam empresas familiares e não familiares, não tentando perceber em concreto o grupo de empresas familiares que é um grupo mais homogéneo, com características similares. Para além disso foi apresentada uma metodologia diferente da usual. Foram identificados critérios ex-ante adaptados a empresas PME, para classificar as empresas em cumpridoras e incumpridoras. Estes critérios permitem não só uma análise anterior ao acontecimento de falência, como também podem ser aplicados a empresas independentemente de estarem ou não cotadas. Para além disso da panóplia de variáveis usadas na literatura foram selecionadas as variáveis com maior poder preditivo de risco de incumprimento específicas para as PME do tipo familiar, utilizando a metodologia *stepwise*.

Os resultados apresentados são ainda relevantes para as empresas, uma vez que podem antecipadamente analisar a sua situação financeira e identificar sinais que possam pôr em causa a sua saúde financeira. Particularmente são apresentadas as variáveis que devem requerer especial atenção por parte dos gestores de PME familiares de modo a serem tomarem decisões atempadas. As conclusões deste trabalho podem ainda ser úteis ao governo para que adapte ou crie regulamentos para as empresas em recuperação ou com possibilidade de revitalização.

Este trabalho encontra-se organizado em cinco tópicos. Após este primeiro tópico introdutório, no segundo tópico é feita uma contextualização teórica. Segue-se a caracterização da amostra e a descrição da metodologia e das variáveis a serem utilizadas na análise do risco de incumprimento. No tópico quatro são apresentados e discutidos os resultados obtidos. Por último expõem-se as principais conclusões.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

As organizações, operando hoje a nível global, encontram-se expostas a um conjunto de fatores que afetam o seu desempenho. Esses fatores aumentam a incerteza quanto ao retorno obtido, podendo levar a situações de incumprimento, ou seja, situações em que cash flows não são suficientes para satisfazer os seus compromissos perante terceiros (Mselmi, Lahiani, & Hamza, 2017). A rutura financeira traz então novos desafios aos gestores que têm de tomar ações para melhorar o desempenho. De forma a auxiliar a tomada de decisão têm surgido diversos estudos cujo principal objetivo é a apresentação do melhor modelo preditivo de incumprimento ou até mesmo de falência. De facto, desde os anos 60 que têm surgido diversos trabalhos nesse âmbito tais como os estudos de Beaver (1966), Altman (1968) ou Ohlson (1980).

De notar que alguns estudos utilizam de forma indiferenciada os conceitos de incumprimento e falência, no entanto são dois conceitos distintos. O risco de incumprimento é definido como a probabilidade de a organização não conseguir cumprir com as suas responsabilidades de endividamento (Ashraf, Félix, & Serrasqueiro, 2019). Segundo o Código de Insolvências e Reestruturação de Empresas (CIRE)(2019), trata-se de uma situação pontual e pode estar relacionada com a falta de liquidez ou por não conseguir obter crédito. Já o risco de falência/insolvência refere-se ao risco de a empresa vir a ficar impossibilitada de cumprir com obrigações que já foram vencidas ou então chegar a um ponto em que o seu passivo total excede o valor do ativo total (Pindado, Rodrigues, & Torre, 2008; Tinoco & Wilson, 2013). Quando isto acontece considera-se que a empresa não é economicamente viável ou que já não tem recuperação financeira, ou seja, o risco de falência/insolvência não é uma situação pontual, como o risco de incumprimento, mas sim permanente. O facto de uma empresa não estar bem financeiramente não significa que esteja falida, pois uma empresa pode estar com dificuldades durante longos períodos até entrar em falência (Pindado, Rodrigues, & Torre, 2008; Tinoco & Wilson, 2013).

Embora nos últimos anos vários estudos tentem apresentar o melhor modelo preditivo do risco de incumprimento de modo a evitar a ocorrência dos custos associados (diretos e indiretos), existem especificidades que não permitem a sua generalização. Assim, torna-se importante estabelecer um modelo de previsão de dificuldades financeiras que possa ser adaptado às características de cada país e que desempenhe um papel importante na gestão e prevenção de situações de incumprimento.

2.1 CRITÉRIOS

A literatura recorre a diferentes critérios para classificar uma empresa como cumpridora ou não cumpridora, que podem ser subdivididos em dois grupos: estudos que utilizam a classificação legal (ou também denominada como classificação ex-post) ou estudos que utilizam sinais que podem levar ao incumprimento (classificação ex-ante).

São diversos os autores que recorrem ao critério legal para definirem incumprimento, entre eles: Altman (1968), Ohlson (1980), Blums (2003), Martinho e Antunes (2012) e Altman, Iwanicz-Drozdowska, Laitinen e Suvas (2017). No entanto a análise de rutura financeira com base em critérios legais é especifica de país para país (Pindado & Rodrigues, 2005) e ao longo dos anos a legislação sofre alterações (Tinoco & Wilson, 2013). A sua utilização não permite uma generalização e comparação entre empresas de diferentes países. É ainda importante referir que a avaliação ex-post tem por trás empresas que já se encontram numa situação financeira difícil. A adoção de um critério ex-ante permite detetar sinais de incumprimento de forma a ser possível a tomada de decisão atempada. Estes critérios mantêm o foco nos problemas financeiros da organização e não nas consequências legais – a falência. Permitem assim entender qual a probabilidade de um evento de incumprimento acontecer e não prever a falência (Pindado & Rodrigues, 2005; Pindado *et al.*, 2008).

No que diz respeito à adoção de critérios ex-ante destacam-se os estudos de Pindado *et al.* (2008), Rosner (2003), Nagar e Sen (2018), Salloum, Schmitt e Bouri (2012), Lau (1987) e Cheng, Su e Li (2006). Pindado *et al.* (2008) sugerem que as empresas cotadas se devem considerar como estando com dificuldades financeiras quando cumprem cumulativamente os seguintes critérios durante dois anos consecutivos: (i) EBITDA inferior às despesas financeiras; (ii) decréscimo do valor de mercado da organização. Rosner (2003) refere que as empresas com problemas financeiros apresentam uma das seguintes características financeiras: (i) necessidades de fundo maneio negativas no ano corrente; (ii) resultado operacional negativo em qualquer um dos três anos antes de falência; (iii) resultados retidos negativos no terceiro ano antes de falência; ou (iv) um

resultado líquido negativo em qualquer um dos três anos antes de falência. Nagar e Sen (2018), para além de utilizarem os mesmos critérios que Rosner (2003), também indicam que uma empresa é considerada como estando em rutura financeira se tiver resultados operacionais negativos nos últimos dois anos consecutivos. Salloum, Schmitt e Bouri (2012) definem as empresas que estão em dificuldades financeiras, em determinando ano, quando o rácio de cobertura de encargos financeiros é inferior a 0,8. Os estudos acima referidos consideram dois estados: empresas cumpridoras e não cumpridoras, no entanto segundo Lau (1987) e Cheng, Su e Li (2006) as empresas passam por cinco estágios de incumprimento: estágio 0 – estabilidade financeira; estágio 1 – omissão ou redução do pagamento de dividendos em mais de 40% relativamente ao ano anterior; estágio 2 – incumprimento técnico e incumprimento dos pagamentos de empréstimos; estágio 3 – proteção ao abrigo da lei das falências; e estágio 4 – falência e liquidação. Conforme a empresa vai mudando de estágio significa que a gravidade da situação da organização foi crescendo, portanto, as empresas com dificuldades financeiras são as que se enquadram no estágio de 1 até ao 4.

Em Portugal, entre os anos de 2012 a 2018, o Governo instituiu um Sistema de Recuperação de Empresas por Via Extrajudicial – SIREVE – que consistia num conjunto de procedimentos alternativos ao processo de insolvência e que tinham como objetivo a recuperação das empresas pela via não judicial (SIREVE, 2012). Segundo o normativo deste programa, uma empresa é considerada como estando com dificuldades financeiras quando cumpre cumulativamente nos três últimos exercícios completos as seguintes condições: (i) autonomia financeira inferior a 5 %; (ii) resultados antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos sobre juros e gastos similares inferior a 1,3; (iii) dívida financeira sobre resultados antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos inferior a 0, e superior a 10. Cada indicador deve ser cumprido em pelo menos um dos exercícios considerados e devem ser observadas pelo menos 50% dos indicadores, no total das combinações possíveis. Os indicadores aplicados no SIREVE permitem ser aplicados a empresas não cotadas e são mais exigentes em termos da cobertura de encargos financeiros do que os critérios referidos anteriormente.

A eficácia da previsão dos modelos é verificada através da validação da classificação e desse modo o critério de classificação assume um papel importante no poder preditivo do modelo. Podem existir dois tipos de erros na classificação das empresas: Erros de Tipo I, que ocorrem quando uma empresa em dificuldades financeiras é classificada incorretamente como saudável financeiramente, e Erros de Tipo II, ou seja, quando uma empresa saudável financeiramente é classificada como uma empresa em dificuldades financeiras (Lin, 2009).

2.2 MODELOS DE ANÁLISE

Os modelos tradicionais usados na previsão da falência são também utilizados para detetar o risco de incumprimento, pois estes modelos permitem detetar antecipadamente eventuais problemas financeiros (Pindado *et al.*, 2008), no entanto não existe um modelo globalmente aceite. Os modelos mais utilizados na literatura são: Análise Univariada; Modelos Z-Score e Zeta; O-Score (Modelo Logit); Modelo Probit; Modelo Hazard; D-Score.

Um dos primeiros autores a utilizar os rácios para prever a falência das empresas foi Beaver (1966), que de uma lista inicial de trinta rácios, identificou seis com maior capacidade preditiva. De forma a avaliar o desempenho individual de cada rácio, Beaver (1966) analisou 79 pares de empresas, com dados compreendidos entre 1954 e 1964. Cada par consistia numa empresa falida e outra não falida com características idênticas, como o setor e a dimensão. Os resultados obtidos pelo autor permitiram classificar corretamente 87% das empresas um ano antes de falência e 78% numa análise feita cinco anos antes. O trabalho de Beaver (1966) introduziu generalizações importantes no que diz respeito à performance dos rácios e dos dados contabilísticos. No entanto, a análise individual de cada rácio pode induzir em interpretações confusas e erradas.

Devido a esta limitação surgiram modelos, cuja análise é multivariada e em que são feitas correlações entre os rácios analisados. Altman (1968) desenvolveu o seu modelo – Z-Score– com base no modelo estatístico Análise Discriminante Múltipla (ADM). Altman (1968) no seu estudo selecionou uma amostra de 66 empresas cotadas, 33 em cada grupo, e dados das demonstrações financeiras das empresas entre 1946 a 1965. Inicialmente foi utilizada uma lista de vinte e duas variáveis divididas em cinco categorias: liquidez, rendibilidade, alavancagem, solvência e eficiência.

O modelo inicial Z-Score de Altman (1968) apenas pode ser aplicado às empresas cotadas, pelo que foi sofrendo várias alterações a longo dos anos de modo a poder ser utilizada por um conjunto mais alargado de

empresas. Segundo Altman (1968) o modelo Z-score é bastante preciso no que toca à previsão de falência, pois tem uma taxa de sucesso de 95% para previsões feitas um ano antes. Quando a previsão é feita a dois anos antes a taxa é de 83%, após esses dois anos a taxa de sucesso diminui.
Como resposta à diminuição da taxa de sucesso para previsões com mais de dois anos, Altman, Haldeman e Narayanan (1977) desenvolveram o modelo Zeta que permite classificar empresas como falidas até cinco anos antes da falência. Altman *et al*. (1977) referiram vários motivos para a construção e análise de um novo modelo: a mudança do tamanho e perfil financeiro das empresas que faliram; utilização de dados mais recentes; incluir empresas não só industriais, mas também retalhistas; incluir as alterações nas normas de relato financeiro e práticas contabilísticas; e avaliar os avanços da análise discriminante que ocorreram após o desenvolvimento do Z-Score em 1968.

Uma das desvantagens da ADM está relacionada com a dificuldade em conseguir ter na amostra empresas não falidas com as mesmas características das empresas falidas (Ohlson, 1980). Portanto Ohlson (1980) sugere o uso da regressão logística. Segundo Ohlson (1980) as variáveis podem ser agregadas em quatro categorias: a) dimensão da empresa; b) rácio(s) da estrutura financeira; c) rácio(s) para de performance; e d) rácio (s) de liquidez. Ohlson (1980) utilizou no seu estudo uma amostra de 105 empresas que declararam falência e 2.058 empresas não falidas, tendo sido recolhidos dados entre os anos de 1970 e 1976. Em termos de interpretação, neste modelo não existe a necessidade de definir intervalos de score como é exigido na ADM. Ohlson (1980) obteve uma taxa de sucesso de 96%, o que torna o seu modelo bastante preciso.

A utilização do modelo Probit na previsão da probabilidade de falência surge no estudo de Zmijewski em 1984. O autor recorreu a uma amostra de 40 empresas cotadas falidas e 800 empresas cotadas não falidas sendo que os dados recolhidos foram entre os anos de 1972 e 1978. O modelo Probit partilha os mesmos atributos que o modelo Logit apresentando taxas de sucesso idênticas (Khermkhan, Chancharat, Chancharat, & Theinthong, 2015), no entanto o Probit é mais difícil de aplicar porque tem equações mais complexas.

O modelo Hazard foi proposto por Shumway em 2001. O autor defende que o modelo Hazard é um modelo apropriado porque não fornece estimativas que possam ser tendenciosas e inconsistentes devido à mudança das características das empresas ao longo dos anos. Segundo o autor, não é necessário escolher as variáveis explicativas para cada empresa nem o período a analisar. Shumway (2001) recorreu a uma amostra de 300 empresas falidas com dados entre 1962 e 1992, e combinou rácios contabilísticos com variáveis de mercado para estimar o modelo Hazard. Shumway (2001) conseguiu com os seus resultados uma classificação correta de 75% de empresas falidas.

Blums (2003) desenvolveu um modelo, ao qual chamou de D-Score, com o objetivo de estimar a probabilidade de falência das empresas cotadas. Existem três indicadores chave utilizados por Blums (2003): liquidez, rendibilidade e riqueza. De forma a testar o seu modelo, Blums (2003) recorreu a uma amostra de 44 empresas com dificuldades financeiras e 1.342 empresas sem dificuldades financeiras, recolhendo a informação financeira dos anos de 1990 a 2003. Blums (2003) chegou a uma taxa de sucesso de 90%.

A Tabela 1 apresenta os principais determinantes do risco de incumprimento que têm sido mais utilizados na literatura. Estes podem ser subdivididos em indicadores de liquidez, rendibilidade, dimensão, endividamento, eficiência, gastos financeiros ou fluxos de caixa. Apenas são referidas as proxies que utilizam informação contabilística utilizadas em estudos cuja amostra é composta por empresas cotadas e não cotadas.

Tabela 1: Determinantes do risco de incumprimento: impacto esperado, proxies e principais estudos

Variável	Sinal Esperado	Proxies	Principais Referências
Liquidez	-	FM_t / AT_t	Alaminos *et al.* (2016); Altman (1968); Altman *et al.* (1977); Altman (1983); Beaver (1966); Cheng *et al.* (2009); Gottardo e Moisello (2017); Lin (2009); Mselmi *et al.* (2017); Ohlson (1980); Zmijewski (1984)
		AC_t / PC_t	
		AC_t / AT_t	
		(Caixa e Equivalentes$_t$ + OAF_t) / PC_t	
Rendibilidade	-	RO_t / AT_t	Alaminos *et al.*(2016); Altman(1968); Altman (1983); Altman *et al.* (1977); Altman e Sabato (2007); Beaver (1966); Blums (2003); Gottardo e Moisello (2017); Lin (2009); Lohe e Calabrò (2017); Martinho e Antunes (2012); Manzaneque *et al.* (2016); Pindado *et al.* (2008); Ohlson (1980); Shumway (2001); Zmijewski (1984).
		RO_t / VRA_{t-1}	
		$EBITDA_t / AT_t$	
		RR_t / AT_t	
		RR_{t-1} / VRA_{t-1}	
		RLE_t / AT_t	
Dimensão	+/-	Log (AT_t)	Altman *et al.* (1977); Donker *et al.* (2009); Gottardo e Moisello (2017).
		Ln (AT_t)	
Endividamento	+/-	PT_t / AT_t	Alaminos *et al.*(2016); Beaver (1966); Cheng *et al.* (2009); Donker *et al.* (2009); Gottardo e Moisello (2017); Lin (2009); Md-Rus *et al.* (2013); Mselmi *et al.*,(2017); Ohlson (1980); Salloum *et al.* (2012); Shumway (2001); Tinoco e Wilson (2013); Udin *et al.* (2017); Zmijewski (1984).
		PT_t / CP_t	
		PNC_t / AT_t	
		CP_t / PT_t	
Eficiência	-	VN_t / AT_t	Alaminos *et al.* (2016); Altman(1968); Altman (1983); Lin (2009); Martinho e Antunes (2012).
Gastos financeiros	+/-	GF_t / VRA_{t-1}	Altman e Sabato (2007); Manzaneque *et al.* (2016); Pindado *et al.* (2008); Tinoco e Wilson (2013).
		$EBITDA_t / GF_t$	
Fluxo de Caixa	-	FCO_t / PT_t	Beaver (1966); Ohlson (1980); Tinoco e Wilson (2013).

Nota: AC – Ativo Corrente; AT – Ativo Total; CB – Capitalização Bolsista; CP – Capital Próprio; EBITDA – *Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization* (Resultados Antes de Gastos de Financiamento, Impostos, Depreciações e Amortizações; FCO – Fluxo de Caixa Operacional; FM – Fundo Maneio; GF – Gastos de Financiamento; OAF – Outros Ativos Financeiros; PC - Passivo Corrente; PNC – Passivo Não Corrente; PT – Passivo Total; RLE – Resultado Liquido do Exercício; RO – Resultado Operacional; RR – Resultado Retido (Reservas + Resultados Transitados + Resultado Líquido do Exercício); VN – Volume de Negócios; VRA – Valor Reposição dos Ativos (Valor Reposição Ativos Tangíveis + (Valor Contabilístico Ativo Total - Valor Contabilístico Ativos Tangíveis).

Fonte: Elaboração própria

2.3 EMPRESAS FAMILIARES

Segundo Felicidade (2019) estima-se que as empresas familiares em Portugal representam 70% a 80% do tecido empresarial, contribuindo estas em cerca de 65% para o Produto Interno Bruto (PIB) e 50% para o emprego.

As empresas familiares apresentam características que lhes são específicas e que as distinguem das demais. Nas empresas familiares o negócio é um reflexo da família, pois, de acordo com Felicidade (2019), existe uma transmissão de valores familiares para a atividade empresarial. Estes valores juntamente com a definição de um objetivo claro, tendem a criar um clima de confiança e lealdade entre os funcionários, fornecedores e consumidores, o que contribui para a continuidade da empresa. As empresas familiares apresentam, portanto, uma orientação a longo prazo, com a intenção de transferir uma empresa saudável para as gerações futuras (Gottardo & Moisello, 2017). Neste sentido, estas empresas são mais avessas ao risco do que as empresas não familiares, estando apenas dispostas a correr mais riscos para manter o controlo familiar e para preservar a riqueza socio emocional, ou seja, os retornos não financeiros que se obtêm do negócio (Gómez-Mejía, Haynes, Núñez-Nickel, Jacobson, & Moyano-Fuentes, 2007).

Nos diversos estudos realizados sobre empresas familiares normalmente é feita uma referência aos problemas de agência (Donker *et al.*, 2009; Gottardo & Moisello, 2017) sendo os custos desses conflitos menores nas empresas familiares porque são normalmente geridas e controladas pela família (Jensen & Meckling, 1976). Outra característica referida por Felicidade (2019) está relacionada com a capacidade de resposta em momentos de crise, pois as empresas familiares, devido aos seus valores familiares, apresentam maior resiliência a ciclos negativos. Nos últimos anos diversos estudos têm sido feitos com a intenção de avaliar a performance das empresas familiares e qual o seu comportamento em situações de dificuldades financeiras, comparando empresas familiares com empresas não familiares (Gottardo & Moisello, 2017; Kristanti *et al.*, 2016; Lohe & Calabrò, 2017).

Gottardo e Moisello (2017) estudaram qual o papel das empresas familiares na probabilidade de dificuldades financeiras em Itália. Os autores concluíram que as empresas familiares são menos propensas a enfrentar dificuldades que as empresas não familiares, sendo que a dimensão e o número de membros da família no conselho de administração afetam a probabilidade de incumprimento. Estas conclusões são idênticas às de Donker *et al.* (2009) que concluem que quanto maior o nível de participação na gestão por parte da família, menor é a probabilidade de a empresas sofrerem dificuldades financeiras. No entanto Udin *et al.* (2017) referem que a estrutura de propriedade não tem qualquer impacto na probabilidade de incumprimento.

Lohe e Calabrò (2017) com o objetivo de entender as diferentes contribuições do quadro de diretores na performance financeira das empresas familiares e não familiares, concluíram que o controlo pode-se tornar prejudicial durante os períodos de crise financeira interna. De notar que todos os estudos anteriormente referidos analisaram o efeito de variáveis de propriedade na probabilidade de incumprimento (discriminando o facto de ser ou não ser empresa familiar).

3. METODOLOGIA

3.1 AMOSTRA

A amostra incide sobre empresas familiares Portuguesas da região de Leiria no período entre 2012-2017. Estudos nesta área para Portugal são escassos, e os que existem analisam maioritariamente empresas cotadas. Assim, este trabalho analisa PME, que correspondem a cerca de 99,9% do total das empresas nacionais (PORDATA, 2019b). Foi selecionado um grupo homogéneo de empresas, as empresas familiares, sobre as quais existem também poucas investigações, mas que representam 70% a 80% das empresas portuguesas (Felicidade, 2019) e cerca de 90% do tecido empresarial da região de Leiria (Lisboa, 2019). A escolha pela região de Leiria, deve-se ao facto de ter um papel relevante para o país, em 2017 foi a 4ª região com valor mais elevado no indicador de produto interno bruto por habitante (INE, 2019), apesar de não ser das maiores regiões do país, é a 16ª região do país em termos de dimensão (PORDATA, 2019a).

O período escolhido compreende os anos de 2012 a 2017. O ano de 2017 foi o último ano com dados disponíveis aquando a recolha dos dados. A escolha do ano inicial deve-se ao facto de em 2012 ter surgido o SIREVE. Os critérios de classificação de empresa cumpridora ou incumpridora definidos neste programa serviram de base para o modelo em estudo.

A listagem das empresas e respetivos dados financeiros foram recolhidos na base de dados SABI – Sistema de Análise de Balanços Ibéricos da Bureau Van Dijk. Para restringir a amostra apenas às empresas familiares seguiu-se o critério definido pelo SABI e que vai de encontro com o definido por Kristanti *et al.* (2016), tendo sido assim incluídas as empresas cujos acionistas, singulares ou coletivos, possuem uma participação superior a 25%.

Da amostra inicial de 10.832 empresas foram retiradas as microempresas (Decreto-Lei n. 81/2017, 2017) por terem maior propensão a apresentar falhas e valores anómalos no reporte dos seus dados financeiros (Martinho & Antunes, 2012). A amostra final é constituída por 2.658 empresas, o que representa um total de 15.948 observações.

3.2 MODELO PROPOSTO

No presente estudo será utilizado o modelo Logit, pois tem apresentado um melhor desempenho que a ADM (Lennox, 1999, Altman e Sabato, 2007 e Pindado *et al.*, 2008). Para além disso, tal como Costa (2016), Pindado e Rodrigues (2005), Pindado, Fernandes e Torres (2006) e Pindado *et al.* (2008) utilizou-se a metodologia de dados em painel que possibilitam a eliminação da heterogeneidade não observável e resolvem o problema da escolha do ano de estimação antes do incumprimento melhorando assim a precisão do modelo.

3.3 VARIÁVEIS EXPLICATIVAS

3.3.1 Variável Dependente

Para definir a situação de incumprimento das empresas seguiu-se uma abordagem ex-ante. Os critérios definidos tiveram por base o SIREVE. Desta forma, os critérios de classificação para definir incumprimento são os seguintes:

Autonomia financeira < 5%
Dívida Financeira / EBITDA > 10
Dívida Financeira / EBITDA < 0
EBITDA < 1,3 Juros

Se mais de 50% destes critérios forem observados durante os 3 anos anteriores ou se pelo menos um dos critérios for cumprido no total desses três anos, as empresas são consideradas incumpridoras.

A variável dependente, a ser utilizada no modelo Logit, é assim uma variável binária que vai apresentar o valor de 1 quando a empresa é incumpridora e 0 caso contrário.

3.3.2 Variáveis Independentes

Para definir as variáveis independentes analisou-se quais as variáveis financeiras mais utilizadas na literatura (Tabela 1). De forma a selecionar as variáveis que melhor explicam a probabilidade de incumprimento das PME familiares recorreu-se ao método de seleção *stepwise*. Foi definido um nível de 5% de significância para a entrada das variáveis e um nível de 10% para a sua saída (Brito & Neto, 2008). Foram selecionadas oito variáveis de seis grupos, sendo que as variáveis do grupo de liquidez não evidenciaram significância estatística para explicar o risco de incumprimento. Com as variáveis obtidas foi feito um teste de correlação, com o propósito de eliminar as variáveis que fornecem informações similares para explicar o comportamento da variável dependente (Brito & Neto, 2008).

No final com as variáveis independentes obtidas, chegou-se ao seguinte modelo:

$$P = \left(1 + \exp\left\{-\left[\beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \beta_6 X_6 + \beta_7 X_7 + \beta_8 X_8 + \beta_9 X_9\right]\right\}^{-1}\right) \quad [1]$$

Com

$$X_1 = \frac{RR_t}{AT_t}; X_2 = \frac{RR_{t-1}}{VRA_{t-1}}; X_3 = \frac{PT_t}{AT_t}; X_4 = \frac{PT_t}{CP_t}; X_5 = \frac{PNC_t}{AT_t}; X_6 = \frac{VN_t}{AT_t}; X_7 = \frac{FCO_t}{PT_t}; X_8 = \text{Ln}(\text{idade}_t); X_9 = \text{Ln}(\text{idade}_t)^2$$

Em que:

AT: Ativo Total, CP; Capital Próprio, FCO: Fluxo de Caixa Operacional, PNC: Passivo Não Corrente, PT: Passivo Total, RR: Resultado Retido, VN: Volume de Negócios, VRA: Valor Reposição dos Ativos.

4. RESULTADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A Tabela 2 resume o número de empresas incumpridoras e cumpridoras por ano.

Tabela 2: Classificação das empresas

Ano	Cumpridoras		Incumpridoras	
	N	%	N	%
2012	2.168	81,57%	490	18,43%
2013	2.195	82,58%	463	17,42%
2014	2.197	82,66%	461	17,34%
2015	2.209	83,11%	449	16,89%
2016	2.236	84,12%	422	15,88%
2017	2.257	84,91%	401	15,09%

Fonte: Elaboração própria

Analisando a tabela supra verifica-se que o número de empresas incumpridoras é bastante inferior às empresas cumpridoras e que o número de empresas incumpridoras vai diminuindo ao longo do período analisado. É de referir que no ano de 2012 foi implementado o programa de recuperação de empresas SIREVE, o que pode ter tido algum impacto nesta diminuição. Também segundo o Banco de Portugal (2016) foi em 2013 que a economia portuguesa começou a dar os primeiros sinais de recuperação económica, ainda que de uma forma moderada, continuando essa recuperação até aos dias de hoje.

4.2 ANÁLISE UNIVARIADA

Após a classificação das empresas em cumpridoras e incumpridoras, analisou-se as oito variáveis selecionadas pelo método *stepwise* para explicar o risco de incumprimento. Na tabela seguinte apresentam-se as estatísticas descritivas, fazendo a distinção entre as empresas cumpridoras e incumpridoras. Foi ainda realizado um teste não paramétrico, Teste Mann-Whitney (MW), com o objetivo de testar se as medianas para os dois tipos de empresas são iguais.

Tabela 3: Estatísticas descritivas

Variáveis	Grupo	Média	Mediana	Desvio Padrão	Min	Max.	Teste MW
RR/AT	Cumpridoras	0,203	0,196	0,495	-19,780	4,827	0,000
	Incumpridoras	-154,600	-0,108	5 103,000	-182.900,000	1,236	
RR/VRA	Cumpridoras	0,180	0,141	5,258	-277,600	154,900	0,000
	Incumpridoras	-0,518	-0,045	16,790	-280,700	480,600	
PT/AT	Cumpridoras	0,565	0,593	0,308	-0,001	9,502	0,000
	Incumpridoras	108,200	0,971	3 549,000	0,000	127 300,000	
PT/CP	Cumpridoras	2,558	1,366	32,310	-2.534,000	923,400	0,000
	Incumpridoras	13,940	0,860	224,400	-3.290,000	6 650,000	
PNC/AT	Cumpridoras	0,180	0,102	0,221	0,000	3,609	0,000
	Incumpridoras	8,975	0,354	289,200	0,000	10 358,000	
VN/AT	Cumpridoras	1,190	0,880	1,838	0,000	66,320	0,000
	Incumpridoras	0,665	0,143	1,306	0,000	18,340	
FCO/PT	Cumpridoras	0,960	0,107	44,120	-114,400	4 697,000	0,000
	Incumpridoras	-0,056	0,002	1,996	-76,050	20,800	
Ln(Idade)	Cumpridoras	2,680	2,773	0,750	0,000	4,852	0,000
	Incumpridoras	2,473	2,565	0,822	0,000	4,575	

Nota: AT: Ativo Total, CP; Capital Próprio, FCO: Fluxo de Caixa Operacional, PNC: Passivo Não Corrente, PT: Passivo Total, RR: Resultado Retido, VN: Volume de Negócios, VRA: Valor Reposição dos Ativos.

Fonte: Adaptado de Gretl e SPSS

Pelo resultado do teste Mann-Whitney verifica-se que as medianas de todas as variáveis são diferentes para os dois grupos de empresas.

Ao nível de rendibilidade, as empresas incumpridoras apresentam um valor negativo, contrariamente ao das empresas cumpridoras sugerindo que não conseguem gerar resultados e por isso apresentam dificuldade em cumprir com as suas obrigações. São também empresas mais endividadas e mais dependentes de terceiros para prosseguirem com a sua atividade.

Ao nível de eficiência (VN/AT) as empresas incumpridoras apresentam valores inferiores aos das empresas cumpridoras sugerindo menor eficiência a gerir os ativos. Apresentam ainda menos fluxos de caixa operacional. Por fim, prova-se que as empresas incumpridoras são mais novas do que as cumpridoras (em mediana 13 vs 16 anos).

4.3 MODELO

De seguida foi analisado o modelo proposto de forma a verificar quais as variáveis que justificam a situação de incumprimento das PME familiares. Foram eliminadas duas variáveis do modelo inicial: RR_{t-1}/VRA_{t-1} que é uma variável de rendibilidade e a PT/CP que é uma variável de endividamento, por não apresentarem significância estatística e o grupo a que pertencem estar representado no modelo. Os resultados do teste ao modelo são apresentados na tabela seguinte:

Tabela 4: Resultados do modelo proposto final

	Sinal Esperado	coeficiente
const		−2,6114 ***
RR/AT	-	−0,5833 ***
PT/AT	+	3,0395 ***
PNC/AT	+	0,8360 ***
VN/AT	+/-	−0,7798 ***
FCO/PT	-	−0,0517 ***
Ln(Idade)	+/-	−0,6449 ***
Ln(Idade)²	+/-	0,0967 ***
R^2 de McFadden		0,3247
R^2 ajustado		0,3235

Nota: *** Significativa no nível 0,01 .

Fonte: Adaptado de Gretl

Verifica-se que o R^2 de McFadden e o R^2 Ajustado apresentam um valor de aproximadamente 32%. Manzaneque *et al.* (2016) encontraram um R^2 de McFadden inferior entre 11% e 12%, enquanto que Donker *et al.* (2009) e Udin *et al.* (2017) encontraram valores ligeiramente superiores, entre 40% a 48%. Salloum *et al.* (2012) conseguiram encontrar variáveis dependentes que justificassem 72% da variável dependente.

A variável RR/AT é estatisticamente significativa para explicar o risco de incumprimento e apresenta um sinal negativo, estando em concordância com o que foi obtido por Brito e Neto (2008) e Lin (2009). Isto significa que quando os resultados retidos não são suficientes para financiarem o ativo, o risco de incumprimento aumenta dado que as empresas não estão a criar fundos que lhes permitam cumprir com as suas obrigações. Esta situação pode estar relacionada também com a idade uma vez que as empresas mais jovens ainda não tiveram oportunidade de acumular resultados (Altman, 1968).

As variáveis de endividamento (PT/AT e PNC/AT) contribuem para o aumento da probabilidade do risco de incumprimento. As empresas incumpridoras têm a necessidade de recorrer a financiamentos externos para suportarem os seus ativos e a sua atividade operacional. Os resultados da variável PT/AT estão de acordo com os que foram obtidos por Tinoco e Wilson (2013), e os da variável PNC/AT, são similares aos de Mselmi *et al.* (2017) e Salloum *et al.* (2012).

A variável VN/AT também é significativa ao nível de 1% apresentado um sinal negativo, tal como encontrado por Martinho e Antunes (2012). As empresas incumpridoras ao não gerirem os ativos de forma eficiente

não contribuir para o volume de negócios. Segundo Batista (2011), o volume de negócios tende a cair quando as empresas estão em situação de incumprimento ou insolvência.

Analisando a variável FCO/AT, esta apresenta uma significância ao nível de 1%, e tem um sinal negativo, o que significa que quanto menor o valor desta variável, maior será a probabilidade de risco de incumprimento. Tais resultados corroboram os encontrados por Tinoco e Wilson (2013). As empresas incumpridoras não geram fundos suficientes da sua atividade operacional para poderem cumprir com as suas obrigações financeiras.

As variáveis de Ln(Idade) e Ln(Idade)^2 apresentam ambas uma significância estatística apresentando um efeito em forma de U na probabilidade de risco de incumprimento, ou seja, até determinada idade o risco de incumprimento das empresas diminui voltando depois a aumentar. Este resultado é contrário ao referido por Costa (2016) que indicava que o efeito da idade é em forma de U invertido. Os resultados sugerem que as empresas familiares incumpridoras mais novas por terem menos experiência, menor capacidade de recuperação e, segundo Altman (1968), menores resultados acumulados têm uma maior probabilidade de risco de incumprimento. À medida que as empresas vão adquirindo mais experiência, maior capacidade de se reestruturar e maior valor de resultados retidos, então a sua probabilidade de incumprimento decresce. No entanto as empresas familiares mais velhas criam resistência para mudar de hábitos antigos, tendo dificuldade em acompanhar e se adaptar às novas tendências de mercado, o que pode resultar no aumento do risco de incumprimento. Esta diferença face a estudos anteriores pode dever-se ao tipo de empresas analisadas, pois nas empresas familiares o conhecimento vai-se acumulando ao longo dos anos e vai passando de geração em geração (Felicidade, 2019), contribuindo para uma experiência mais aprofundada do negócio e da empresa.

Desta análise ao modelo pode-se referir que as empresas incumpridoras possivelmente não fazem uma gestão eficiente dos seus recursos para aumentar o volume de negócios. A falta de capacidade de gestão dos recursos juntamente com a incapacidade de gerar recursos da atividade operacional e o facto de não serem rentáveis, pode levar a que as empresas incumpridoras tenham de recorrer a financiamentos para suportar os seus ativos, podendo ficar cada vez mais endividadas.

4.4 TAXA DE SUCESSO DO MODELO

A capacidade de previsão de um modelo é medida pela sua taxa de sucesso juntamente com os Erros de Tipo I e de Tipo II. Na tabela seguinte estão apresentados os resultados obtidos.

Tabela 5: Taxa de sucesso do modelo proposto final

		Previsão do Modelo		**Total**	**Percentagem de Acertos**
		Cumpridora	**Incumpridora**		
Posição Atual	**Cumpridora**	12.689	211	12.900	98,36%
	Incumpridora	1.521	957	2.478	38,62%
Total		**14.210**	**1168**	**15.378**	**88,74%**

Fonte: Adaptado de Gretl

O modelo estimado apresenta uma taxa de sucesso de 88,74% o que no geral é uma boa taxa de previsão. Comparando a taxa de sucesso do modelo em estudo com os modelos originais de Z-Score de Altman (1968), o qual obteve uma taxa de 95%, e o O-Score de Ohlson (1980), que obteve uma taxa de 96%, verifica-se que o nosso modelo está um pouco abaixo, mas muito próximo desses modelos. O modelo estimado por Pindado *et al.* (2008) resultou numa taxa de sucesso de 87%, já Tinoco e Wilson (2013), que estimaram três modelos, encontraram taxas de sucesso entre os 80 e 85%. Estes modelos seguiram uma abordagem ex-ante, como o modelo aqui proposto e apresentam taxas de sucesso idênticas. Em estudos sobre empresas familiares Kristanti *et al.* (2016) obtiveram uma taxa de sucesso de 78,60% e Md-Rus *et al.* (2013), que estimaram quatro modelos, tiveram taxas entre 71,90% e 73,5%.

Analisando com mais detalhe a taxa de sucesso do modelo aqui estimado, verifica-se que classifica melhor as empresas cumpridoras do que as empresas não cumpridoras, apresentando uma taxa de 98,56% de empresas cumpridoras classificadas corretamente, levando a que a taxa de Erro de Tipo II seja apenas de 1,44%. No entanto, apenas 957 empresas incumpridoras num total de 2.478 são classificadas corretamente, o que se traduz numa taxa elevada de 61,38% de Erros de Tipo I.

4.5 ROBUSTEZ DOS RESULTADOS

Como teste de robustez decidiu-se aplicar o modelo Z'-Score de Altman (1983), que é uma adaptação do Z-Score original de Altman (1968) que pode ser aplicado às empresas privadas. Este modelo, para além de definir o grupo de empresas cumpridoras e incumpridoras define ainda um terceiro tipo de empresas que estão numa "zona de ignorância", ou seja, não se tem a certeza se são ou não incumpridoras.

Verifica-se que o Z'-Score classifica um número elevado de empresas como incumpridoras variando entre os 34,65% e 40,22% do total da amostra, o que corresponde praticamente ao dobro da classificação de empresas incumpridoras entre os 15,09% e 18,43%, onde se seguiu uma abordagem ex-ante. Quanto às empresas cumpridoras, o Z'-Score classifica uma percentagem bastante reduzida de empresas que conseguem cumprir com as suas obrigações, não chegando sequer aos 30% em qualquer um dos 6 anos em estudo. A diferença da percentagem de empresas cumpridoras entre os modelos pode se dever ao facto de existir entre 37,21% e 38,53% empresas que, pelo Z'-Score, são classificadas como estando numa "zona de ignorância", classificação que não existe no modelo proposto neste trabalho.

Analisando a percentagem de acertos de empresas cumpridoras e incumpridoras do Z'-Score verificou-se que apenas foram classificadas corretamente 27,60% das empresas. Estas taxas de classificação baixas permitem concluir tal como referido por Pindado *et al.* (2008) que modelos como Z-Score de Altman (1968) e o O-Score (1980) não estão adequados à realidade dos dias de hoje, havendo a necessidade de se recalcular os coeficientes para verificar se eficácia do modelo aumenta.

Para o recálculo do Z'-Score, optou-se por utilizar a regressão logística (logit) em vez de se utilizar a análise discriminante múltipla como Altman (1983), devido às suas vantagens já anteriormente descritas. A função do Z'-Score modificado é a seguinte (Eq. 2):

$$Z'-\text{Score modificado} = -1,020 - 0,098X_1 - 1,872X_2 + 0,393X_3 + -0,003X_4 - 0,727X_5 \quad [2]$$

Com

$$X_1 = \frac{FM_t}{AT_t};\ X_2 = \frac{RR_t}{AT_t};\ X_3 = \frac{RO_t}{AT_t};\ X_4 = \frac{CP_t}{PT_t};\ X_5 = \frac{VN_t}{AT_t}$$

Em que:

AT: Ativo Total, CP; Capital Próprio, RO: Resultado Operacional, RR: Resultado Retido, VN: Volume de Negócios

Na nova equação foi acrescentado um novo termo, a constante para normalizar os resultados com um resultado zero.

Na Tabela 6 estão apresentadas as taxas de sucesso do Z'-Score modificado. A taxa de sucesso é de 85,49% que é muito superior ao Z'-Score de Altman (1983), e ligeiramente inferior à taxa de sucesso encontrada pelo modelo proposto.

Tabela 6: Taxa de Sucesso Z'-Score Modificado

		Previsão do Modelo		**Total**	**Percentagem de Acertos**
		Cumpridora	**Incumpridora**		
Z'-Score Modificado	**Cumpridora**	12.708	192	12.900	98,51%
	Incumpridora	2.050	502	2.552	19,67%
Total		**14.758**	**694**	**15.452**	**85,49%**

Fonte: Elaboração própria

5. CONCLUSÃO

Este trabalho visa analisar o risco de incumprimento nas PME familiares, ou seja, entender quais as variáveis que contribuem para o aumento da probabilidade de risco de incumprimento deste grupo de empresas tão

específico e com um contributo essencial na economia. A amostra incidiu sobre 2.658 empresas familiares da região de Leiria, no horizonte temporal de 2012 a 2017.
Começou-se por estabelecer critérios de classificação de empresas em cumpridoras e incumpridoras, tendo-se optado por uma análise ex-ante. Os critérios foram definidos com os utilizados pelo SIREVE de 2012 para as empresas serem consideradas economicamente viáveis. Essa classificação permitiu concluir que a generalidade das empresas da amostra está numa situação de cumpridora. Adicionalmente, constata-se que o número de empresas incumpridoras foi decrescendo ao longo dos anos analisados o que poderá evidenciar que a recuperação económica sentida em Portugal pode ter tido impacto na diminuição do risco de incumpridoras.

De seguida foi desenvolvido e testado um modelo que permite detetar sinais de incumprimento antecipadamente. Esse modelo foi calculado com base na regressão logística (Logit) e inclui variáveis explicativas de rendibilidade, endividamento, eficiência, fluxos de caixa e idade. Da aplicação do modelo verifica-se que as empresas incumpridoras não são tão rentáveis, não estão a criar fundos suficientes para cumprir com as suas obrigações nem a gerir eficazmente os seus ativos e estão mais endividadas que as empresas cumpridoras. Verificou-se ainda que à medida que as empresas têm mais anos ganham mais experiência e aumentam os seus resultados retidos pelo que apresentam menos risco de incumprimento. Porém, o risco de incumprimento volta a aumentar para as empresas mais velhas dado que são empresas muitas vezes em fase de maturidade e que têm mais dificuldade em acompanhar as novas tendências de mercado, principalmente as empresas familiares que têm dificuldade em romper com os hábitos antigos. O modelo proposto apresentou uma taxa de sucesso de 88,74%.

Após a aplicação do modelo foi feita a comparação com um modelo já existente na literatura, o Z'-Score de Altman (1983) e chegou-se à conclusão de que os coeficientes do modelo original se encontram desajustados à realidade dos dias de hoje e amostra em questão. Optou-se, então, proceder ao recálculo do modelo Z'-Score, mas com o método estatístico regressão logística. Os resultados obtidos foram idênticos ao do modelo proposto, com uma taxa de sucesso de 85,49%. Portanto o modelo proposto é mais eficaz para prever situações de risco de incumprimento.

Portugal é um país pouco analisado, nomeadamente no que toca ao risco de incumprimento. Também as PME e as empresas familiares, com um papel fundamental para a economia, têm sido negligenciadas pois a maioria dos estudos utilizam como amostra empresas cotadas independentemente de serem familiares ou não. Assim, este trabalho contribui para o enriquecimento da literatura ao utilizar uma amostra de empresas com um papel tão preponderante para a economia portuguesa.

A definição de critérios ex-ante que possam ser aplicados às PME, contribui, não só para a literatura, mas também para as empresas que podem usar estes rácios como ferramenta de apoio à gestão, ajudando a controlar a situação financeira e evitando, assim, de entrar em incumprimento. Estas empresas podem perceber não só que critérios são importantes para incorrer em incumprimento, mas também que rácios devem ir analisando a fim de evitar este tipo de risco. De referir, igualmente, que o trabalho aqui exposto e os resultados obtidos podem contribuir para que o governo adapte ou crie regulamentos para auxiliar as empresas em recuperação.

Embora os objetivos do presente trabalho tenham sido cumpridos, não está isento de limitações. Uma das limitações está relacionada com a utilização só de variáveis financeiras que podem ser sujeitas a manipulação por parte das empresas com o fim de apresentar melhores resultados perante os seus *stakeholders*, além de existirem diferentes critérios contabilísticos que também podem causar inferência nos resultados. Uma forma de combater esta situação seria, em futuras investigações, incluir variáveis qualitativas que poderiam ser obtidas através de entrevistas e inquéritos aos gestores das empresas familiares.

Este trabalho incide sobre empresas familiares, que são um grupo bastante homogéneo, o que permitiu o conhecimento mais profundo deste tipo de empresas. Seria interessante, em trabalhos futuros, fazer uma comparação de empresas familiares com empresas não familiares, para ver se existem diferenças significativas nestes dois grupos de empresas. Nesse caso, poderiam ser incluídas variáveis de propriedade e controlo para avaliar qual o seu impacto na probabilidade de risco de incumprimento.

Por fim sugere-se que, futuramente, o modelo proposto e os critérios de classificação do risco de incumprimento sejam aplicados a regiões diferentes de Portugal, ou até mesmo noutros países.

REFERÊNCIAS

Alaminos, D., Del Castillo, A., & Fernandez, M. A. (2016). A global model for bankruptcy prediction. *PLoS ONE*, 11(11), 1–18. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0166693

Altman, E. I. (1968). Financial Ratios, Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy. *The Journal of Finance*, 23(4), 589–609.

Altman, E. I. (1983). *Corporate financial distress: a complete guide to predicting, avoiding, and dealing with bankruptcy*. New York: Wiley Interscience, John Wiley and Sons.

Altman, E. I., & Sabato, G. (2007). Modelling credit risk for SMEs: Evidence from the U.S. market. *Abacus*, 43(3), 332–357. https://doi.org/10.1111/j.1467-6281.2007.00234.x.

Altman, E. I., Haldeman, R. G., & Narayanan, P. (1977). ZETA Analysis - A new model to identify bankruptcy risk corporations. *Journal of Banking and Finance*, 1, 29–54.

Altman, E. I., Iwanicz-Drozdowska, M., Laitinen, E. K., & Suvas, A. (2017). Financial distress prediction in an international context: a review and empirical analysis of Altman's Z- Score model. *Journal of International Financial Management & Accounting*, 28(2), 131–171. https://doi.org/10.1111/jifm.12053

Altman, E.I. & Hotchkiss, E. (2005). *Corporate Financial Distress and Bankruptcy: Predict and Avoid Bankruptcy, Analyze and Invest in Distressed Debt* (3rd Edition). John Wiley & Sons, New York. https://doi.org/10.1002/9781118267806

Antão, M. G., & Moreira, C. P. (2018). Eficiência dos modelos multissectoriais de previsão de falência empresarial: o caso do sector terciário ibérico. *Lusíada Economia & Empresa*, 24, 91–114.

Ashraf, S., Félix, E. G. S., & Serrasqueiro, Z. (2019). Do Traditional Financial Distress Prediction Models Predict the Early Warning Signs of Financial Distress?. *Journal of Risk and Financial Management*, 12, 1–17. https://doi.org/10.3390/jrfm12020055

Banco de Portugal, E. (2016). Relatório de estabilidade financeira - novembro 2016. Lisboa. Disponível em https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/ref_11_2016_pt.pdf

Beaver, W. H. (1966). Financial Ratios as Predictors of Failure. *Journal of Accounting Research*, 4, 71–111. https://doi.org/10.2307/2490171

Blums, M. (2003). D-Score: Bankruptcy Prediction Model for Middle Market, 1–21.

Brito, G. A. S., & Neto, A. A. (2008). Modelo de classificação de risco de crédito de empresas. *Revista Contabilidade & Finanças*, 19(46), 18–29.

Cheng, W.-Y., Su, E., & Li, S. J. (2006). A financial distress pre-warning study by fuzzy regression model of tse-listed companies. *Asian Academy of Management Journal of Accounting and Finance*, 2(2), 75–93.

Cheng, W.-Y., Su, E., & Li, S.-J. (2009). Corporate governance and financial distress: evidence from public- listed electronics companies in Taiwan. *Journal of Statistics and Management Systems*, 12(5), 813–827. https://doi.org/10.1080/09720510.2009.10701424

Código da Insolvência e da Recuperação de Empresas (CIRE). *Decreto Lei 53/2004 de 18 de março*. Diário da República Nª 66/2004. Acedido a 24 jan. 2019. Disponível em http://www.dre.pt

Costa, M. P. (2016). *Three Essays on Firms' Financial Distress*.

Decreto-Lei no 81/2017 da Economia. (2017). Diário da República: I Série Nº 125/2017. Disponível em http://www.dre.pt

Donker, H., Santen, B., & Zahir, S. (2009). Ownership structure and the likelihood of financial distress in the Netherlands. *Applied Financial Economics*, 19(21), 1687–1696. https://doi.org/10.1080/09603100802599647

Felicidade, M. (2019). Gestão RH em Empresas Familiares. *RH Magazine*, 121, 14–17.

Gomez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J., & Moyana-Fuentes, J. (2007). Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-Controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills. *Administrative Science Quartely*, 52, 106–137. Obtido de https://www.researchgate.net/publication/279900703

Gottardo, P., & Moisello, A. M. (2017). Family firms, risk-taking and financial distress. *Problems and Perspectives in Management*, 15(2), 168–177. https://doi.org/10.21511/ppm.15(2-1).2017.01

INE. (2019). *Produto Interno Bruto por habitante*. Lisboa, Portugal: INE, Instituto Nacional de Estatística.

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Reutilizando e-lixo através de arte com sucata eletrônica. *Journal of Financial Economics*. https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X

Khermkhan, J., Chancharat, N., Chancharat, S., & Theinthong, A. (2015). Differences in Financial Distress Prediction Models for Small and Medium-Sized Enterprises. *Kasetsart J.*, 36, 533–543.

Kristanti, F. T., Rahayu, S., & Huda, A. N. (2016). The Determinant of Financial Distress on Indonesian Family Firm. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 219, 440–447. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.018

Lau, A. H.-L. (1987). A Five-State Financial Distress Prediction Model. *Journal of Accounting Research*, 25(1), 127–138. https://doi.org/10.2307/2491262

Lennox, C. (1999). Identifying failing companies: a re-evaluation of the logit, probit and DA approaches. *Journal of Economics and Business*, 51(4), 347–364. https://doi.org/10.1016/S0148-6195(99)00009-0

Lin, T.-H. (2009). A cross model study of corporate financial distress prediction in Taiwan: Multiple discriminant analysis, logit, probit and neural networks models. *Neurocomputing*, 72, 3507–3516. https://doi.org/10.1016/j.neucom.2009.02.018

Lisboa, I. (2019). Sucessão nas empresas familiares e o impacto no endividamento. Evidência para as PME da região de Leiria. *Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa*, 17(2), 24. https://doi.org/10.12660/rgplp.v17n2.2018.78223

Lohe, F.-W., & Calabrò, A. (2017). Please do not disturb! Differentiating bord tasks in family and non-family during financial distress. Scandinavian *Journal of Management*, 33(1), 33–49. Obtido de http://dx.doi.org/10.1016/j.scaman.2017.01.001

Manzaneque, M., Priego, A. M., & Merino, E. (2016). Corporate governance effect on financial distress likelihood: Evidence from Spain. *Revista de Contabilidad*, 19(1), 111–121. https://doi.org/10.1016/j.rcsar.2015.04.001

Martinho, R., & Antunes, A. (2012). *Um Modelo De Scoring Para As Empresas Portuguesas*. Banco de Portugal - Relatório de Estabilidade Financeira, 117–131. https://doi.org/10.1063/1.342458

Md-Rus, R., Mohd, K. N. T., Latif, R. A., & Alassan, Z. N. (2013). Ownership Structure and Financial Distress. *Journal of Advanced Management Science*, 1(4), 363–367. https://doi.org/10.12720/joams.1.4.363-367

Mselmi, N., Lahiani, A., & Hamza, T. (2017). Financial distress prediction: The case of French small and medium-sized firms. *International Review of Financial Analysis*, 50, 67–80. https://doi.org/10.1016/j.irfa.2017.02.004

Nagar, N., & Sen, K. (2018). Earnings Management Strategies During Financial Distress. *The IUP Journal of Accounting Research & Audit Practices*, XVII(3), 52–79.

Ohlson, J. A. (1980). Financial Ratios and the Probabilistic Prediction of Bankruptcy. *Journal of Accounting Research*, 18(1), 109–131. https://doi.org/10.2307/2490395

Pindado, J., & Rodrigues, L. (2005). Determinants of Financial Distress Costs. *Financial Markets and Portfolio Management*, 19(4), 343–359. https://doi.org/10.1007/s11408-005-6456-4

Pindado, J., Rodrigues, L., & de la Torre, C. (2006). Estimating the Probability of Financial Distress: International Evidence, 1–34. https://doi.org/https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.485182

Pindado, J., Rodrigues, L., & de la Torre, C. (2008). Estimating financial distress likelihood. *Journal of Business Research*, 61(9), 995–1003. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.10.006

PORDATA. (2019). *Dimensão por Região*. Lisboa, Portugal: PORDATA, Fundação Francisco Manuel dos Santos.

PORDATA. (2019). *Número de PME*. Lisboa, Portugal: PORDATA, Fundação Francisco Manuel dos Santos.

Rosner, R. L. (2003). Earnings Manipulation in Failing Firms. *Contemporary Accounting Research*, 20(2), 361–408.

Salloum, C., Schmitt, C., & Bouri, E. (2012). Does board structure affect financial distress? A study with reference to family firms in Lebanon. *Investment Management and Financial Innovations*, 9(4), 113–123.

Shumway, T. (2001). Forecasting Bankruptcy More Accurately: A Simple Hazard Model. *The Journal of Business*, 74(1), 101–124. Obtido de https://www.jstor.org/stable/10.1086/209665

Sistema de Recuperação de Empresas por Via Extrajudicial (SIREVE). *Decreto Lei 178/2012 de 3 de agosto*. Diário da República Nª 150/2012. Acedido a 24 jan. 2019. Disponível em www.dre.pt.

Tinoco, M. H., & Wilson, N. (2013). Financial distress and bankruptcy prediction among listed companies using accounting, market and macroeconomic variables. *International Review of Financial Analysis*, 30, 394–419. https://doi.org/10.1016/j.irfa.2013.02.013

Udin, S., Khan, M. A., & Javid, A. Y. (2017). The effects of ownership structure on likelihood of financial distress: an empirical evidence. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 17(4), 589–612. https://doi.org/10.1108/CG-03-2016-0067

Zmijewski, M. E. (1984). Methodological Issues Related to the Estimation of Financial Distress Prediction Models. *Journal of Accounting Research*, 22, 59–82.

GESTÃO DE EMPRESAS FAMILIARES – REVISÃO SISTEMÁTICA E MAPEAMENTO DA LITERATURA

André Miguel Ferreira Coelho, coelhoandremf@gmail.com, UTAD – Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro
Rui Jorge Rodrigues da Silva, rui.silva@utad.pt, CETRAD – Centro de Estudos Transdisciplinares para o Desenvolvimento
Ricardo Gouveia Rodrigues, rgrodrigues@ubi.pt, NECE – Research Center in Business Sciences

RESUMO: A importância das Empresas Familiares é inabalável nos dias de hoje, principalmente pelo contributo que as mesmas dão à economia mundial. Fruto dessa importância acrescida e de anos de negligência académica e científica à volta da problemática, urge continuar a desenvolver estudos sobre as mesmas, tentando através deles compreender melhor as suas particularidades únicas. Tendo em consideração a problemática enunciada e a sua consequente importância, tanto em termos académicos como para a sociedade em geral, este artigo tem como objetivo geral a realização e uma revisão sistemática da literatura e um mapeamento dos estudos de investigação que abordam a Gestão de Empresas Familiares e Performance e contribuir para um maior conhecimento deste tema e, por conseguinte, da literatura relacionada com o mesmo, tanto no que diz respeito à comunidade científica bem como aos profissionais da área.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão de Empresas Familiares, Gestão de Negócios Familiares, Negócio, Gestão, Desempenho.

ABSTRACT: The importance of family businesses is crucial today, especially because of their contribution to the world economy. As a result of this increased importance and years of academic and scientific neglect surrounding the problem, it is urgent to continue to study them, trying to better understand their unique characteristics. Taking into account the problems raised and their consequent importance, both in academic terms and for society in general, this article has as its general objective the accomplishment and a systematic review of the literature and a mapping of the research studies that approach the Business Management. Family and Performance and contribute to a greater knowledge of this subject and, consequently, of the literature related to it, both with regard to the scientific community as well as professionals in the field.

KEYWORDS: Family Firms Management, Family Business Management, Business, Management, Performance.

1. INTRODUÇÃO

A pesquisa sobre Empresas Familiares (EF) tem vindo a crescer ao longo dos tempos, contudo ainda se configura como um campo emergente de estudo (De Massis, Chua, & Chrisman, 2008). Apesar da pesquisa sobre as EF se ter vindo a desenvolver ao longos dos anos, nem sempre foi vista com os melhores olhos (Rock, 2005). Prova deste caminho ainda por trilhar é a falta de consenso em torno da definição sobre EF, contudo os académicos têm desenvolvido esforços para chegar a uma definição geralmente aceite (Litz, 1995). Na verdade, o estudo sobre EF foi negligenciado ao longo dos anos, prova disso foi o "arrastamento" da temática para a área da sociologia e posteriormente para a gestão de pequenos negócios o que não permitiu que o tema se tornasse uma área central de estudo.

Como as EF aparentam dominar a economia mundial (Cromie, Stephenson, & Monteith, 1995; Donckels & Fröhlich, 1991; Westhead & Cowling, 1998), verifica-se que a evolução da pesquisa está atrasada. Para além da afirmação demorada desta área de estudo, muitas foram as críticas apresentadas aos estudos feitos, por os mesmos não terem em conta o tamanho da empresa, a propriedade, o tipo de gestão, o envolvimento na gestão, e as dimensões políticas, legais e económicas do país, as quais influenciam significativamente a perfor-

mance (Astrachan, Klein, & Smyrnios, 2002; Danny Miller, Minichilli, & Corbetta, 2013). Contudo a pesquisa sobre as EF sofreu um impulso nos últimos anos e é agora tema habitual nas principais publicações sobre gestão (por exemplo, (Anderson & Reeb, 2004; Danny Miller, Le Breton-Miller, & Lester, 2010; Schulze, Lubatkin, & Dino, 2003). Vários estudos publicados em revistas indexadas tiveram em conta vários fenómenos presentes nas empresas familiares como a sucessão (Chua, Chrisman, & Sharma, 2003; Handler, 1994; Lansberg & Astrachan, 1994), a gestão estratégica (Chrisman, Chua, & Sharma, 2005), a governança corporativa (Danny Miller, Le Breton-Miller, Lester, & Cannella Jr, 2007), altruísmo (Schulze, Lubatkin, Dino, & Buchholtz, 2001), entre outros. De facto, as EF ocupam, hoje em dia, um lugar de destaque nas economias mundiais, sendo que lhe são atribuídas entre 65% a 80% das empresas mundiais, quer sejam elas de pequena, média ou grande dimensão (Ward & Dolan, 1998).

O fenómeno das EF representa represente cerca de 90% de todo o tecido empresarial mundial (Aldrich & Cliff, 2003). Por exemplo, cerca de 44% das empresas de capital aberto nas principais economias europeias são controladas por famílias (Faccio & Lang, 2002). Nos Estados Unidos da América os números retratam que cerca de 33% das empresas do S&P 500 são controladas por famílias (R C Anderson & Reeb, 2003).

A realização de uma revisão sistemática da literatura em simultâneo com um mapeamento da mesma reveste-se de caráter ambicioso na medida em que torna a sintetização de resultados do estudo mais sólida e abrangente. O estudo que foi desenvolvido engloba os trabalhos científicos que estudaram a Gestão de Empresas Familiares e Performance (GEFP) tendo-se refinado a pesquisa apenas para artigos científicos publicados na Web of Science, onde se obtiveram resultados no horizonte temporal situado entre os anos de 1997 e 2018. Este horizonte temporal específico não constituiu um critério de refinamento, resultando apenas das palavras-chave utilizadas e respetiva eliminação de artigos duplicados, sem que se tivesse definido qualquer horizonte temporal inicial e final.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

AS EMPRESAS FAMILIARES

DEFINIÇÃO DE EMPRESAS FAMILIARES

O trabalho feito por investigadores em relação às EF é relativamente recente, portanto um campo emergente de estudo (De Massis et al., 2008). Existe uma falta de consenso latente em todos os artigos em relação à definição de EF, um indicador claro sobre a jovialidade da pesquisa sobre EF e do esforço crescente em relação à pesquisa sobre a temática (Litz, 1995; David Miller & Dinan, 2007).

Como referido anteriormente não existe uma definição unanimemente aceite sobre o que é uma EF, contudo a Associação Portuguesa de Empresas Familiares (APEF) define as EF como "são Empresas Familiares aquelas em que uma Família detém o controlo, em termos de nomear a gestão, e alguns dos seus membros participam e trabalham na empresa". Outra definição para EF é a que a empresa que está diretamente ligada à família, e essa ligação tem de acontecer pelo menos durante duas gerações. Ligação essa que pode ser verificada em diversos momentos da vida da empresa como por exemplo: a sucessão, os valores da empresa, composição do conselho de administração, entre outros (Donnelley, 1964).

No seguimento do que Donnelley defende (Ussman, 2004) define no seu livro Empresas Familiares como “aquelas em que a propriedade (ainda que parcial) e controlo estão nas mãos de um grupo unido por relações de parentesco (podendo também tratar- se de uma ou mais famílias a formar tal grupo). Os detentores da propriedade, ainda que parcial, têm a possibilidade de determinar os destinos da empresa.(citação) Quando a propriedade se alia ao controlo/direção nas mãos de um grupo de pessoas da mesma família que se repete por várias gerações, existe a possibilidade de influenciar os valores da empresa e de aí institucionalizar uma certa forma de estar dessa família.(citação) É precisamente esta relação profunda entre uma família e uma empresa que faz da segunda uma Empresa Familiar”, contudo outras definições podem também ser encontradas.

Segundo (Romano, Tanewski, & Smyrnios, 2001) diversos autores encontraram e enumeraram dezenas de definições de EF, por exemplo, (Woortmann, 1995) encontrou vinte definições, (Sharma, Chrisman, & Chua, 1997) descobriram trinta e quatro definições.
(Kepner, 1983) introduz um conceito de Empresa Familiar resultante da junção de dois subsistemas: a família e a empresa, onde cada subsistema tem as suas regras, estrutura, valores e visões.

Este é um modelo que foi naturalmente revisto e melhorado, tendo (Davis & Tagiuri, 1982) chegado ao conhecido "Modelo dos 3 círculos" que posteriormente foi também abordado e desenvolvido por (Lansberg, Perrow, & Rogolsky, 1988) e (Gersick, Gersick, Davis, Hampton, & Lansberg, 1997).

TIPOS DE EF

(Lethbridge, 1997), destaca três tipos de empresas familiares: (1) a Tradicional que corresponde ao estereótipo destas organizações, em que o capital é fechado, existe pouca transparência administrativa e financeira e o domínio completo sobre os negócios exercido pela família; (2) A Híbrida: em que o capital é aberto, contudo a família ainda controla a empresa, existindo maior transparência e participação na gestão de profissionais não familiares; (3) A Influência familiar: em que a maioria das ações está nas mãos do mercado, mas a família, mesmo afastada da administração, mantém uma influência estratégica através de uma participação significativa no capital. Por sua vez, (Gersick et al., 1997) apresentam outra forma de classificação: (1) Proprietário controlador: a propriedade da empresa é controlada por um dono ou um casal; (2) Sociedade entre irmãos: o controlo acionista pertence a um ou mais irmãos, ocorre geralmente na segunda geração; (3) Consórcio de primos: controlo da empresa é exercido por primos, normalmente presente na terceira geração.

CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS FAMILIARES

A Empresa Familiar é o resultado da inter-relação entre dois sistemas originalmente distintos, a família e a empresa, com objetivos e regras próprias para cada sistema, o que origina, com demasiada frequência, conflitos, confusão, complexidade, desordem (Ussman, 2004). Vários foram os autores (Tabela 1) que abordaram as características das EF. No que concerne à forte relação que se estabelece entre a empresa e o seu fundador, (Oliveira, 2010) refere que as EF surgem da vontade, da resiliência e da audácia do empresário normalmente suportado pela família. (Chrisman, Sharma, & Taggar, 2007) referem que a constituição de EF, elaboração de plano estratégico, gestão competente, performance e crescimento são características da gestão e da propriedade, contudo apesar destas serem características importantes aquela a que damos mais importância são aos valores da família. (Moreira Jr & Neto, 2000) afirmam que as EF são caracterizadas como entidades onde emerge a centralização do poder. (Donnelley, 1964) refere que a cultura família identifica-se com a cultura da EF. (Ricca, 1998) refere a importância dos valores e orgulho que norteiam a empresa são transmitidos de geração em geração, não só na empresa, mas também na família. (Lethbridge, 1997) caracterizou a EF tradicional como uma empresa de capital fechado a não familiares, e com pouca transparência no fornecimento de informações financeiras sobre a empresa. No que diz respeito à lealdade na EF (Moreira Jr & Neto, 2000) referem que nestas empresas muitas vezes a lealdade e dedicação superam outros critérios na escolha de recursos humanos. É comum premiar o tempo de casa e a dedicação de todos aqueles que ajudaram a empresa a crescer, sendo que é nesses fatores que se baseiam as decisões de aumento de salários ou evolução dentro da empresa (Moreira Jr & Neto, 2000).

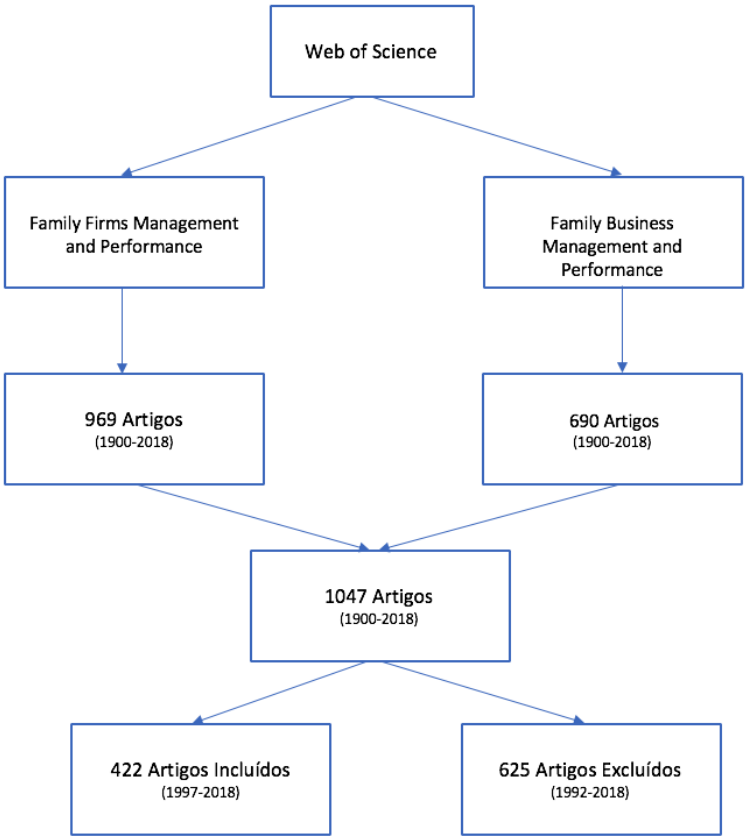
Tabela 1: Características das Empresas Familiares		
Características	Descrição	Autores
Forte relação que se estabelece entre a empresa e o seu fundador	- Empresa é extensão do fundador - Ligação forte ao fundado é fonte de fortaleza, dado o compromisso e empenho - Pode também esta ligação levar ao autoritarismo e centralização de poder	(Oliveira, 2010)
A criação de valores e tradições é mais continuada	- Fundador transmite à empresa os seus valores e crenças - As jovens gerações trazem para a empresa os seus valores pessoais, que não são mais do que a extensão dos valores dos seus pais - Os empregados identificam a cultura e valores da empresa com a família	(Chrisman et al., 2007)
É complicado trabalhar na empresa da família	- É frequente ouvir falar da pressão que os jovens, sobretudo as segundas gerações, sofrem para entrar na empresa da família e da completa impossibilidade de escolha própria - O nepotismo é uma característica das EF	(Moreira Jr & Neto, 2000)
A Empresa Familiar é uma empresa de conflitos	- A família baseia-se em relações afetivas a empresa em relações contratuais - A guerra entre pai e filho - A guerra entre irmãos quando ambos aspiram ao lugar de topo - A dupla relação entre estas pessoas tende a agonizar os problemas	(Donnelley, 1964) (Ricca, 1998)
A lealdade na Empresa Familiar	- A lealdade é um ativo intangível de valor incalculável - Manifesta-se nos membros da família, mas também nos colaboradores e stakeholders. - Sentimento de pertença recíproco entre família e empresa - Lealdade tem um preço, normalmente caro, para quem não é da família - Lealdade muitas das vezes camuflada de comodismo	(Lethbridge, 1997) (Moreira Jr & Neto, 2000)
A família identifica-se profundamente com a empresa	- Em muitos casos o nome da empresa e da família são o mesmo. Preservar o nome da empresa é preservar o nome da família - Identificação esta que leva muitas vezes a atos, por parte da família, que em termos de gestão não se justificariam	(Moreira Jr & Neto, 2000)m
Fechada a capital estranho à família	- A entrada de novos sócios é vista com perda de identidade fechando as portas aos mesmos, mesmo a decisão sendo financeira e estrategicamente acertada. - Identidade de Empresa e Família sobrepõem-se a entrada de novos parceiros - A cotização em bolsa também não é opção	(Moreira Jr & Neto, 2000)
Operam sobretudo numa perspetiva de longo prazo	- Segurança económica das futuras gerações é preponderante - O empresário trabalha para os filhos e assim sucessivamente - Empresa pensada a longo prazo mesmo isso não configure um planeamento formalizado	
A Empresa Familiar como entidade que evolui	- À medida que as gerações passam a empresa evolui - Novas gerações mudam perceções e criam novos desafios - Processos de recrutamento e de sucessão são importantes para a continua evolução da empresa	

3. METODOLOGIA

Uma procura geral feita em qualquer motor de pesquisa académico, ou base de dados de artigos sobre Gestão de Empresas Familiares, mostra uma extensa quantidade de estudos publicados, bem como a existência de estudos em várias disciplinas e áreas de investigação. Neste estudo apenas iremos fazer a primeira abordagem (análise quantitativa), deixando em aberto a possibilidade estudos qualitativos posteriores que esta base de dados de bibliometria permite.

Os dados foram recolhidos em Janeiro de 2019 dos seguintes índices: Science Citation Index Expanded, Social Sciences Citation Index, Arts and Humanities Citation Index, Conference Proceedings Citation Index - Science, Conference Proceedings Citation Index – Social Science and Humanities. De referir ainda que a pesquisa foi realizada, sem qualquer filtro cronológico, nas bases de dados Web of ScienceTM Core Colletion, aplicando-se dois tópicos de pesquisa, com as palavras-chave "Family Firms Management" and "Performance", "Family Business Management" and "Performance", de forma separada. Na verdade, optou-se por duas pesquisas com as palavras-chave em separado no sentido de recolher o maior número de artigos que abrangessem da melhor forma possível a temática em estudo assim como as áreas e sub-áreas da gestão. Os outputs foram sendo filtrados escolhendo-se apenas "Artigos" nos tipos de documentos a incluir, excluindo-se livros, proceedings entre outros documentos que não fossem artigos científicos. Relativamente à pesquisa efetuada na WOS, que tem as áreas organizadas em Management, Economics e Business, foi dividida em dois ramos, por um lado "Family Firms Management" and "Performance" e por outro em "Family Business Management" and "Performance". De seguida refinamos a pesquisa para as áreas de Business, Management e Economics. A pesquisa inicial permitiu obter, após exclusão dos duplicados, 969 artigos na pesquisa 1 e 690 artigos na pesquisa 2. Depois de se cruzarem os outputs das duas pesquisas, retirando-se os duplicados, tendo-se obtido 1047 artigos finais. Chegados ao output final sem duplicados estabeleceram-se os critérios de inclusão que foram: (1) artigos que abordassem a gestão de empresas familiares e performance. Os artigos cuja temática não fosse a acima referida ou não eram uma revisão de literatura foram liminarmente excluídos. Independentemente da temática, todos os artigos de revisão e/ou mapeamento da literatura foram incluídos. Esta decisão deveu-se à necessidade de conhecer todas as revisões de literatura sobre gestão de empresas familiares e performance existentes no sentido de tornar a do presente artigo uma mais valia por acrescentar algo de novo que as já publicadas ainda não haviam acrescentado. Após a leitura de todos os abstracts foi realizado o primeiro filtro, de acordo com os critérios definidos, no entanto houve necessidade de ler vários artigos completos cujo abstract não permitia perceber se abordavam ou não a gestão de empresas familiares e performance. Após todo o trabalho de leitura de abstracts e/ou artigos completos excluíram-se 625 e incluíram-se 422 artigos.

O resultado final de 422 artigos (WOS) com datas de publicação entre 1997 e 2018 foi objeto da nossa análise. A Figura 1 apresenta os critérios de pesquisa utilizados neste estudo.



Critérios de inclusão:

- Artigos que abordem a gestão de empresas familiares e performance;
- Todos os artigos de revisão e mapeamento da literatura sobre gestão de empresas familiares e performance independentemente do objeto da revisão.

Figura 1: Configuração da Pesquisa

4. RESULTADOS

4.1. PUBLICAÇÕES POR ANO (N=422)

De acordo com a bases de dados utilizada neste estudo, o primeiro trabalho de investigação, sobre a Gestão de Empresas Familiares e Performance foi publicado no ano de 1997 pelos investigadores Morris, MH; Williams, RO; Allen, JA; e Avila, RA na revista Journal of Bussiness Venturing (Q1/FI:5,21/HIndex:140).

No período compreendido entre 1997 e 2018, que é o período onde se situam os 422 artigos da base de dados deste estudo, o número de publicações foi variando, sendo o ano de 1997 aquele que registou menor número de publicações (1) e o ano de 2015 o que atingiu o maior número (51) seguido de 2018 com 47 e 2017 com 45. Analisando todo o output desta pesquisa que resultou em artigos publicados entre 1997-2018 podemos dizer que, em alguns anos, o número de publicações sobre Gestão de Empresas Familiares e Performance foi inferior a 10, foram os anos de 1997, 2001, 2002, 2003, 2004 e 2005 com 1, 3, 2, 3, 4 e 5 artigos respetivamente. Em relação aos anos compreendidos entre 1998 e 2000 não tivemos qualquer artigo publicado. Em relação a 2015,2016,2017 e 2018 existe um maior equilíbrio no número de publicações, o que revela uma tendência para o aumento das publicações nesta área (Figura 2).



Figura 2: Evolução do número de publicações sobre Gestão de Empresas Familiares e Performance (1997-2018)

PUBLICAÇÕES POR REVISTA (N=422)

Analisando a Figura 3 verificamos que relativamente às revistas onde foram publicados os 422 artigos da nossa base de dados podemos dizer que existem 35 revistas com 3 ou mais artigos publicados que correspondem a 306 artigos (72,5% do total), 25 revistas com 2 artigos publicados, ou seja, 50 artigos (11,8% do total) e 65 revistas com apenas 1 artigo publicado (15,4% do total). Verifica-se que 72,5% dos artigos publicados repetiram a mesma revista, o que revela que certos investigadores apostam em determinadas revistas científicas, com um determinado quartil e fator de impacto para publicaram os seus artigos. As 3 revistas que assumem a liderança de publicações são a Family Business Review (Q1/FI:2,3/HIndex:80) com 63 artigos, seguida da Journal of Family Business Strategy (Q1/FI:1,28/HIndex:27) com 37 artigos e a Entrepreneurship Theory and Practice (Q1/FI:3,65/HIndex:107) com 29 artigos publicados sobre a temática da Gestão de Empresas Familiares e Performance.

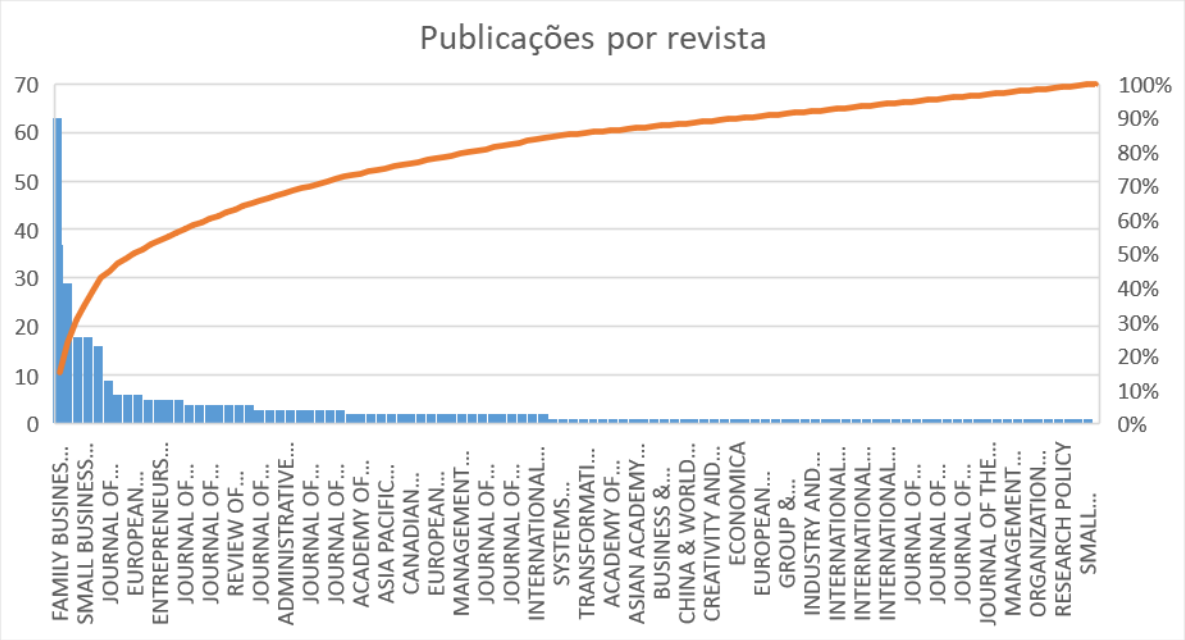


Figura 3: Revistas com 3 ou mais publicações

PUBLICAÇÕES POR AUTOR (N=422)

Em relação ao número de publicações de cada autor, enquanto autor principal, a análise feita aos 422 artigos da nossa base de dados permite verificar que existem 52 autores com mais do que um artigo publicado sobre a temática da Gestão de Empresas Familiares e Performance, totalizando 135 artigos do total da base de dados. Os restantes 287 autores têm apenas 1 artigo publicado (Figura 4). Curiosamente, destes autores há um

que é o segundo dos artigos mais citados da base de dados sendo ele (B Villalonga & Amit, 2006) com 1089 citações.

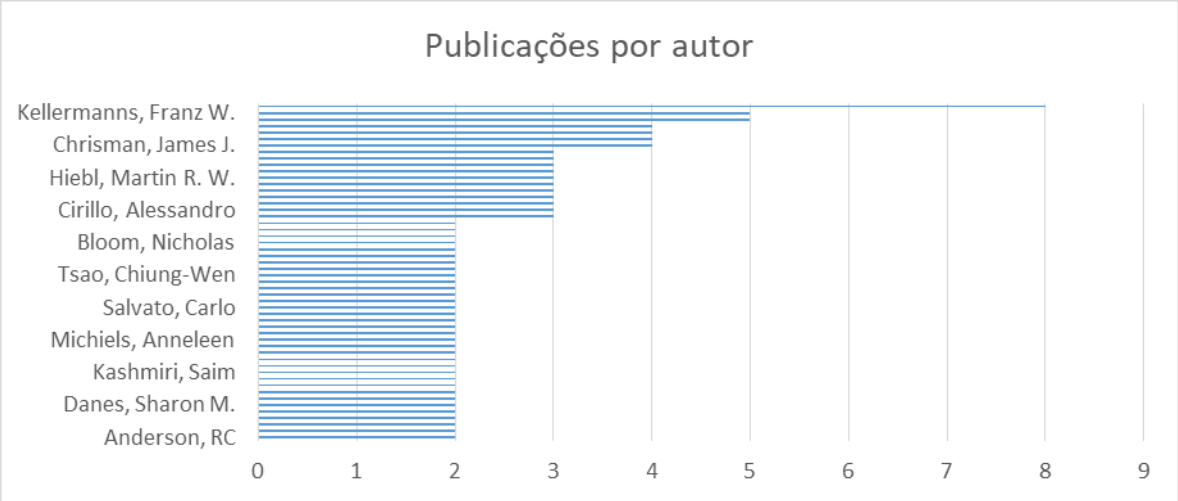


Figura 4: Publicações por autor

CITAÇÕES TOTAIS DO TOP 422

Analisando o conjunto de citações por ano do Top 422 verificamos que o primeiro artigo a ser citado data do ano de 1997 (Morris, Williams, Allen, & Avila, 1997), tendo atualmente apenas uma citação.

A partir de 2001 verificou-se que todos os artigos da base de dados foram citados. De uma forma geral analisando o gráfico a baixo (Figura 5) podemos verificar que os artigos seguem uma tendência crescente de citações ao longo dos anos.

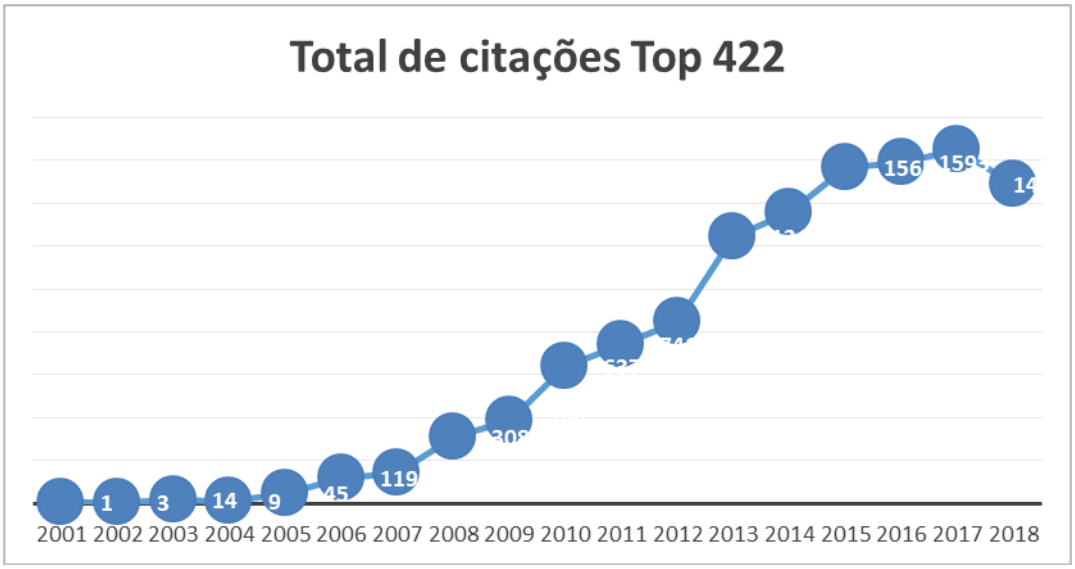


Figura 5: Total de Citações Top 422

AUTORES E ARTIGOS DO TOP 50

O critério de apresentação de resultados que irá ser utilizado a partir de agora será baseado nos 50 artigos mais citados. Para isso foi necessário contabilizar as citações ocorridas na WOS e dessa forma chegar aos 50 artigos mais citados.

A Tabela 2 apresenta os 50 artigos mais citados, assim como a % de citações em relação ao total. Os 422 artigos resultantes da pesquisa têm 19400 citações no total e este Top 50 tem 12150 citações que correspondem a cerca de 62,6% do total de citações da pesquisa efetuada. Este pormenor demonstra a grande importância deste Top 50 para a comunidade científica que aborda a temática da Gestão de Empresas Familiares e Performance. A análise da Tabela 2 permite-nos ainda observar que a totalidade das revistas onde foram

publicados os artigos pertencem ao Q1 (100%). A média de fatores de impacto das revistas Q1 é de 5,48. Relativamente às revistas que dominam o número de publicações temos a Family Business Review com 12 artigos, seguida da Entrepreneurship Theory and Practice com 8 artigos e da Administrative Science Quarterly com 3 artigos, sendo que os restantes 27 artigos se encontram divididos em 8 revistas com 2 artigos publicados cada e 11 revistas com apenas 1 artigo. Estas revistas têm um elevado H Index que corresponde a um ranking de importância desta fonte para a comunidade científica pois avalia o seu impacto baseando-se nos artigos mais citados.

Tabela 2: Autores e respetivas citações (Top 50)

Posição	Autores	Revista	Fator Impacto	H Index	Quartil	Total de citações	% do total de citações
1º	(R C Anderson & Reeb, 2003)	Journal of Finance	18,32	H index 249	Q1	1398	11,50%
2º	(Belen Villalonga & Amit, 2006)	Journal of Financial Economics	12,49	H index 206	Q1	1098	9,03%
3º	(Gómez-Mejía, Haynes, Núñez-Nickel, Jacobson, & Moyano-Fuentes, 2007)	Administrative Science Quarterly	10,19	H index 158	Q1	876	7,20%
4º	(Bloom & Van Reenen, 2007)	Quarterly Journal of Economics	29,6	H index 219	Q1	598	4,92%
5º	(Gomez-Mejia, Cruz, Berrone, & de Castro, 2011)	Academy of Management Annals	11,23	H index 41	Q1	409	3,36%
6º	(Ronald C. Anderson & Reeb, 2004)	Administrative Science Quarterly	10,19	H index 158	Q1	395	3,25%
7º	(Bennedsen, Nielsen, Perez-Gonzalez, & Wolfenzon, 2007)	Quarterly Journal of Economics	29,6	H index 219	Q1	329	2,70%
8º	(B. J. Chen, Hong, Huang, & Kubik, 2004)	American Economic Review	12,05	H index 237	Q1	328	2,69%
9º	(Danny Miller & Breton-miller, 2006)	Family Business Review	2,3	H index 80	Q1	327	2,69%
10º	(Perez-Gonzalez, 2006)	American Economic Review	12,05	H index 237	Q1	308	2,53%
11º	(Naldi, Nordqvist, Sjoberg, & Wiklund, 2007)	Family Business Review	2,3	H index 80	Q1	305	2,51%
12º	(Danny Miller, Le Breton-Miller, & Scholnick, 2008)	Journal of Management Studies	3,8	H index 145	Q1	302	2,48%
13º	(Ali, Chen, & Radhakrishnan, 2007)	Journal of Accounting & Economics	6,87	H index 122	Q1	294	2,41%
14º	(Dyer Jr. & Whetten, 2006)	Entrepreneurship Theory and Practice	3,65	H index 107	Q1	261	2,14%
15º	(Le Breton-Miller & Miller, 2006)	Entrepreneurship Theory and Practice	3,65	H index 107	Q1	238	1,95%
16º	(F W Kellermanns & Eddleston, 2004)	Entrepreneurship Theory and Practice	3,65	H index 107	Q1	229	1,88%
17º	(McConaughy, Matthews, & Fialko, 2001)	Journal of Small Business Management	1,34	H index 85	Q1	199	1,63%
18º	(Olson et al., 2003)	Journal of Business Venturing	5,21	H index 140	Q1	194	1,59%
19º	(Morris et al., 1997)	Journal of Business Venturing	5,21	H index 140	Q1	187	1,53%
20º	(Jo & Harjoto, 2011)	Journal of Business Ethics	1,28	H index 132	Q1	186	1,53%
21º	(Franz W. Kellermanns, Eddleston, Barnett, & Pearson, 2008)	Family Business Review	2,3	H index 80	Q1	167	1,37%
22º	(T. M. Zellweger, Kellermanns, Chrisman, & Chua, 2012)	Organization Science	5,5	H index 196	Q1	166	1,36%
23º	(Zahra, Hayton, Neubaum, Dibrell, & Craig, 2008)	Entrepreneurship Theory and Practice	3,65	H index 107	Q1	163	1,34%
24º	(Franz W Kellermanns & Eddleston, 2006)	Entrepreneurship Theory and Practice	3,65	H index 107	Q1	156	1,28%
25º	(Westhead & Howorth, 2006)	Family Business Review	2,3	H index 80	Q1	149	1,22%
26º	(Lee, 2006)	Family Business Review	2,3	H index 80	Q1	146	1,20%
27º	(Sciascia & Mazzola, 2008)	Family Business Review	2,3	H index 80	Q1	146	1,20%

28º	(Ensley & Pearson, 2005)	Entrepreneurship Theory and Practice	3,65	H index 107	Q1	142	1,16%

Tabela 2: Autores e respetivas citações (Top 50)

29º	(Gedajlovic, Carney, Chrisman, & Kellermanns, 2012)	Journal of Management	6,46	H index 176	Q1	139	1,14%
30º	(Stewart & Hitt, 2012)	Family Business Review	2,3	H index 80	Q1	138	1,13%
31º	(Luo & Chung, 2005)	Administrative Science Quarterly	10,19	H index 158	Q1	137	1,12%
32º	(Minichilli, Corbetta, & MacMillan, 2010)	Journal of Management Studies	3,8	H index 145	Q1	134	1,10%
33º	(T. Zellweger, 2007)	Family Business Review	2,3	H index 80	Q1	131	1,07%
34º	(H. L. Chen & Hsu, 2009)	Family Business Review	2,3	H index 80	Q1	127	1,04%
35º	(Westhead & Howorth, 2007)	Entrepreneurship and Regional Development	1,46	H index 69	Q1	120	0,98%
36º	(Le Breton-Miller, Miller, & Lester, 2011)	Organization Science	5,5	H index 196	Q1	118	0,97%
37º	(Upton, Teal, & Felan, 2001)	Journal of Small Business Management	1,34	H index 85	Q1	118	0,97%
38º	(Danny Miller, Lee, Chang, & Le Breton-Miller, 2009)	Journal of International Business Studies	5,2	H index 156	Q1	116	0,95%
39º	(Sirmon, Arregle, Hitt, & Webb, 2008)	Entrepreneurship Theory and Practice	3,65	H index 107	Q1	116	0,95%
40º	(Chua, Chrisman, & Bergiel, 2009)	Entrepreneurship Theory and Practice	3,65	H index 107	Q1	110	0,90%
41º	(Hoffman, Hoelscher, & Sorenson, 2006)	Family Business Review	2,3	H index 80	Q1	110	0,90%
42º	(Bloom, Genakos, Sadun, & Van Reenen, 2012)	Academy of Management Perspectives	2,95	H index 108	Q1	109	0,89%
43º	(de Massis, Frattini, & Lichtenthaler, 2013)	Family Business Review	2,3	H index 80	Q1	109	0,89%
44º	(Lumpkin, Brigham, & Moss, 2010)	Entrepreneurship and Regional Development	1,46	H index 69	Q1	108	0,88%
45º	(Sarstedt, Ringle, Smith, Reams, & Hair, 2014)	Journal of Family Business Strategy	1,28	H index 27	Q1	107	0,88%
46º	(Zahra, Neubaum, & Larrañeta, 2007)	Journal of Business Research	1,26	H index 144	Q1	106	0,87%
47º	(Brunninge, Nordqvist, & Wiklund, 2007)	Small Business Economics	1,94	H index 98	Q1	105	0,86%
48º	(Debicki, Matherne, Kellermanns, & Chrisman, 2009)	Family Business Review	2,3	H index 80	Q1	103	0,84%
49º	(Cruz & Nordqvist, 2012)	Small Business Economics	1,94	H index 98	Q1	102	0,83%
50º	(Klein, Shapiro, & Young, 2005)	Corporate Governance: An International Review	1,14	H índex 62	Q1	100	0,82%
					Total	**12150**	**100%**

PUBLICAÇÕES POR PAÍS (N=50)

No que diz respeito aos países de origem dos autores do Top 50 verificamos que, relativamente às nacionalidades dos autores que mais publicaram sobre a temática da Gestão de Empresas Familiares e Performance, destacam-se os EUA, Canada e Itália com respetivamente 28, 7 e 3 publicações que correspondem a 56%, 14% e 6%, ou seja, 76% das publicações no período considerado foram registadas por esses 3 países, seguindo-se a Suécia, Reino Unido e Suíça (Tabela 3). Estes resultados demonstram que a produtividade mais relevante sobre a temática em estudo tem assumido preponderância nos EUA, onde a investigação científica tem sido mais reconhecida pelos pares.

Tabela 3: Publicações por país (Top 50)

País	Nº de publicações	País	Nº de publicações
EUA	28	Suíça	2
Canada	7	South Africa	1
Itália	3	Alemanha	1
Suécia	2	Espanha	1
Inglaterra (UK)	2	Taiwan	1
ND	2		

PUBLICAÇÕES POR REVISTAS (N=50)

No que diz respeito às revistas que mais publicaram apresentamos a Tabela 4 através da qual podemos verificar o número de artigos do Top 50 publicado em cada revista. As revistas Family Business Review (12) e Entrepreneurship Theory and Practice (8) são as que tem maior número de publicações. No entanto, se consultarmos a base de dados total (N=422) o Top 5 de revistas que, atualmente, mais publicam sobre a temática da Gestão de Empresas Familiares e Performance não tem a mesma ordem da Tabela 4, ou seja, a ordem é a seguinte: 1º Family Business Review (63), 2º Journal of Famlily Business Strategy (37), 3º Entrepreneurship Theory and Practice (29), 4º Small Business Economics (18) e em 5º Journal of Small Business Management (18).

Tabela 4: Distribuição das publicações por revistas científicas (Top 50)

Revista	Nº de publicações	Revista	Nº de publicações
Family Business Review	12	Journal of International Business Studies	1
Entrepreneurship Theory and Practice	8	Journal of Famlily Business Strategy	1
Administrative Science Quarterly	3	Corporate Governance: An International Review	1
Small Business Economics	2	Journal of Finance	1
Quarterly Journal of Economics	2	Academy of Management Annals	1
American Economic Review	2	Journal of Financial Economics	1
Journal of Management Studies	2	Journal of Accounting & Economics	1
Organization Science	2	Journal of Business Ethics	1
Journal of Small Business Management	2	Journal of Management	1
Journal of Business Venturing	2	Academy of Management Perspectives	1
Entrepreneurship and Regional Development	2	Journal of Business Research	1

5. CONCLUSÃO

Fruto da sua importância e comprovado pelo valor que representa nas economias mundiais, a Gestão de Empresas Familiares (GEF) continua a justificar um elevado interesse por parte dos investigadores, que ao longo dos últimos anos não só têm aumentado a produção de investigação em torno desta área como lhe têm reconhecido a importância devida, muitas vezes desprezada durante o século passado.

O principal objetivo deste artigo prendia-se com o mapeamento e revisão sistemática da literatura sobre a Gestão de Empresas Familiares e Performance (GEFP). Assim a realização deste trabalho permitiu-nos descrever como é que o campo de investigação se encontra organizado em termos de autores, publicações, revistas, permitindo perceber como é que o campo se encontra organizado.

O mapeamento da literatura permitiu-nos ter uma visão geral daquilo que foi investigado até ao momento no que à GEFP diz respeito e, como esse trabalho, encontramos 422 artigos compreendidos no espaço temporal entre os anos de 1997 e 2018.

O resultado da análise feita aos 422 artigos foi a elaboração de uma revisão sistemática da principal literatura abordada no contexto da GEFP e respetivo mapeamento dos principais estudos (Top 50) de acordo com o seu grau de importância académico baseado no índice de volume de citações.

Relativamente à base de dados principal (N=422) optou-se por trabalhar com os 50 artigos mais referenciados academicamente usando-se para esse efeito o critério do número de citações.

Este trabalho permitiu-nos constatar que de facto a GEF, no seu geral, tem vindo a aumentar o interesse junto da comunidade científica. As três revistas que assumem a liderança em termos de publicações referente à GEF são a Family Business Review com 12 publicações, a Entrepreneurship Theory and Practive com 8 e a Administrative Science Quarterly com 3, isto referente ao Top 50.

Em relação ao número de publicações de cada autor, verificámos que existem 52 autores com mais do que um artigo publicado, totalizando 135 artigos do total da base de dados. Curiosamente, há um destes três autores que é o segundo dos artigos mais citados da base de dados sendo ele (Belen Villalonga & Amit, 2006) com 1089 citações. Por outro lado, o autor Kellermanns, Franz W. foi aquele que mais contribuiu em termos de publicações com um total de 8.

Em relação aos países de origem dos autores do Top 50 destacam-se os EUA, o Canada e a Itália com respetivamente, 28, 7 e 3 publicações, demonstrando claramente que os EUA lideram em termos de produtividade.

Em termos de citações os 422 artigos resultantes da pesquisa têm 19400 citações no total, sendo que o Top 50 tem 12150 citações, o que corresponde a cerca de 62,6% do total de citações da pesquisa efetuada. Este é um pormenor que demonstra cabalmente a importância deste Top 50 para a comunidade científica que aborda a temática da GEFP.

No que diz respeito a conclusões gerais da revisão sistemática e mapeamento da literatura realizados podemos afirmar que a GEF ainda se encontra num patamar de crescimento, muito por culpa dos sucessivos anos de descrédito que sofreu, contudo é hoje aos olhos de todos uma área fundamental, e prova disso mesmo é a crescente importância que os investigadores têm demonstrado em relação ao tema, produzindo cada vez mais investigações de forte impacto académico nesta área de conhecimento.

Por último, o estudo realizado, o mapeamento efetuado e a análise de conteúdo feita representam mais valias em relação ao conhecimento existente na área da GEFP, pois através da sistematização efetuada e da identificação dos principais autores permite um melhor conhecimento em relação ao tema e abre caminho para investigações futuras.

REFERÊNCIAS

Aldrich, H. E., & Cliff, J. E. (2003). The pervasive effects of family on entrepreneurship: Toward a family embeddedness perspective. Journal of Business Venturing, 18(5), 573–596.

Ali, A., Chen, T. Y., & Radhakrishnan, S. (2007). Corporate disclosures by family firms. Journal of Accounting and Economics, 44(1–2), 238–286. https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2007.01.006

Anderson, R C, & Reeb, D. M. (2003). Founding-family ownership and firm performance: Evidence from the S&P 500. Journal of Finance, 58(3), 1301–1328. https://doi.org/10.1111/1540-6261.00567

Anderson, R C, & Reeb, D. M. (2004). Board composition: Balancing family influence in S&P 500 firms. Administrative Science Quarterly, 49(2), 209–237.

Anderson, Ronald C., & Reeb, D. M. (2004). Board Composition: Balancing Family Influence in S&P500 Firms. Administrative Science Quarterly, 49(2), 209. https://doi.org/10.2307/4131472

Astrachan, J. H., Klein, S. B., & Smyrnios, K. X. (2002). The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem1. Family Business Review, 15(1), 45–58.

Bennedsen, M., Nielsen, K. M., Perez-Gonzalez, F., & Wolfenzon, D. (2007). Inside the family firm: The role of families in succession decisions and performance. Quarterly Journal of Economics, 122(2), 647–691. https://doi.org/10.1162/qjec.122.2.647

Bloom, N., Genakos, C., Sadun, R., & Van Reenen, J. (2012). Management Practices Across Firms and Countries. Academy of Management Perspectives, 26(1), 12–33. https://doi.org/10.5465/amp.2011.0077

Bloom, N., & Van Reenen, J. (2007). Measuring and explaining management practices across firms and countries. Quarterly Journal of Economics, 122(4), 1351–1408. https://doi.org/10.1162/qjec.2007.122.4.1351

Brunninge, O., Nordqvist, M., & Wiklund, J. (2007). Corporate governance and strategic change in SMEs: The effects of ownership, board composition and top management teams. Small Business Economics, 29(3), 295–308. https://doi.org/10.1007/s11187-006-9021-2

Chen, B. J., Hong, H., Huang, M., & Kubik, J. D. (2004). American Economic Association Does Fund Size Erode Mutual Fund Performance ? 94(5), 1276–1302. https://doi.org/10.1257/0002828043052277
Chen, H. L., & Hsu, W. T. (2009). Family ownership, board independence, and R&D investment. Family Business Review, 22(4), 347–362. https://doi.org/10.1177/0894486509341062
Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. Entrepreneurship Theory and Practice, 29(5), 555–575.
Chrisman, J. J., Sharma, P., & Taggar, S. (2007). Family influences on firms: An introduction. Journal of Business Research, 60(10), 1005–1011.
Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Bergiel, E. B. (2009). An Agency Theoretic Analysis of the Professionalized Family Firm. Entrepreneurship Theory And Practice, 33(2), 355–372. https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00294.x
Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (2003). Succession and nonsuccession concerns of family firms and agency relationship with nonfamily managers. Family Business Review, 16(2), 89–107.
Cromie, S., Stephenson, B., & Monteith, D. (1995). The management of family firms: an empirical investigation. International Small Business Journal, 13(4), 11–34.
Cruz, C., & Nordqvist, M. (2012). Entrepreneurial orientation in family firms: a generational perspective. SMALL BUSINESS ECONOMICS, 38(1, SI), 33–49. https://doi.org/10.1007/s11187-010-9265-8
Davis, J. A., & Tagiuri, R. (1982). Bivalent attributes of the family firm. Family Business Sourcebook, 62–74.
De Massis, A., Chua, J. H., & Chrisman, J. J. (2008). Factors preventing intra-family succession. Family Business Review, 21(2), 183–199.
de Massis, A., Frattini, F., & Lichtenthaler, U. (2013). Research on Technological Innovation in Family Firms: Present Debates and Future Directions. Family Business Review, 26(1), 10–31. https://doi.org/10.1177/0894486512466258
Debicki, B. J., Matherne, C. F., Kellermanns, F. W., & Chrisman, J. J. (2009). Family Business Research in the New Millennium: An Overview of the Who, the Where, the What, and the Why. Family Business Review, 22(2), 151–166. https://doi.org/10.1177/0894486509333598
Donckels, R., & Fröhlich, E. (1991). Are family businesses really different? European experiences from STRATOS. Family Business Review, 4(2), 149–160.
Donnelley, R. G. (1964). The family business. Harvard Business Review, 42(4), 93–105.
Dyer Jr., W. G., & Whetten, D. A. (2006). Family firms and social responsibility: Preliminary evidence from the S&P 500. Entrepreneurship Theory And Practice, 30(6), 785–802. https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00151.x
Ensley, M. D., & Pearson, A. W. (2005). Ensley_et_al-2005-Entrepreneurship_Theory_and_Practice. (December 2003), 267–284.
Faccio, M., & Lang, L. H. P. (2002). The ultimate ownership of Western European corporations. Journal of Financial Economics, 65(3), 365–395.
Gedajlovic, E., Carney, M., Chrisman, J. J., & Kellermanns, F. W. (2012). The Adolescence of Family Firm Research: Taking Stock and Planning for the Future. Journal of Management, 38(4), 1010–1037. https://doi.org/10.1177/0149206311429990
Gersick, K. E., Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997). Generation to generation: Life cycles of the family business. Harvard Business Press.
Gomez-Mejia, L. R., Cruz, C., Berrone, P., & de Castro, J. (2011). The Bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms. Academy of Management Annals, 5(1), 653–707. https://doi.org/10.1080/19416520.2011.593320
Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills. Administrative Science Quarterly, 52(1), 106–137. https://doi.org/10.2189/asqu.52.1.106
Handler, W. C. (1994). Succession in family business: A review of the research. Family Business Review, 7(2), 133–157.
Hoffman, J., Hoelscher, M., & Sorenson, R. (2006). Achieving Sustained Competitive Advantage : Familiy Business Review, XIX(2), 135–145. https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2006.00065.x
Jo, H., & Harjoto, M. A. (2011). Corporate Governance and Firm Value: The Impact of Corporate Social Responsibility. Journal of Business Ethics, 103(3), 351–383. https://doi.org/10.1007/s10551-011-0869-y
Kellermanns, F W, & Eddleston, K. A. (2004). Feuding families: When conflict does a family firm good. Entrepreneurship Theory And Practice, 28(3), 209–228. https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2004.00040.x
Kellermanns, Franz W., Eddleston, K. A., Barnett, T., & Pearson, A. (2008). An exploratory study of family member characteristics and involvement: Effects on entrepreneurial behavior in the family firm. Family Business Review, 21(1), 1–14. https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00107.x
Kellermanns, Franz W, & Eddleston, K. A. (2006). Corporate entrepreneurship in family firms: A family perspective. Entrepreneurship Theory And Practice, 30(6), 809–830. https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00153.x
Kepner, E. (1983). The family and the firm: A coevolutionary perspective. Organizational Dynamics, 12(1), 57–70.
Klein, P., Shapiro, D., & Young, J. (2005). Testing the museum versus cradle tropical biological diversity hypothesis. Moreau&Bell_2013_Evolution_6.PDF. 13(6), 769–784. https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2005.00469.x
Lansberg, I., & Astrachan, J. H. (1994). Influence of family relationships on succession planning and training: The importance of mediating factors. Family Business Review, 7(1), 39–59.
Lansberg, I., Perrow, E. L., & Rogolsky, S. (1988). Family business as an emerging field. Family Business Review, 1(1), 1–8.
Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2006). Why do some family businesses out-compete? Governance, long-term orientations, and sustainable capability. Entrepreneurship Theory And Practice, 30(6), 731–746. https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00147.x

Le Breton-Miller, I., Miller, D., & Lester, R. H. (2011). Stewardship or Agency? A Social Embeddedness Reconciliation of Conduct and Performance in Public Family Businesses. ORGANIZATION SCIENCE, 22(3), 704–721. https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0541

Lee, J. (2006). Family firm performance: Further evidence. Family Business Review, 19(2), 103–114. https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2006.00060.x

Lethbridge, E. (1997). Tendências da empresa familiar no mundo.

Litz, R. A. (1995). The family business: Toward definitional clarity. Family Business Review, 8(2), 71–81.

Lumpkin, G. T., Brigham, K. H., & Moss, T. W. (2010). Long-term orientation: Implications for the entrepreneurial orientation and performance of family businesses. Entrepreneurship and Regional Development, 22(3–4), 241–264. https://doi.org/10.1080/08985621003726218

Luo, X. W., & Chung, C. N. (2005). Keeping it all in the family: The role of particularistic relationships business group performance during institutional transition. ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY, 50(3), 404–439. https://doi.org/10.2189/asqu.2005.50.3.404

McConaughy, D. L., Matthews, C. H., & Fialko, A. S. (2001). Founding family controlled firms: Performance, risk, and value. Journal of Small Business Management, 39(1), 31–49. https://doi.org/10.1111/0447-2778.00004

Miller, Danny, & Breton-miller, I. Le. (2006). Miller & BrettonMiller(2006)FamilyGovernanceAndFirmPerformanceAgencyStewardshipAndCapabilities.pdf. XIX(1).

Miller, Danny, Le Breton-Miller, I., & Lester, R. H. (2010). Family ownership and acquisition behavior in publicly-traded companies. Strategic Management Journal, 31(2), 201–223.

Miller, Danny, Le Breton-Miller, I., Lester, R. H., & Cannella Jr, A. A. (2007). Are family firms really superior performers? Journal of Corporate Finance, 13(5), 829–858.

Miller, Danny, Le Breton-Miller, I., & Scholnick, B. (2008). Stewardship vs. stagnation: An empirical comparison of small family and non-family businesses. Journal of Management Studies, 45(1), 51–78. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00718.x

Miller, Danny, Lee, J., Chang, S., & Le Breton-Miller, I. (2009). Filling the institutional void: The social behavior and performance of family vs non-Family technology firms in emerging markets. Journal of International Business Studies, 40(5), 802–817. https://doi.org/10.1057/jibs.2009.11

Miller, Danny, Minichilli, A., & Corbetta, G. (2013). Is family leadership always beneficial? STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL, 34(5), 553–571. https://doi.org/10.1002/smj.2024

Miller, David, & Dinan, W. (2007). Thinker, faker, spinner, spy: Corporate PR and the assault on democracy. Pluto Press London.

Minichilli, A., Corbetta, G., & MacMillan, I. C. (2010). Top management teams in family-controlled companies: “Familiness”, “faultlines”, and their impact on financial performance. Journal of Management Studies, 47(2), 205–222. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00888.x

Moreira Jr, A. L., & Neto, A. D. B. (2000). Empresa Familiar: um sonho realizado. Editora Saraiva.

Morris, H., Williams, R. O. Y., Allen, A., & Avila, A. (1997). Correlates In Family of Success Business Transitions. Journal of Business Venturing, 12(x), 385–401. https://doi.org/10.1016/S0883-9026(97)00010-4

Naldi, L., Nordqvist, M., Sjoberg, K., & Wiklund, J. (2007). Entrepreneurial orientation, risk taking, and performance in family firms. Family Business Review, 20(1), 33–47. https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00082.x

Oliveira, S. (2010). Geração Y: o nascimento de uma nova versão de l{\'\i}deres. São Paulo: Integrare.

Olson, P. D., Zuiker, V. S., Danes, S. M., Stafford, K., Heck, R. K. Z., & Duncan, K. A. (2003). The impact of the family and the business on family business sustainability. Journal of Business Venturing, 18(5), 639–666. https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00014-4

Perez-Gonzalez, F. (2006). Inherited control and firm performance. American Economic Review, 96(5), 1559–1588. https://doi.org/10.1257/aer.96.5.1559

Ricca, D. (1998). Da empresa familiar à empresa profissional. São Paulo: Cultural.

Rock, S. (2005). Empresas familiares-um guia para a sua gestão. Mem Martins, Trad. Jaime de Oliveira Leandro, 169.

Romano, C. A., Tanewski, G. A., & Smyrnios, K. X. (2001). Capital structure decision making: A model for family business. Journal of Business Venturing, 16(3), 285–310.

Sarstedt, M., Ringle, C. M., Smith, D., Reams, R., & Hair, J. F. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): A useful tool for family business researchers. Journal of Family Business Strategy, 5(1), 105–115. https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.01.002

Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., & Dino, R. N. (2003). Toward a theory of agency and altruism in family firms. Journal of Business Venturing, 18(4), 473–490.

Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., Dino, R. N., & Buchholtz, A. K. (2001). Agency relationships in family firms: Theory and evidence. Organization Science, 12(2), 99–116.

Sciascia, S., & Mazzola, P. (2008). Family involvement in ownership and management: Exploring nonlinear effects on performance. Family Business Review, 21(4), 331–345. https://doi.org/10.1177/0894486508021004010S

Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (1997). Strategic management of the family business: Past research and future challenges. Family Business Review, 10(1), 1–35.

Sirmon, D. G., Arregle, J.-L., Hitt, M. A., & Webb, J. W. (2008). The Role of Family Influence in Firms’ Strategic Responses to Threat of Imitation. Entrepreneurship Theory And Practice, 32(6), 979–998. https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00267.x

Stewart, A., & Hitt, M. A. (2012). Why Can’t a Family Business Be More Like a Nonfamily Business?: Modes of Professionalization in Family Firms. Family Business Review, 25(1), 58–86. https://doi.org/10.1177/0894486511421665

Upton, N., Teal, E. J., & Felan, J. T. (2001). of Fast Growth Family Firms *. Journal of Small Business Management, 39(1), 60–72.
Ussman, A. M. (2004). Empresas familiares.
Villalonga, B, & Amit, R. (2006). How do family ownership, control and management affect firm value? JOURNAL OF FINANCIAL ECONOMICS, 80(2), 385–417. https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2004.12.005
Villalonga, Belen, & Amit, R. (2006). How do family ownership, control and management affect firm value? Journal of Financial Economics, 80(2), 385–417. https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2004.12.005
Ward, J., & Dolan, C. (1998). Defining and describing family business ownership configurations. Family Business Review, 11(4), 305–310.
Westhead, P., & Cowling, M. (1998). Family firm research: The need for a methodological rethink. Entrepreneurship Theory and Practice, 23(1), 31–56.
Westhead, P., & Howorth, C. (2006). Ownership and Management Issues Associated With Family Firm Performance and C ... Business, XIX(4), 301–316.
Westhead, P., & Howorth, C. (2007). Types' of private family firms: An exploratory conceptual and empirical analysis. Entrepreneurship And Regional Development, 19(5), 405–431. https://doi.org/10.1080/08985620701552405
Woortmann, E. F. (1995). Herdeiros, parentes e compadres: colonos do Sul e sitiantes do Nordeste (Vol. 13). Hucitec São Paulo.
Zahra, S. A., Hayton, J. C., Neubaum, D. O., Dibrell, C., & Craig, J. (2008). Culture of Family Commitment and Strategic Flexibility: The Moderating Effect of Stewardship. ENTREPRENEURSHIP THEORY AND PRACTICE, 32(6), 1035–1054. https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00271.x
Zahra, S. A., Neubaum, D. O., & Larrañeta, B. (2007). Knowledge sharing and technological capabilities: The moderating role of family involvement. Journal of Business Research, 60(10), 1070–1079. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.12.014
Zellweger, T. (2007). Time horizon, costs of equity capital, and generic investment strategies of firms. Family Business Review, 20(1), 1–15. https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00080.x
Zellweger, T. M., Kellermanns, F. W., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2012). Family Control and Family Firm Valuation by Family CEOs: The Importance of Intentions for Transgenerational Control. Organization Science, 23(3), 851–868. https://doi.org/10.1287/orsc.1110.0665

ALVEAR S.A. GÉNESIS Y DESARROLLO DE UNA EMPRESA FAMILIAR EN 8ªGENERACIÓN

Fernando J. Fuentes-García, fernando.fuentes@uco.es, Universidad de Córdoba
L. Javier Cabeza-Ramírez, r62caral@uco.es, Universidad de Córdoba
Sandra M. Sánchez-Cañizares, sandra.sanchez@uco.es, Universidad de Córdoba

RESUMEN: Se analiza el origen y la evolución de los negocios de la familia Alvear en Montilla (Córdoba-España), ejemplo de burguesía agraria emprendedora. Se detalla la evolución de una empresa activa que es hoy la más longeva de Andalucía y la cuarta de España. Estudiamos las cuatro primeras generaciones de la familia desde que inicia sus actividades en 1729, en pleno Antiguo Régimen, hasta inicios del siglo XX. Se pretende profundizar en el conocimiento de las estrategias de inversión, las mejoras que aplicaron a sus actividades, las razones de supervivencia y enriquecimiento de esta familia burguesa, una élite local imitada por la agroindustria de la comarca. Se utilizan como fuentes padrones fiscales, protocolos notariales y archivos privados.

PALABRAS CLAVE: Vino, Aceite, Empresa familiar, Montilla.

ABSTRACT: This paper analyzes the origin and evolution of the Alvear family's business in Montilla (Córdoba-Spain), an example of an entrepreneurial agrarian bourgeoisie. Evidence is provided of the family and patrimonial evolution of a company that is currently the oldest in Andalusia and the fourth of the long-lived companies in Spain. The research studies the first four generations of the family since it began its activities in Montilla in 1729, in the Ancient Regime, until the beginning of the 20th century. The aim is to deepen the knowledge of investment strategies, the improvements they applied to their activities, the reasons for survival and enrichment of this bourgeois family that becomes a local elite imitated by the agro-industry of the region. Tax forms, notarial protocols and private archives are used as sources.

KEYWORDS: Wine, Oil, Family business, Montilla.

1. INTRODUCCIÓN

En este trabajo estudiamos la evolución de cuatro generaciones de una familia del interior de Andalucía, la familia Alvear, que en Montilla (Córdoba) fue capaz de prosperar y construir una empresa que hoy, en el siglo XXI, es la cuarta empresa activa más antigua de España [1].

En cualquier investigación sobre los negocios del período que abarca desde el declive del antiguo régimen hasta el XIX habitualmente tropieza con graves problemas de continuidad tanto de los negocios (que tienen un ciclo natural de nacimiento, desarrollo, declive y desaparición), como de fuentes estadísticas fiables. Afortunadamente la continuidad económica de los negocios de la familia Alvear y la personalidad de varias generaciones que han conservado numerosos documentos permiten conocer la evolución y cómo se desarrollaron sus actividades[2]. Se analizará el patrimonio poseído por cada generación y los resultados económicos obtenidos de algunos libros de contabilidad. El trabajo se inicia con la llegada de la familia a Montilla al comienzo del XVIII y primeras evidencias de su actividad bodeguera y termina en 1906 al fallecimiento de Sabina Alvear Ward (con ella termina la cuarta generación de bodegueros Alvear en el arranque del nuevo siglo).

[1] La revista Forbes confirma que Alvear (fundada en 1729) es la cuarta más longeva de España , sólo precedida de las catalanas Codorniú (1551) y J. Vilaseca (1717) y el madrileño Monte de Piedad(1702). [ranking disponible en: http://forbes.es/business/10047/las-empresas-mas-antiguas-de-espana/]

[2] Debemos agradecer a D. Juan Bosco Alvear Zubiría a los hermanos Giménez Alvear y a los archiveros montillanos Inmaculada Castro y Antonio Luis Jiménez la ayuda para conseguir acceso a información primaria para este estudio.

Las actividades económicas de los Alvear confirman los planteamientos de Soria Mesa (2002) al poner en cuestión el viejo tópico de la historiografía regeneracionista que achaca a la preponderancia señorial las limitaciones de la revolución liberal y, en consecuencia, la formación de una oligarquía con escasa propensión a la modernización. Por supuesto, la oligarquía ha existido pero existieron notables excepciones. La empresa aquí estudiada demuestra que existieron iniciativas que partieron de personas de bajos recursos y cuyas inquietudes les permitieron un importante ascenso social y económico siendo agentes de cambio de aquella sociedad.

2. REVISIÓN TEÓRICA Y METODOLOGÍA

Sharma, Salvato y Reay (2014) definen la longevidad en la empresa familiar se define como la prolongación de la vida de la empresa más allá de la carrera de sus fundadores, estableciéndose como requisitos, la preservación del nombre y la participación continuada de la familia en la misma. En 2015 la revista Business History publicó un número especial dedicado al tema en cuya introducción se realizó un recorrido por aquellos tópicos que históricamente han sido considerados clave para la supervivencia del negocio familiar (Napolitano et. Al, 2015), el análisis incluye factores críticos que varían de una industria a otra: la línea de negocio, su ubicación, el tamaño, edad, los activos específicos de la empresa, la capacidad organizativa, su sensibilidad al cambio o contar con una fuerte identidad o ideología. Puig y Fernández Pérez (2008) destacaron la relevancia de la formación y profesionalización como significativos para la empresa familiar, o la relación de la familia empresaria con el poder político como clave en la consolidación, especialmente en empresas del XIX (Sierra Alonso, 1990).

No obstante, a pesar de lo avanzado en este sentido, no se conoce de manera genérica cuáles son ese conjunto de factores o qué comportamientos determinan que la empresa perviva; por ejemplo, si bien se apunta hacia la tolerancia/adaptación al cambio como uno de ellos, otros trabajos señalan la prudencia y la actitud conservadora en la actividad como positivo (Stadler, 2007). Ante la ausencia de consenso sobre los factores, otras ramas de conocimiento como la dirección estratégica realizan contribuciones desde el enfoque consolidado de M. Porter, que plantean una visión integral sobre la supervivencia que involucra elementos endógenos y exógenos para explicar la competitividad a largo plazo de las empresas aumentando su longevidad.

En historia empresarial también se han tenido en cuenta componentes de tipo social como la dualidad en la prosperidad familia/empresa o si esta superposición perjudica o beneficia la subsistencia final, con tres enfoques dominantes, aquellos que consideran ser una empresa familiar como elemento favorecedor3, los que lo sitúan como obstáculo4 y los centrados en la persona del empresario como base del éxito de las empresas familiares longevas, como por ejemplo las aportaciones de Gallo y Amat (2003), Kllermanns y Eddleston (2006) o Kreiser et. al (2006) que destacan la influencia de los rasgos individuales del empresario o el emprendimiento corporativo como características particulares de la supervivencia.

Fernández Roca y López Manjón (2019) más recientemente se han ocupado de analizar aspectos más concretos como la perpetuación de la empresa más allá de la familia propietaria, la información como facilitadora intergeneracional, así como la riqueza socioemocional y la cohesión intergeneracional como factor de éxito para lograr el objetivo y la evolución en el tiempo de las actividades de exploración/explotación[5].

Los objetivos del trabajo incluyen: conocer de manera profunda su trayectoria de la empresa Alvear (hoy en octava generación), estrategias de inversión, localizar evidencias de proactividad empresarial y bases de supervivencia. Utilizaremos una metodología de análisis narrativo que aborda el proceso de sucesión (Dawson y Hjorth, 2012),[6] con enfoque de estudio de caso positivista de Leppäaho et. al (2016) que busca evidencias cualitativas en las etapas iniciales, un tratamiento metodológico enmarcado dentro de la ontología y epistemología objetivista que busca hechos y observaciones que reflejen estrechamente la realidad.

---

3 Entre los partidarios Miller y Le Breton-Miller (2005), Colli (2006). Este grupo de autores profundizan en los valores únicos arraigados y transmitidos desde la familia generación tras generación Colli et. al (2013).

4 Entre otros: Nicholas (1999), y Ojala et. al (2009), que sostienen argumentos sobre la complacencia que generan los negocios heredados, comportamientos conservadores y problemas de agencia que no favorecen los objetivos y la preservación a largo plazo.

5 La riqueza socioemocional o singularidad de las empresas familiares para tener objetivos financieros y no financieros, aspecto controvertido sobre si representan un activo o un pasivo en estas empresas, siendo analizado por Naldi, et. al (2013). Por su parte Fernández Roca et al.(2014) se centran en la cohesión y Allison, et al. (2014).

6 Adaptación metodológica de la propuesta realizada por perspectiva interpretativa apropiada para estudios de negocios familiares que abordan construcciones sociales complejas y multifacéticas realizadas por diferentes actores en contextos múltiples.

Para abordar la evolución del negocio agrícola, aceitero y vinícola analizado se han utilizado tanto información primaria, en gran parte inédita, como información secundaria sectorial. Entre las principales fuentes primarias disponibles para abordar este estudio debemos citar:

- Catastro Ensenada (elaborado entre 1752-54);
- Archivo Histórico de Montilla (que citaremos como AHM);
- Archivo de Protocolos Notariales de Montilla (que citaremos como APNM);
- Archivo del Duque de Medinaceli (ADM Sección Casa de Priego);
- Archivos de la empresa y familia Alvear.

Además, es necesario resaltar varias fuentes secundarias que permiten contextualizar aspectos generales de la historia agraria de la trilogía mediterránea (cereal, olivar y vid) típica del interior de Andalucía. Especialmente los trabajos de López Ontiveros (1970), Pan-Montojo (2009), Carnero y Arbat (1980), González de Molina y otros (2002) así como de López Estudillo (2002) permiten conocer la transformación de la agricultura y la agroindustria andaluza en el período analizado. Por su parte, las aportaciones de Estepa Giménez (1987) y Naranjo Ramírez (1991) analizan en detalle el marquesado de Priego y la disolución del régimen señorial en la comarca.

Por último, debemos citar algunos estudios monográficos publicados sobre los negocios de la familia Alvear, su biblioteca o sus actividades e influencia política (Alvear, 1891; Fuentes, 1995; Espino & Ramírez, 2001, 2003).

Con estas fuentes pretendemos a partir de datos históricos y evidencias del contexto explicar el comportamiento de la familia Alvear, su aportación como burguesía modernizadora de la economía del Sur de Córdoba y las bases patrimoniales que han permitido la supervivencia de su negocio vinícola hasta el siglo XXI.

3. CONTEXTO. MONTILLA Y LA SOCIEDAD DEL XVIII-XIX

En el arranque del período analizado, en el siglo XVIII, Montilla era la capital del Marquesado de Priego (que abarcaba también a localidades vecinas como Aguilar de la Frontera integrando a Moriles, Monturque, Puente de D. Gonzalo, Priego y otros municipios y enclaves…). El linaje Fernández de Córdoba era titular del Marquesado. En 1711 la Casa de Priego se incorporó a la Casa de Medinaceli, uno de los más poderosos señoríos de España. Desde entonces el poseedor de ambos señoríos utilizó principalmente este último título de mayor prestigio y relevancia.

Estepa Giménez (1987) reseña que el Marquesado de Priego en 1708 poseía grandes propiedades en todo su señorío, explotados de forma acortijada con rotación trienal poco intensiva y siempre en régimen de arrendamiento. Solamente en Montilla esta casa nobiliaria poseía 13 cortijos y otras parcelas que totalizaban 1.840 hectáreas a comienzos del siglo XVIII y alcanzaban en la comarca unas propiedades totales de 20.679,8 hectáreas, en ese momento eran tierras vinculadas al mayorazgo que no podían venderse. Además del patrimonio rústico la casa de Medinaceli detentaba privilegios importantes aún en el siglo XVIII. En Montilla tenían el monopolio de la molienda de la aceituna, monopolio de molinos harineros y hornos, mesones y estanco de vinos y vinagres7 que condicionaban el desarrollo económico de su territorio. Los montillanos de aquel tiempo debieron enfrentarse a su señor natural en innumerables pleitos entendiendo que perjudicaba a sus actividades y la modernización de la economía en aquellos siglos.

La capitalidad montillana del Marquesado en Montilla exigía de un aparato administrativo de contador, tesorero y ayudantes, oficiales, mayordomos, alguaciles, caballerizos, etc al servicio de la administración de tan vasto patrimonio. Windler (1997) analizando el funcionamiento de la hacienda ducal indica que en el siglo XVIII se profesionalizó evitando que los principales cargos recayesen en vecinos de Montilla nombrando a forasteros que ejercían su trabajo de forma más autónoma imponiendo los derechos del señorío y con menos dependencia de los vecinos. Precisamente, según veremos, por este motivo se establecieron los Alvear en esta población.
En los escritos del profesor López Ontiveros (1970) podemos vislumbrar que la agricultura de una zona interior y mal comunicada como era la campiña cordobesa del XVIII era mucho menos especializada que la

7 Véanse los trabajos de Estepa Giménez(1987), Aranda Doncel(1982), González y otros(1982) o Zejalbo Martín (1990) como referencias del funcionamiento y transcendencia del Marquesado de Priego en Montilla y alrededores en este período histórico y los pleitos por sus privilegios.

actual. Sin duda, el paisaje debía ser muy variado pues no existían los monocultivos locales actuales, produciéndose de todo en todos sitios. La agricultura destinaba principalmente su producción al autoconsumo y el mercado local pues las malas comunicaciones dificultaban el transporte de mercancías.

Para moler la aceituna en esta población existía un gran molino de aceite de diecinueve vigas del Duque de Medinaceli y con licencia del mismo funcionaban cuatro de sólo una viga de comunidades religiosas o de distinguidos seglares obligados a pagarle una renta anual de 500 maravedís. Especialmente el monopolio de molienda del aceite determinó problemas importantes en la modernización del sector y posiblemente la limitación del desarrollo del cultivo del olivar. En Montilla, el coste de maquila de la aceituna en el molino señorial se elevaba a una arroba de aceite por cada ocho molidas (Aranda, 1982: 249). Además de tal coste, se obligaba al traslado de la aceituna hasta el molino y se provocaba gran retraso en la molienda por acumulación de aceituna en momentos clave. Precisamente la familia Alvear, que sería una de las pioneras en el despegue y modernización de la producción agrícola montillana, se enfrentó al monopolio señorial. Según aporta Llamas Salas (2015) en 1748 se obligó a Diego de Alvear Escalera a demoler parte de un edificio en la finca el Carril por la mera sospecha de que la ampliación del edificio pudiera servir para alojar una segunda viga del molino aceitero[8].

También el Catastro de Ensenada alude a numerosas alusiones de lagares en Montilla pero, en general, son de reducido tamaño, asociados a extensiones modestas de viñedo, el Duque de Medinaceli, que cobraba un diezmo de la producción, poseía tres bodegas con 55 tinajas de cien arrobas de cabida[9]. La producción vitivinícola tropezaba con grandes dificultades por la existencia de impuestos y limitaciones al libre comercio.

En tal situación, con impuestos, prohibiciones, malas comunicaciones e, incluso, la actuación del bandolerismo, no era probable el desarrollo de la producción y trasporte a mercados alejados de aceites o vinos de calidad. Las principales zonas exportadoras de vinos en aquellos siglos eran forzosamente producciones cercanas a la costa fáciles de embarcar (Burdeos en Francia, Madeira y Oporto en Portugal, Toscana en Italia, Canarias y Jerez en España).

En el siglo XIX la disolución del régimen señorial y la desvinculación de las propiedades nobiliarias supusieron importantes cambios en la economía montillana y oportunidades a la burguesía agraria. El desmantelamiento de los monopolios de la casa de Priego-Medinaceli en el XIX privó de importantes ingresos al señorío. La línea férrea Córdoba-Málaga, con estación en Montilla desde 1865 supuso el fin del aislamento de esta población. Además, mejoras industriales (como la primera prensa hidráulica que en 1833 importaron los Alvear desde las islas británicas) sin duda contribuyeron también a favorecer la producción de vino y aceite, la mejora de calidad y su comercio.

Los altos precios que alcanzaban los vinos exportados desde Jerez hicieron atractiva también la reexpedición de vinos de otras zonas andaluzas incluyendo los caldos montillanos. En 1866 la Revista Vinícola Jerezana publica que "los gustos han evolucionado y no sólo son bien recibidos los vinos de estilo fino, sino que obtienen preferencia; llevada a extremo que la misma Manzanilla de Sanlúcar y algunos vinos de Montilla han hecho muchas veces la ventaja a los de jerez en el mercado de Londres"[10].

En este contexto que brevemente hemos resumido surge y se desarrolla la empresa familiar Alvear, las bodegas más antiguas de Andalucía.

4. LA FAMILIA ALVEAR GENEALOGIA Y EVOLUCIÓN PATRIMONIAL

4.1. PRIMERA GENERACIÓN: ALVEAR-ESCALERA

Los antepasados conocidos de la familia Alvear se remontan a Cantabria y posteriormente a Nájera (Navarra) donde los Alvear pertenecientes a la media nobleza fueron gobernadores. En el siglo XVII Juan de Alvear se traslada a Fuenteovejuna (Córdoba) al ser nombrado administrador de rentas reales y contrae matrimonio con

8 A.D.M. Sección Priego, Legajo 76, pieza 15; microfilmado por A.G.A. Sección Priego 1120/152-165. Documento fechado en Montilla .en el año 1.748. Autos, a petición del marqués de Priego, contra Diego de Alvear, sobre la construcción de un molino de aceite en el sitio del carril, término de Montilla.

9 Catastro de Ensenada, año 1752, Montilla, libro 485 pag.21

10 Revista Vinícola Jerezana 15-1-1866.

Francisca Rajadel Escalera de una familia acomodada cordobesa. Su hijo Diego de Alvear y Escalera nace en Fuenteovejuna y se trasladará a Montilla en 1727[11] donde comienza a comerciar con trigo y ocupa el cargo de Administrador Tesorero General de rentas del Duque de Medinaceli, adquiere casas y tierras para establecerse en esta ciudad (Zejalbo, 1990). Es por lo tanto, el creador y primera generación de la saga familiar aquí analizada (véase el árbol genealógico).

El puesto ocupado en la administración del Duque de Medinaceli por Diego Alvear y Escalera era uno de los más importantes y mejor remunerados del señorío. Así, el Catastro de Ensenada refleja a este oficio de administrador-tesorero del Duque en 1752 con una utilidad anual de 4.400 reales de vellón, una de las ocupaciones de mayor sueldo en la localidad[12], estos ingresos, su probable patrimonio propio familiar (con varios censos a su favor) y quizá la dote de su matrimonio con Margarita de Morales y Navarro pudieron ser la base del capital de arranque de los negocios.

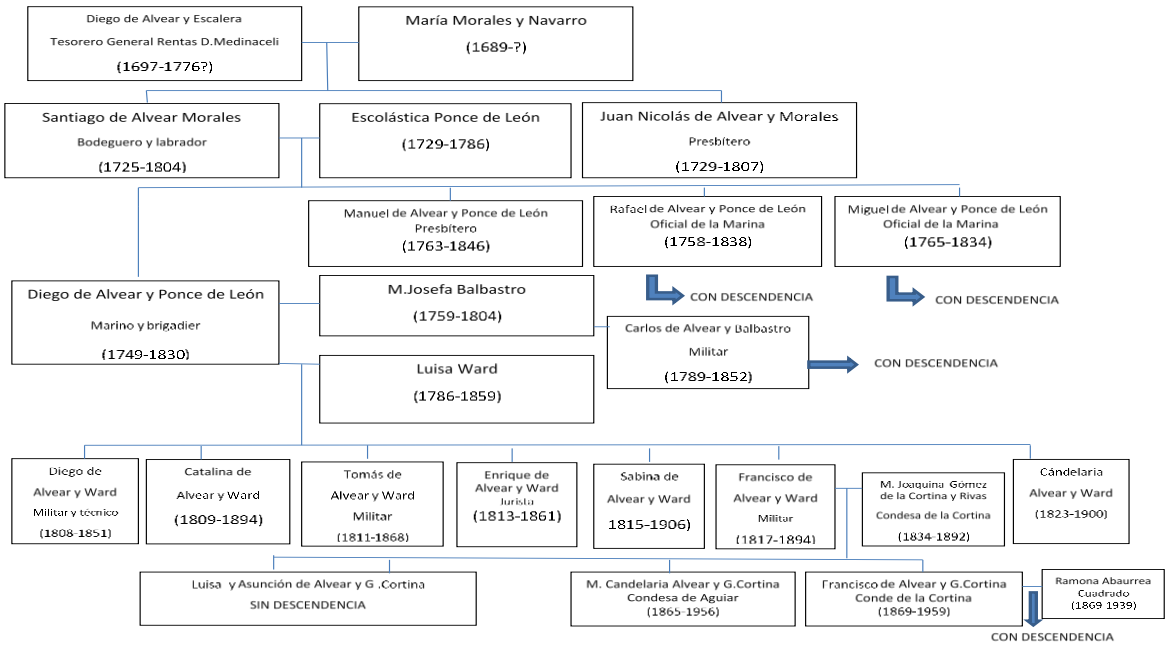


Figura 1: Árbol genealógico de la familia Alvear
Fuente: elaboración propia

El olivar y la elaboración de aceite fueron objetivos prioritarios de las inversiones de Diego de Alvear y Escalera. Desde su puesto privilegiado dentro de la administración local de las propiedades del Duque de Medinaceli obtuvo licencia para construir un molino aceitero de una viga en su finca El Carril. En concreto el día 28 de agosto de 1742[13] se expide la autorización para su ejecución, lo que sólo muy excepcionalmente se concedía. El monopolio señorial sólo otorgaba las licencias muy excepcionalmente sólo a personas de cierto rango, restringiendo el uso del molino sólo para aceituna de olivares propios, ni siquiera arrendados y obligando al pago de un canon anual y diezmos a las haciendas del duque.
Posiblemente, y con cierta visión proactiva, Diego Alvear edifica un amplio edificio con dos torres preparado para una futura ampliación del molino aceitero que tropieza con la rigidez ducal. Así, en abril de 1748 y en cumplimiento de un auto se demolió la segunda torre del edificio que se estaba fabricado para potencialmente alojar una futura segunda viga de molino[14] (Llamas Salas, 2015).

11 En concreto en los documentos firmados ante el escribano Juan Manuel Talero hemos encontrado cuarenta documentos de obligaciones de terceros relacionadas con entregas de trigo con Diego Alvear Escalera a partir del 6 de septiembre de 1727 (AHPNM. Leg. 313). En 1728 hay constancia de documentos firmados por éste como Tesorero de Rentas del Duque de Medinaceli ante el escribano Juan Manuel Talero, el 31 de mayo de 1728 (APNM. Leg. 314. Doc. 218).

12 Catastro de Ensenada, Interrogatorio, Montilla, pregunta 32.

13 Llamas (2015) reproduce en su tesis doctoral este documento obtenido de A.D.M. Sección Priego, Legajo 76, pieza 18; microfilmado por A.G.A. Sección Priego 1120/fotogramas 193-308.

14 Esta demolición se hizo pese a la intención declarada de Diego de Alvear y Escalera a no proseguir la obra hasta tener licencia de ampliación y su suplica de que no se destruyera la segunda torre. El Alcalde Mayor, sin embargo, obligó a la demolición. A.D.M.

En paralelo también existe constancia del inicio de la actividad vitivinícola. Diego de Alvear Escalera compra de casa, bodega, lagar, tinajas y dieciocho aranzadas (equivalentes a 6,6 ha.) de viñedo en el montillano pago de Riofrío en 1743[15] que se convertirá en el centro de operaciones de la actividad vinícola de la familia Alvear. En otro documento fechado en 1745 se refleja una venta de 800 arrobas de vino añejo y 600 de vino nuevo en una operación de pago aplazado lo que requirió la intervención de un escribano y el establecimiento de garantías pignoraticias para la transacción[16].

En 1752 el Catastro de Ensenada muestra el conjunto patrimonial de la primera generación de la familia (véase tabla 1). Además del molino de aceite y el lagar, destacan las explotaciones de olivar que ocupan el 70% de la superficie cultivada y en menor medida de viñedo (24%) y una pequeña cantidad de tierras de sembradura. Es de destacar que este patrimonio está gravado por numerosos censos a favor de capellanías, de un colegio de la Compañía de Jesús y de otras instituciones, sin duda se trataba de compromisos existentes cuando se compraron las distintas fincas.

Tabla 1: Resumen de bienes y cargas de Diego de Alvear y Escalera en Montilla en 1752

Elementos	Descripción
Edificios	Casa principal calle Alamillos Casa en calle Escuelas (con bodega) Casa de fabricar aceite en El Carril con una viga, piedra, bodegas con 11 tinajas y cabida de 780 arrobas Lagar en Riofrío, viga, pertrechos de vendimia, dos bodegas con 40 tinajas con cabida de 3.200 arrobas
Fincas de Viñedo	En Riofrío 12,6 hectáreas En El Carril 1,9 hectáreas
Fincas de Olivar	En El Carril 15,5 hectáreas Otras fincas de olivar 26,9 hectáreas
Fincas de sembradura (calma)	En Fuente del Caño 2,7 hectáreas En El Carril 1,2 hectáreas
Otros Bienes	Varios ganados y cinco colmenas
Censos	Constan varios censos redimibles contra las propiedades de El Carril (4.400 reales y 2858 reales de principal y otros) También contra las parcelas en Riofrío (4.400 reales en el principal y otros)
TOTAL SUPERFICIE CULTIVADA	60,8 hectáreas

Fuente: elaboración propia a partir del Catastro de Ensenada (AHPC Libro 3 de Haciendas de Seglares en Montilla, pág. 44 y stes

Las restricciones impuestas por los monopolios señoriales debieron ser un grave obstáculo al avance de hacendados como los Alvear en el siglo XVIII. Así, en 1761 el molino aceitero del duque de Montilla, a pesar de las diecinueve vigas de prensa que poseía, no era suficiente para la gran cantidad de producción obtenida. La obligación de moler sus aceitunas, la demora en la molienda y el pago de diezmos y maquilas fue lo que llevó a la Iglesia y los cosecheros de Montilla a iniciar varios pleitos ante la Chancillería de Granada contra el Duque de Medinaceli, entre los demandantes se encontraba Diego de Alvear y Escalera (Fuentes y otros, 1998; Llamas, 2015).

El férreo control de la obtención del aceite en el señorío montillano posiblemente potenció la actividad vinícola de la familia y también para orientarse a aprovechar la oportunidad existente de arrendar grandes cortijos en la comarca. Windler (1997) indica que desde 1764 a 1786 los Alvear arrendaron el Cortijo de Prado Hazmaimón en Montalbán (438 ha.). También desde 1787 a 1811 el Cortijo del Alcaparro en Córdoba (780 ha).

Sección Priego, Legajo 76, pieza 15; microfilmado por A.G.A. Sección Priego 1120/152-165. Documento fechado en Montilla en el año 1.748. Autos, a petición del marqués de Priego, contra Diego de Alvear, sobre la construcción de un molino de aceite en el sitio del carril, término de Montilla.

15 Venta de Antonio Jurado de Aguilar, escritura del escribano Domingo González Domínguez de 3 de enero de 1743, pág. 1 y stes. (AHM Leg. 1282). En este documento se indica que en esta fecha Diego de Alvear Escalera sigue ostentando el cargo de Tesorero del Duque de Medinaceli en Montilla.

16 Documento del APNM del escribano Joseph González fechado el 8 de enero de 1745.

4.2. SEGUNDA GENERACIÓN: ALVEAR-MORALES

Los hijos de Diego Alvear Escalera, la segunda generación de esta familia en Montilla fueron Juan Nicolás (eclesiástico) y Santiago nacido en 1725 y continuador de la dinastía. Las propiedades familiares se mantuvieron proindiviso entre ellos.

Un documento fechado en 1769 refleja Diego de Alvear Escalera próximo al final de su vida convive con su hijo Santiago de Alvear Morales y detalla el linaje noble y limpieza de sangre que resultaría imprescindible para que sus nietos pudieran aspirar a puestos de oficiales en la Marina[17].

Santiago de Alvear contrajo matrimonio con Escolástica Ponce de León hija de un abogado de los reales consejos y corregidor del Puerto de Santa María. Este matrimonio tuvo once hijos, tres murieron jóvenes, dos fueron sacerdotes, tres monjas y los varones restantes fueron Diego, Rafael y Miguel de Alvear y Ponce de León que continuaron la saga familiar[18].

Entre las actividades de Santiago Alvear y Morales se tiene constancia que fue regidor y síndico personero de Montilla y continuador del pleito contra los monopolios señoriales (Espino & Ramírez: 2003).

El patrimonio de la segunda generación familiar está recogido en la tabla 2. Corresponde al año 1801, es un tiempo en que Santiago se apoya en su hijo Manuel que administra en proindiviso los bienes, el único que en ese momento reside en Montilla y, pese a que era presbítero, gestiona los negocios del proindiviso familiar. Los restantes hijos varones estaban lejos haciendo carrera en la Marina Real[19]. Este cuadro muestra que el patrimonio de Juan Nicolás (presbítero) ha aumentado y la parte de Santiago es menor, tal vez por haber liquidado la dote monástica de varios de los hijos religiosos de Santiago Alvear o por las dotes al independizarse Rafael y Miguel Alvear y Ponce de León. En conjunto, si se aprecia algún avance respecto a la primera generación.

La preocupación de Santiago de Alvear por mantener unido el patrimonio se refleja en su testamento donde indica que sus hijos religiosos han renunciado a la herencia una vez realizado sus votos y pide textualmente al resto de herederos que sus bienes: "*no los dividan ni separen del cúmulo y cuerpo del caudal, antes lo conserven unido con el de su tío mi hermano Juan Nicolás de Alvear como lo hemos practicado los dos desde que falleció nuestro padre, porque la experiencia nos hace ver cuan útil y beneficiosa es la unión y, por el contrario, perjudicial la separación de caudales entre herederos pues de ella ha dimanado el atraso y ruina de muchas casas*"[20]. En el cumplimiento de esta petición encontramos una clave del mantenimiento del patrimonio en la tercera y cuarta generación de la familia.

Tabla 2: Resumen de bienes de Santiago y Juan Nicolás Alvear Alvear Morales y de Manuel Alvear y Ponce de León en 1801

Propietario	Elementos	Descripción
	Edificios	3 casas

17 Declaración de Diego Alvear Escalera de hidalguía y limpieza de sangre otorgado ante el escribano Tomás López de las Casas, año 1769, pág. 134 y stes. APNM. Leg.146.

18 Testamento de Santiago Alvear y Morales ante el escribano Domingo Domínguez el 27 de abril de 1799. APNM Leg.1333, fol. 88 y stes. y Espino y Ramírez (2003).

19 En 1799 Diego era capitán de navío, Rafael teniente de navío y finalmente Miguel teniente de fragata, otro hijo varón era José María, presbítero residente en Córdoba, según el testamento de Santiago de Alvear Morales ante el Escribano Domingo Domínguez el 27 de abril de 1799. APNM Leg.1333, fol. 88 y stes.

20 Testamento de Santiago Alvear y Morales ante el escribano Domingo Domínguez el 27 de abril de 1799. APNM Leg.1333, fol. 88 y stes.

		Una viga de molino
Santiago de Alvear Morales	Fincas de viñedo	26 aranzadas (9,5 ha.)
	Fincas de olivar	56 aranzadas (20,6 ha.)
	Otras fincas	1 fanega y ¾ (1,10 ha.)
	Otros	Mitad de dos censos Y ganados
	En arrendamiento	234 fanegas (145 ha.)
Manuel de Alvear y Ponce de León (presbítero) proindiviso con sus hermanos	Fincas de viñedo	28 aranzadas (10,3 ha.)
Juan Nicolás de Alvear y Morales (presbítero)	Fincas de olivar	100 aranzadas (36,7 ha.) Con una viga de molino
	Fincas de viña	36 aranzadas (13,2 ha)
	Otras fincas	1 fanega y 2,5 cel. (0,8 ha.)
	Otros	Mitad de dos censos Y ganados
	En arrendamiento	234 fanegas (145 ha.)
TOTAL VALOR	**Utilidad**	**407.919**
	Contribución	**44.674,79**
TOTAL SUPERFICIE CULTIVADA	**En propiedad**	**92,2 ha.**
	En arrendamiento	**290 ha.**

Fuente: Elaboración propia a partir del Subsidio de los 300 millones elaborado en 1801, en AHM, Leg. 1.067B

4.3. TERCERA GENERACIÓN: ALVEAR Y PONCE DE LEÓN

En la tercera generación la familia se va extendiendo. Diego, Rafael y Miguel Alvear y Ponce de León por su condición hidalga y sus cualidades intelectuales se incorporan a la escuela de guardia marinas de Cádiz donde conseguirán alcanzar puestos de alta graduación en la armada. En concreto, Diego realizó el Curso de Estudios Sublimes, reservado a aquellos que demostraban aptitudes para las Matemáticas y la Astronomía (González de Canales, 2015) y va enlazando diversos destinos consecutivos que le alejan de Montilla durante la mayor parte de su vida[21] mientras es su hermano Manuel el administrador familiar. Rafael y Miguel también progresan en su carrera militar pero alcanzando menor rango volverán antes a Montilla, crearán otras ramas de la familia[22], y comienzan negocios separados[23].

Sabina Alvear (1891) califica de azarosa la vida de Diego Alvear y Ponce de León. Tras su formación en Cádiz participó en la expedición a Filipinas en la que se practicaron por primera vez observaciones de longitud en la mar por medio de distancias lunares, continuó destacado por su formación poco común en Física, Matemáticas, Astronomía, Derecho de gentes y el dominio de siete idiomas, entre ellos el guaraní y el yupi. Esto le hizo idóneo para encabezar la comisión para la demarcación de límites de España y Portugal en América meridional, donde permaneció por espacio de 24 años (González de Canales, 2015). Durante su estancia en Argentina contrajo matrimonio con María Josefa Balbastro descendiente de aragoneses dedicados al comercio y tuvieron diez hijos. Durante el viaje de regreso a España de este matrimonio y sus ocho hijos (dos

21 Alvear (1891) afirma que su padre Diego de Alvear y Ponce de León pasó 32 años consecutivos fuera de Montilla en sus distintas misiones militares antes de su regreso en 1805, regreso que no sería definitivo pues continuaría realizando nuevos cometidos y otros viajes.

22 Véase la aportación de González de Canales (2015) que detalla la carrera de Rafael como muy irregular por enfermedades y numerosas estancias en su pueblo natal y de Miguel que, en cambio, tiene un alto nivel intelectual y científico publicando obras sobre matemáticas y profesor en la academia de Ferrol.

23 En el APNM se encuentran numerosos contratos de arrendamientos de fincas al Duque de Medinaceli de Miguel de Alvear y a su vuelta a Montilla ostentará el cargo de alcalde.

habían muerto prematuramente) se truncaría dramáticamente la vida de este marino por un ataque de la armada inglesa.

En concreto, en 1804 cuando el capitán de navío Diego de Alvear y Ponce de León regresaba de América con su familia en la fragata Mercedes y ante la enfermedad repentina del segundo jefe de la escuadra, don Diego fue llamado a sustituirle y se transbordó a otra fragata con su hijo Carlos, cadete de dragones dejando al resto de su familia a bordo de la Mercedes. El 5 de octubre un ataque de la marina de guerra británica (en tiempo de paz) hundió la fragata Mercedes[24] pereciendo la esposa, los siete hijos restantes y perdiendo también sus caudales embarcados. Además, fue capturada el resto de la flota y Diego pasó retenido a Inglaterra. Más tarde allí conocería a la que sería su segunda mujer, Luisa Rebeca de Ward, de familia irlandesa pero natural de Ostende con la se casaría dos años después (ya con 59 años por 19 de ella) y con ella tendría diez hijos más (llegaron a adultos los siete que muestra la figura 1).

Durante su estancia en Londres Diego de Alvear y Ponce de León reclamó a las autoridades británicas una indemnización por los daños sufridos. Había perdido a su familia y sus caudales y equipaje perdidos al hundirse la fragata Mercedes y que ascendían a 51.000 mil pesos fuertes ahorrados en sus más de 25 años de trabajos en Argentina. Ante su drama personal y las dramáticas circunstancias su pretensión fue compensada con 12.000 libras (Alvear, 1891). Además, poseía caudales también en otra embarcación de la flota atacada (fragata Medea) por lo que finalmente reunió un total de 21.647 libras esterlinas (Fuentes, 1995). Espino y Ramírez (2003) indica que buena parte de este dinero fue destinado a inversiones en bancos extranjeros y también en parte en préstamos patrióticos al Estado Español al gobierno liberal en 1821(una parte perdidos tras la vuelta del absolutismo). Sin embargo, según se verá después, una buena parte del capital y de la dote de Luisa Ward quedaron a buen recaudo depositados en bancos ingleses (Alvear, 1891).

El único hijo superviviente del primer matrimonio de Diego de Alvear fue el referido Carlos de María de Alvear y Balbastro que recibió casi íntegra la fortuna de su madre (Espino y Ramírez, 2003), después regresaría a América destinando gran parte de su herencia a contribuir en proyectos revolucionarios en aquel continente. Tuvo una vida muy agitada y aún hoy es un personaje controvertido de la historia de la independencia Argentina. Sus descendientes también participaron de la política de aquella nación y, un nieto, Marcelo Torcuato llegó a la presidencia argentina.

Volviendo a la línea genealógica principal, Diego de Alvear y Ponce de León regresa de Londres en 1805, y después de una breve licencia, durante la que se produce la batalla de Trafalgar, es confinado a Montilla donde se ocupa brevemente de los negocios. En la obra de Alvear (1891) se indica que en este período fallece su padre y en 1807 su tío Juan Nicolás, Diego y sus hermanos aprovechan esta breve estancia para realizar la conclusión testamentaria de su tío y padre, la división de bienes y su reparto. También en 1807 se traslada a Cádiz, allí fue nombrado comisario provincial y comandante del Cuerpo de Brigadas del Departamento, con el que tomó parte en la rendición de la escuadra francesa del almirante Rosilly (1808). Participó entonces en la defensa del puente de Suazo junto a las fuerzas del duque de Albuquerque y la defensa de Cádiz en la Guerra de la Independencia (González de Canales, 2015).

Entretanto, el presbítero Manuel de Alvear y Ponce de León desde Montilla se ocupó de mantener los negocios familiares y de administrar los caudales que su hermano Diego le remitía. Parece que durante la misión en América debieron ser importantes. Así, en 1803 adquiere varias fincas para aumentar las explotaciones y se ocupa de la edificación de una amplia casa con bodegas anexas en la calle Juan Díaz de Montilla (hoy denominada Diego de Alvear) que fue residencia familiar e instalaciones principales de los negocios durante décadas.

En la tabla 3 se muestra información procedente del Catastro de Garay en 1818 del patrimonio familiar en proindiviso de los hermanos Diego y Manuel de Alvear y Ponce de León que administra este último. Se aprecia que ha disminuido la superficie total de sus fincas (tras la adjudicación de herencia de Rafael y Miguel ya al margen de la bodega y molino de aceite). En las valoraciones de tal catastro se da un gran valor a las nuevas casas en calle S. Antonio donde residirá la familia y que tienen las bodegas principales en Montilla. Además, se aprecia que, al fin, se ha podido ampliar el molino aceitero con una segunda viga.

[24] Véase este episodio en Fuentes García (1995), Espino y Ramírez (2001) o en la biografía de Alvear Ward (1891). La fragata Mercedes es precisamente el pecio hundido que encontró y expolió en 2007 la empresa "cazatesoros" estadounidense Odyssey y cuyos restos tras un largo litigio recuperó el Estado Español en 2012 y se está mostrando en exposiciones itinerantes organizadas por el Museo Naval.

Tabla 3: Resumen de los bienes de Diego y Manuel Alvear y Ponce de León en 1818

Elementos	Descripción	
Edificios	Casa de campo en el Llano del Mesto	
	Fabrica con molino aceitero con dos vigas	
	Casas en c/San Antonio en Montilla	
	Lagar en el pago de Riofrío	
Fincas de Olivar	En el Llano del Mesto 44,5 aranzadas (16,3 ha.)	
	En el Carril 74 aranzadas (27,2 ha.)	
Fincas de viñedo	En Riofrío 52 aranzadas (19,1 ha.)	
	Fuente del Caño 1,5 aranzadas (0,5 ha.)	
TOTAL VALOR	**Utilidad total**	**513.800.**
TOTAL SUPERFICIE CULTIVADA	**En propiedad**	**63,1 ha.**

Fuente: Catastro de Garay en Montilla (AHM. Leg. 516B)

Una vez finalizada la guerra de la Independencia Diego Alvear cesa en su empleo militar y en 1814 emprende un viaje con su esposa Luisa Ward a Londres y París del que regresan en 1817. Durante este viaje adquiere 18 caballos de las mejores razas inglesas y máquinas agrícolas modernas (trilladoras y aventadoras) que envía a Montilla (Alvear, 1891) y que fueron de las primeras de ese tipo en la agricultura española. Según Espino y Ramírez (2003) durante este viaje estrechan relaciones a nivel internacional que serían muy provechosas en el futuro para sus negocios.

En sus últimos años Diego de Alvear y Ponce de León residió entre Cádiz y Montilla. En 1825 pasó definitivamente al servicio pasivo de la Armada volviendo a Montilla. En aquellos años convulsos de la política española el brigadier Alvear por sus ideas liberales se enfrentó a los absolutistas y fue destituido de todos los cargos y honores aunque fue restituido en 1829 (meses antes de su fallecimiento).

Por lo declarado por el hermano presbítero (Manuel de Alvear) sabemos que éste se ocupa de la administración de los bienes familiares propios y de su hermano Diego, su testamento blinda el patrimonio familiar a posibles reclamaciones de los restantes hermanos casados y con descendencia (Rafael y Miguel). Posiblemente lo hace hasta su muerte en 1849 dado que su cuñada viuda y sus sobrinos son jóvenes residiendo entre Madrid, Montilla e incluso viajando al extranjero[25].

4.4. CUARTA GENERACIÓN ALVEAR Y WARD

Los hijos de Diego de Alvear y la irlandesa Luisa Ward que llegaron a adultos fueron siete. En la obra de Alvear (1891) y en la de Espino y Ramírez (2001) encontramos apuntes biográficos que nos permiten calificarlos como ilustrados, inquietos y emprendedores:

- Diego de Alvear y Ward (1808-1851) ingresó en el ejército como cadete en el Real Colegio de Segovia donde fue expulsado coincidiendo con la depuración de su padre por sus ideas liberales. Adquirió una extensa formación tanto en España como en Inglaterra y Francia. En la Escuela Central de París estudió ciencias naturales, maquinaria y economía política perfeccionando sus conocimientos en fábricas y talleres británicos. Fue cuatro veces diputado a Cortes y ocupó varios puestos políticos en la provincia de Córdoba. Importó la primera prensa hidráulica española que aplicó a la extracción de aceite en las fincas familiares. Se ocupó de los negocios familiares en los últimos años de su vida. Falleció soltero y sin hijos;
- Catalina de Alvear y Ward (1809-1894) contrajo matrimonio con Agustín de la Cerda y Palafox descendiente de los duques de Montijo y emparentado con los Duques de Medinaceli. Tuvo un único hijo y dos nietos que fallecieron jóvenes extinguiendo la rama;
- Tomás de Alvear y Ward (1811-1868) ingresó en el ejército como cadete en el Real Colegio de Segovia, después pasó a la Marina donde llegó al empleo de capitán de navío y brigadier de infantería. Se ocupó de los negocios familiares en Montilla entre 1861 y 1868. Falleció soltero y sin hijos;

[25] El testamento de Manuel de Alvear y Ponce de León fue otorgado ante el escribano Antonio Delgado Toledano en 1829, pág. 96, Leg. 1146 APNM beneficiando como herederos a su hermano Diego ante los fondos recibidos de éste. A este testamento sigue un documento posterior donde concede algunas discretas mejoras a sus hermanos Rafael y Miguel de 1000 ducados a cada uno y una dote a su sobrina Eugenia Alvear de 600 ducados dejando el grueso de sus bienes a los hermanos Alvear Ward, en concreto se trata de un codicilio otorgado el 31-1-1836 ante el escribano Antonio Delgado Toledano Leg. 1149 APNM.

- Enrique de Alvear y Ward (1813-1861) Estudió jurisprudencia en Madrid, perteneció a la Sociedad Económica Matritense y a la Sociedad de Amigos del País en Montilla. Fue profesor de la Academia de Jurisprudencia y estuvo muy relacionado con los círculos intelectuales de Madrid y París. Publicó varios libros entre los que destaca un ensayo de enfermedades de la viña. Se ocupó de los negocios familiares desde 1851 a 1861. Falleció soltero y sin hijos;
- Francisco de Alvear y Ward (1817-1893) adquirió formación militar en el Colegio de Alcalá de Henares y participó en la guerra civil junto a los generales Evaristo San Miguel, Baldomero Espartero y el Mariscal O´Donnell. Fue profesor en el colegio de artillería de Segovia y realizó diversos viajes a Francia, Gran Bretaña, Holanda, Prusia y Bélgica para estudiar adelantos militares. Se incorporó a la fábrica de artillería de Sevilla en la que alcanzó el puesto de director. Desde 1870 a 1893 se ocupó de los negocios familiares. Contrajo matrimonio con Joaquina Gómez de la Cortina y Rodríguez de Rivas, condesa de la Cortina, hija de un destacado político, militar e intelectual mexicano. Este matrimonio tuvo tres hijas y un hijo que componen la quinta generación familiar;
- Sabina de Alvear y Ward (1815-1906) Recibió una esmerada educación y realizó numerosos viajes aprendiendo varios idiomas y participando muy activamente en las actividades exportadoras de la familia, hay abundante correspondencia comercial con su firma. Residió en Madrid la mayor parte de su vida donde frecuentó ambientes cortesanos. Publicó una extensa biografía de su padre y otras obras. Falleció soltera y sin hijos;
- Cándida de Alvear y Ward (1823-1900) fue la menor de los hermanos, aficionada a la pintura fue de alguna forma eclipsada por la personalidad de su hermana Sabina a la que acompañó durante toda su vida. Falleció soltera y sin hijos.

La administración de los negocios familiares en la cuarta generación fue rotando de unos a otros miembros, recayendo en cada momento en un miembro que asumía el control desde Montilla y permitía que el resto de familiares estuviera alejados por su carrera militar, política o simplemente vida cortesana o viajes de placer. Los titulares que figuran como contribuyentes en los amillaramientos del siglo XIX nos permiten estimar que tras la muerte de Diego de Alvear y Ponce de León los responsables en cada período fueron principalmente[26]:

En la primera década (aproximadamente 1830-1840) Manuel de Alvear y su sobrina política viuda Luisa Ward aparecen al frente de los negocios;

- Un segundo período (1840-1851) Diego de Alvear y Ward;
- Un tercer período (1851-1861) Enrique de Alvear y Ward asistido por su hermana Sabina;
- Un cuarto período (1862-1869) Tomás de Alvear y Ward asistido por su hermana Sabina;
- Un quinto período (1870-1893) Francisco de Alvear y Ward asistido por su hermana Sabina.

Tras la muerte de Francisco de Alvear y Ward en 1893 sólo quedaban vivas y con edad ya avanzada Candelaria (que falleció en 1894) y Sabina (que fallece en 1906), ambas residían habitualmente en Madrid. Aunque es probable alguna intervención en la gestión de Sabina en sus últimos años, el papel principal de la administración lo asume entonces Francisco de Alvear y Gómez de la Cortina, el único hijo varón de aquél, conocido por el título de Conde de la Cortina perteneciente ya a la quinta generación Alvear en Montilla. Documentos notariales, correspondencia y contratos avalan este relevo gradual.

El hecho de que los hermanos Diego, Tomás, Enrique, Sabina y Candelaria fallecieran sin hijos facilitó que el patrimonio se mantuviera unido (salvo la parte de Catalina cuya rama extinguieron sus nietos) y se trasmitiera a la quinta generación, principalmente al citado de Francisco de Alvear y Gómez de la Cortina[27].

En los amillaramientos municipales de Montilla que se elaboraron durante el período de vida de la cuarta generación Alvear podemos encontrar la evolución del patrimonio familiar. Del análisis de estos padrones fiscales y de algunos documentos notariales es destacable que en esta fase familiar:

En los amillaramientos se consignan los edificios en Montilla. En 1881 destaca por su valor la casa principal en la calle Juan Díaz, otra postigo de la anterior (debe ser la bodega) y otra casa en la calle D.Gonzalo. Entre los edificios en el campo se encuentran el molino del Carril, la casa y lagar de Riofrío, así como otras cuatro casillas o cortijadas;

[26] También es significativo los nombres de quienes suscriben documentos notariales en Montilla durante este período para saber quién se ocupaba de los negocios en cada momento.

[27] La quinta generación la compone además del Conde de la Cortina, su hermana Candelaria Alvear y Gómez de la Cortina que contrajo matrimonio pero no tuvo descendencia, así como de otras hermanas que se hicieron monjas.

El citado Lagar de Riofrío propiedad de la familia desde 1743 debió reformarse por Luisa Ward y sus hijos Alvear Ward en la década de los cincuenta del XIX. En 1852 aparece en el amillaramiento como un edificio de 2ª categoría y, en cambio, se eleva en el de 1858 como de 1ª categoría. Se trata de un magnífico edificio que hoy no pertenece a la familia Alvear pero que conserva el esplendor decimonónico y se denominado Lagar de la Inglesa (por el origen británico de su entonces propietaria)[28];
Se mantienen las fincas originales de El Carril (dedicada a olivar y con molino aceitero) y la de Riofrío (de menor tamaño de viñedo y con el citado lagar) y paulatinamente se van adquiriendo parcelas próximas que van incrementando el tamaño de las fincas;
En el Llano del Mesto, en Benavente y Piedra Luenga de van ampliando y consolidando otras explotaciones de olivar;
Como fincas de siembra destacan algunas parcelas en El Carrascal y Pozo Techado en propiedad y especialmente el arrendamiento del Cortijo de Guta al Duque de Medinaceli entre 1849 y 1862. Este cortijo es una finca con 154 hectáreas muy próxima al Carril[29]. Estas tierras finalmente son compradas en 1862 por Sabina y Candelaria Alvear y Ward. Posteriormente también se arrendó el Huerto de Guta de 4 fanegas con regadío y la finca Jarata de 261 fanegas ambas del Duque de Medinaceli. En los contratos de arrendamiento los Alvear han de pignorar como garantía fincas de su propiedad (nada menos que el olivar de El Carril);
La principal compra de estos años fue la del referido Cortijo de Guta que se adquiere en 240.000 reales, se reserva una parte del pago en forma de censo de 160.000 reales con rédito del 3% (4.800 reales anuales) al vendedor y como garantía se pignoran igualmente olivares de El Carril y Piedra Lengua. Esa era la forma usual de adquirir fincas en el XIX lo que facilitó la ampliación del patrimonio sin desembolsar grandes sumas;
La evolución en superficie cultivada por la familia Alvear y su desglose se resumen en la tabla 4. Observamos que el olivar es el cultivo principal de la familia en esta generación, mientras el viñedo tiene una participación modesta aunque creciente;
También los Alvear poseían ganados que fueron amillarados. Por ejemplo, en 1880-81 la familia poseía 22 reses (bueyes), 2 cabezas mayores, 8 yeguas, 8 burros, 84 cerdos y 120 ovejas.

Tabla 4: Resumen y evolución de las fincas rústicas de la familia Alvear-Ward entre 1852 y 1880 según los amillaramientos (superficies de fincas en hectáreas)

Elementos	**1852**	**1858**	**1869-70**	**1880-81**
Edificios				
Fincas de viñedo	20,6	25,6	26,9	30,8
Fincas de olivar	100,5	160,3	127,7	179,6
Fincas de siembra	12,5	67,5	216,0	262,5
Fincas de monte				10,4
Total superf. propiedad	**133,6**	**253,4**	**370,6**	**483,3**
Fincas en arrendamiento	154,2	154,2	2,4	162,2
Total superf. cultivada	**287,8**	**407,6**	**372,8**	**645,5**

Fuente: elaboración propia a partir de Amillaramientos (AHM Leg.536B Leg. 1177 A, Leg.1212, Leg.1246 A)

5- LOS NEGOCIOS FAMILIARES: ORIENTACIÓN Y MEJORAS

En los apartados anteriores ya se ha incluido información de la evolución de la superficie de las fincas familiares, es evidente que con un criterio conservador se produce la reinversión de buena parte de los productos de los negocios de la familia en comprar fincas, pero es destacable reseñar algunas de las actuaciones, iniciativas modernizadoras y emprendedoras de la familia. En resumen encontramos al menos:

5.1 MODERNIZACIÓN DE LAS EXPLOTACIONES DE CEREALES

[28] En la obra de la Consejería de Obras Públicas y Transportes (2000: 285-288) se describe este lagar y se aportan fotografías del exterior e interior. Disponible en: http://www.juntadeandalucia.es/educacion/vscripts/wbi/w/rec/3434.pdf.

[29] En los arrendamientos intervino Diego Alvear Ward ante el escribano Manuel Delgado el 12 de mayo de 1849 (APNM. Leg 1155 pág. 54v y stes), el 8 de octubre de 1852 Luisa Ward ante el escribano Francisco Solano Arjona (APNM, pág.709). La compra de Sabina y Candelaria Alvear y Ward del Cortijo de Guta se firma en Madrid el 31 de marzo de 1862 ante el notario José García Lastra (tomo 27939, pág. 901-915 del Archivo de Protocolos Notariales de Madrid).

Tal como se ha referido Diego de Alvear y Ponce de León adquiere y traslada a Montilla hacia 1820 las primeras segadoras y aventadoras que debió utilizar en algunos de los grandes cortijos arrendados y en sus modestas parcelas de tierra calma. Debían de tratarse de máquinas rudimentarias tiradas por animales dado que las primeras máquinas de vapor de ese tipo no llegaron hasta décadas después. Simpson (1987) indica un uso de estas máquinas muy posterior, pues hasta 1850 no comienzan a interesarse por estas máquinas latifundistas andaluces.

5.2 INTORUDUCCIÓN DE LA PRENSA HIDRÁULICA

En la obra de Alvear(1834) el propio Diego de Alvear y Ward describe el primero de estos artefactos que instala en su Hacienda El Carril en Montilla en 1834. En uno de los viajes Diego comprobó las bondades de la prensa que era utilizada en el extranjero para prensar fardos de algodón heno u otros productos y decidió adquirir una prensa hidráulica para su molino de aceite. Las ventajas de la prensa hidráulica en la molturación de la aceituna radican en la mayor presión ejercida que supone una mayor cantidad de aceite extraído, mayor cantidad de kilos procesados por jornada y menor inversión en edificio que las tradicionales prensas de viga con las que tradicionalmente se extraía la aceituna (Fuentes y otros, 1998).

5.3 ACTIVIDAD VITIVINÍCOLA

Tal como se ha indicado desde el siglo XVIII la familia Alvear se dedica al cultivo de la vid, y la elaboración y comercio de vinos. Desde su llegada a Montilla habita una casa con bodega y pronto adquiere un lagar en Riofrío donde se utilizaban tinajas. Posiblemente al envejecimiento en madera avanza a comienzos del XIX con la construcción de la bodega anexa a la casa familiar de la calle Juan Colín (hoy denominada Diego de Alvear) que debió construirse bajo la dirección de Manuel de Alvear y Ponce de León y con fondos proporcionados por su hermano Diego.

De la actividad vinícola es destacable que la familia Alvear se sitúa entre las primeras que introducen en Córdoba el sistema de crianza con soleras y criaderas similar al utilizado en Jerez. Este sistema se comienza aplicar a finales del siglo XVIII (Maldonado Rosso:1998) o principios del XIX (Montañés, 2000) buscando la homogeneización de las características y calidad del vino y que se pudieran vender durante todo el año y no estacionalmente.

En el archivo de la familia Alvear se conservan libros de existencias de sus bodegas y registros contables del período 1851 a 1871 donde se aprecia el crecimiento del negocio de vinos y los beneficios obtenidos con operaciones de exportación a precios elevados. Encontramos registradas ventas desde 1852 a varios clientes extranjeros de Londres, Limerick (Irlanda), Buenos Aires (Argentina) y también a clientes nacionales de Jerez (Gonzalez Dubost y Garvey), Puerto de Santa María (Mousler) y Sevilla (Heras) donde es probable se mezclaran con otros vinos y/o se reexpidieran a la exportación.

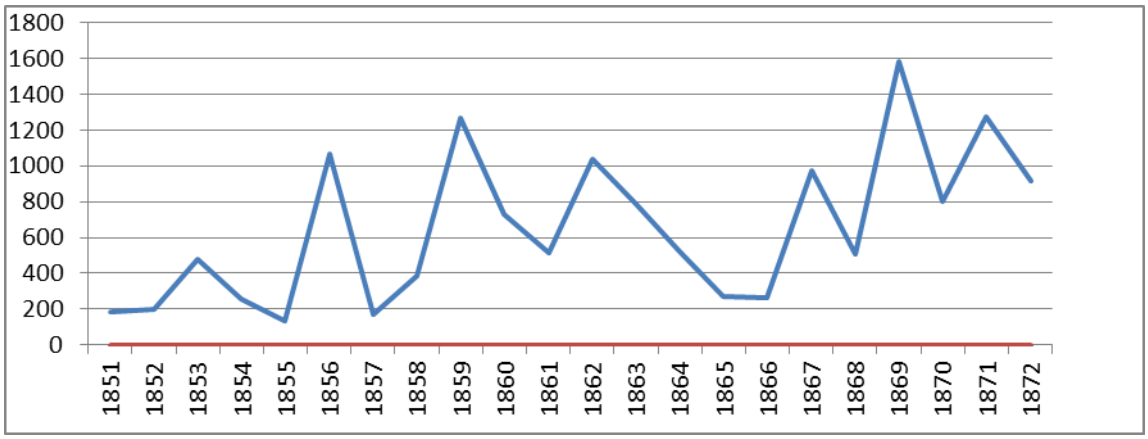


Figura1: Volumen comercializado (arrobas) por las bodegas Alvear entre 1851 y 1872
Fuente: elaboración propia a partir de libros contables (Archivo de la familia Alvear)

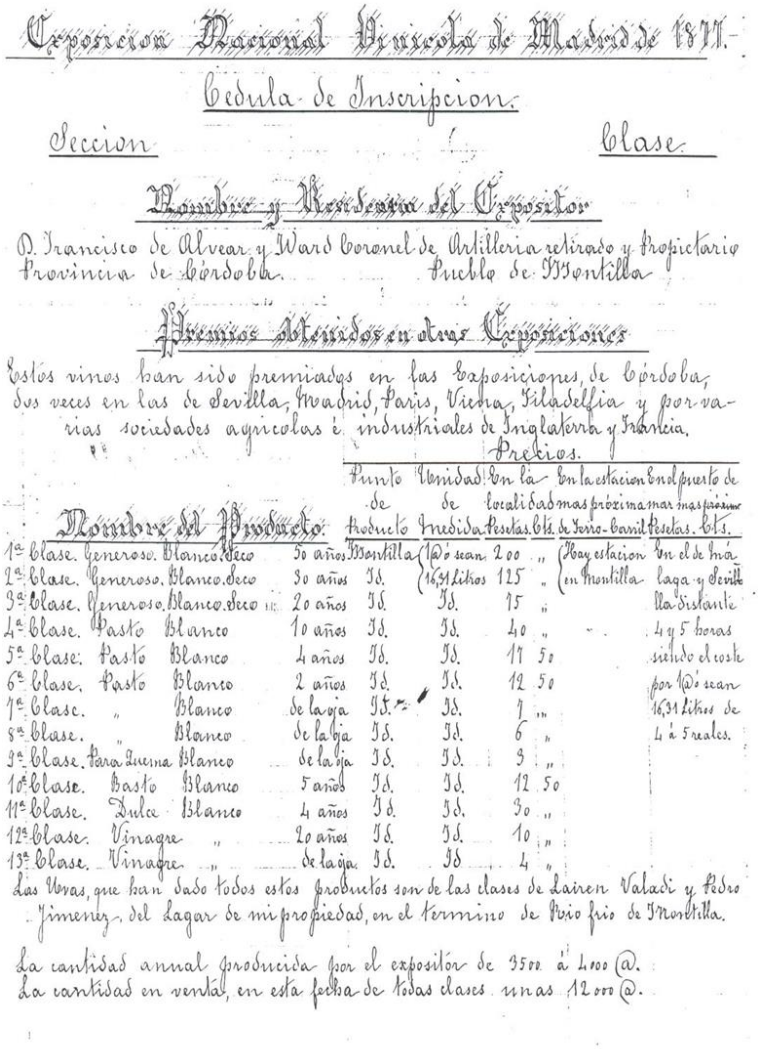
Se conserva también abundante correspondencia comercial de los hermanos Enrique y Sabina Alvear Ward con sus clientes y del envío de muestras para la apertura de mercados en Inglaterra e Irlanda. También hay documentación que prueba el interés por Enrique en ir diferenciando los productos, por ejemplo, elabora unas instrucciones para que la marca "Alvear" y la procedencia "Montilla" se grabe en botas y envases[30]. También en los libros contables se reflejan anotaciones de compra de herramientas para embotellar y, en mayor medida, de botas de roble americano necesarias tanto para la crianza del vino generoso como de envases para el transporte.

La promoción de los vinos de los Alvear en ferias nacionales e internacionales también fue una prioridad en los años en que los hermanos Alvear Ward se ocupan de los negocios. Así, en 1857 participan en París en una exposición donde obtienen premios[31] y en la Exposición Universal de Filadelfia de 1876 (Galliers & Polo, 2008).

En una cédula inscripción de la Exposición Nacional celebrada en Madrid en 1877 (reproducida en la figura 2) podemos encontrar información valiosa de calidades, precios, formatos de los productos que se comercializaban en aquellos años. Las ventas se hacían principalmente en envases de madera, botas de 30-36 arrobas, medias botas de 15-16 arrobas, cuarterolas de 8 arrobas y barriles entre 1-4 arrobas. Los vinos descritos son calificados principalmente como generosos, blancos y secos. También encontramos dulces y vinos de pasto. Se indica que "jamás se mezclan con aguardiente", lo que evidencia que no eran encabezados y su alcoholización era natural. Hay vinos de alto precio con 50 años, 30 años y más jóvenes y baratos. También vinagres viejos con 20 años. Se informa también de que, al menos en la bodega de Alvear, la uva elaborada es Lairén, Valadí y Pedro Ximénez. Es un indicio de que antes de la aparición de la filoxera el viñedo montillano era muy probablemente multivarietal.

30 Instrucción de 1856 firmada por Enrique Alvear y Ward que se conserva en el archivo de las bodegas Alvear.

31 Se conserva diploma y medalla en el archivo de las bodegas Alvear.



Exposicion Nacional Vinicola de Madrid de 1877.

Cedula de Inscripcion.

Seccion Clase

Nombre y Residencia del Expositor

D. Francisco de Alvear y Ward Coronel de Artilleria retirado y Propietario Provincia de Córdoba. Pueblo de Montilla

Premios obtenidos en otras Exposiciones

Estos vinos han sido premiados en las exposiciones de Córdoba, dos veces en las de Sevilla, Madrid, Paris, Viena, Filadelfia y por varias sociedades agricolas é industriales de Inglaterra y Francia.

Nombre del Producto	Punto de Producto	Unidad de Medida	Precios. En la localidad	En la estacion mas próxima	En el puerto de mar mas próximo
1ª Clase. Generoso. Blanco. Seco	30 años	Montilla	(10 ó sean 200 ,,	Hay estacion en Montilla	En el de Málaga y Sevilla distante
2ª Clase. Generoso. Blanco. Seco	30 años	Id.	16,31 Litros 125 ,,		
3ª Clase. Generoso. Blanco. Seco	20 años	Id.	Id. 75 ,,		
4ª Clase. Pasto Blanco	10 años	Id.	Id. 40 ,,		4 y 5 horas
5ª Clase. Pasto Blanco	4 años	Id.	Id. 17 50		suelto el coste
6ª Clase. Pasto Blanco	2 años	Id.	Id. 12 50		por 10 ó sean
7ª Clase. ,, Blanco	de la oja	Id.	Id. 7 ,,		16,31 Litros de
8ª Clase. ,, Blanco	de la oja	Id.	Id. 6 ,,		4 á 5 reales.
9ª Clase. Para Quema Blanco	de la oja	Id.	Id. 3 ,,		
10ª Clase. Basto Blanco	5 años	Id.	Id. 12 50		
11ª Clase. Dulce Blanco	4 años	Id.	Id. 30 ,,		
12ª Clase. Vinagre ,,	20 años	Id.	Id. 10 ,,		
13ª Clase. Vinagre ,,	de la oja	Id.	Id. 4 ,,		

Las Uvas, que han dado todos estos productos son de las clases de Lairen Valadi y Pedro Jimenez, del Lagar de mi propiedad, en el termino de Rio frio de Montilla.

La cantidad annual producida por el expositor de 3500 á 4000 @.
La cantidad en venta, en esta fecha de todas clases unas 12000 @.

Figura 2: Cédula de inscripción de Francisco de Alvear y Ward en la Exposición Nacional de Madrid de 1877
Fuente: Archivo bodegas Alvear

5.4 CIFRAS DE VENTAS EN EL SIGLO XIX

Los libros de cuentas durante la cuarta generación Alvear-Ward en la gestión del molino y de la bodega reflejan el volumen de aceite y vino vendidos. En algunos años aparecen las operaciones de venta valoradas lo que permite conocer el total de ingresos de ambas actividades en una parte del siglo XIX (gráfico 2). Entre 1837 y 1853 la venta de aceite de oliva suponía un promedio de unos 37.400 reales/año. De la venta de vinos los datos disponibles del período 1853 a 1871 arrojan un promedio más elevado, unos 59.900 euros. Teniendo en cuenta que la superficie dedicada a viñedo por los Alvear era muy reducida frente al olivar es obvio que se trataba de un cultivo que proporcionaba muy elevados ingresos por hectárea. En el año 1862 se tienen datos de la venta de vinos y aceite que totalizan 152.770 reales, un valor similar al precio de venta del Cortijo de Guta que compran ese año, según hemos indicado.

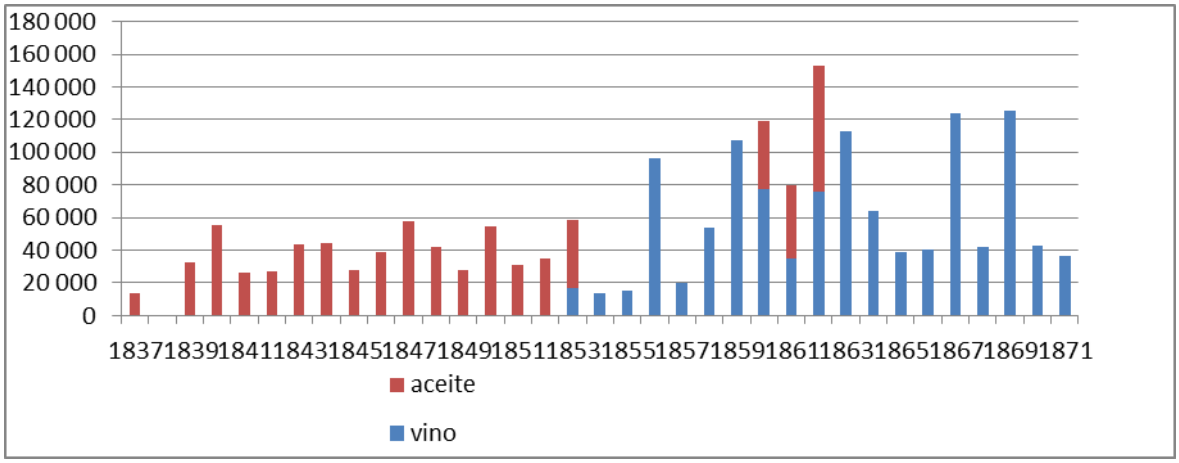


Figura 2: Datos disponibles de ingresos por ventas (en reales corrientes) de los negocios Alvear entre 1837 y 1871
Fuente: elaboración propia a partir de documentos del archivo familiar Alvear

6- CONCLUSIONES

El estudio ha puesto de manifiesto las dificultades al desarrollo económico que el Antiguo Régimen implicaba en el siglo XVIII a la modernización de la producción, el comercio y relegando a la incipiente burguesía agraria a meros arrendatarios temporales de grandes extensiones en la Campiña Alta cordobesa. Inevitablemente, en este entorno la familia Alvear colabora con la casa Ducal de Medinaceli, aprovechando su condición hidalga y alcanzando buena posición en la administración del señorío, con ello consigue una licencia de construcción de molino aceitero y el arrendamiento de algunas grandes fincas. Sin embargo, también se enfrentaron al señor al que habían servido en pleitos contra los monopolios.

A diferencia del desarrollo de las grandes bodegas jerezanas, que se generaron con integración vertical hacia atrás (comerciantes ingleses que se establecen en Cádiz, para después comprar bodegas y finalmente controlar viñedos) los Alvear avanzaron con un clásico modelo de integración vertical hacia adelante, agricultores que transforman los productos, después elaboran vinos con crianza y finalmente se lanzan a comercializar en mercados alejados pero con alto valor añadido.

El negocio vitivinícola de la familia Alvear se inicia tras su llegada a Montilla con la compra de viñas y un lagar en funcionamiento que progresivamente van ampliando y comienzan a envejecer vinos con una visión de negocio de largo plazo. En el siglo XIX son los hermanos Alvear Ward los impulsores de la apertura de mercados exteriores, antes incluso de que llegara el ferrocarril a Montilla; se trata de ventas a elevados precios que generan altos beneficios.

Las inversiones de excedentes se orientaron en gran medida a ampliar la superficie cultivada por la familia en propiedad, aunque también es de reseñar algunas inversiones en acciones o en títulos de renta fija que permitieron también asegurar ingresos regulares al margen de sus actividades agroindustriales.

La Revolución Liberal, las oportunidades de la llegada del ferrocarril a Montilla y otros avances fueron oportunidades que la familia Alvear no desaprovechó. Precisamente estaban en óptimas condiciones pues contaban con recursos de capital, conocimiento (formación esmerada, idiomas), relaciones sociales (políticas a nivel local pero también cortesanas y también exteriores) y vocación emprendedora.

Las mejoras que impulsaron a los negocios abarcaron a todas sus actividades, en resumen:

- introducción de las primeras máquinas segadoras y aventadoras;
- instalación de la prensa hidráulica para la obtención de aceite de oliva;
- apuesta por el envejecimiento de los vinos y homogeneización por el sistema jerezano de criaderas y soleras;
- promoción y apertura de mercados exteriores para el vino;

- utilización de marca propia en el vino, una estrategia de diferenciación de su producto orientado a un segmento del mercado de alto poder adquisitivo especializándose en un producto definido, al que cuidan y crían sin prisas y persiguiendo así, no una relación comercial esporádica con sus clientes, sino una relación continua y estable;
- replantación con mejora varietal tras la crisis filoxérica.

Estos avances, que otros coetáneos emprendieron más pronto o más tarde, permitieron el incremento notable del patrimonio familiar, especialmente a partir de la tercera y cuarta generación y gracias a la existencia en cada momento de un miembro de la familia que administraba los negocios directamente proindiviso con el apoyo y confianza de otros familiares que a menudo colaboraban desde Madrid, Londres u otras plazas. El rol de estos "responsables" dinásticos en cada momento de la historia del negocio y el enfoque a largo plazo parecen otras de las claves de supervivencia. Los propietarios han asumido más un rol de meros administradores del patrimonio (sin derecho a su disfrute) que de dueños. Por otra parte, el ciclo económico del vino generoso de Montilla, cuya elaboración, por el viejo sistema de criaderas y soleras en botas de roble americano, exige un largo período lo que hace necesario que la crianza se afronte con una visión de negocio a largo plazo, que inicia una generación y continúan las siguientes, que recogen el fruto de la anterior, con la responsabilidad de sembrar el de la próxima que tomará el relevo.

El árbol genealógico muestra que, generalmente durante los siglos XVIII-XIX, un solo miembro de cada generación de la familia ha tenido descendencia, por la muerte prematura de algunos miembros de la familia, la soltería de otros o la existencia de vocaciones eclesiásticas. Además, entre los eclesiásticos hay dos miembros de la familia implicados en la administración de los negocios que favorecieron notablemente el reforzamiento patrimonial (Juan Nicolás de Alvear y Manuel Alvear). Los bienes no sólo se mantuvieron unidos, sino que además se fueron incrementando por matrimonios que reforzaron también su posición social con alianzas con la burguesía y especialmente con la nobleza. El grueso de la fortuna familiar, y especialmente el gran avance patrimonial de los hermanos Alvear Ward convergió así a principios del siglo XX a un sólo un miembro de la quinta generación (Francisco de Alvear y Gómez de la Cortina). Este último convierte las bodegas Alvear en una sociedad anónima ya en el siglo XX (en 1942) lo que ha solucionado la continuidad del negocio, a pesar del notable incremento del número de propietarios de la misma.

REFERENCIAS

Allison, T., McKenny, A., & Short, J. (2014), "Integrating Time Into Family Business Research: Using Random Coefficient Modeling to Examine Temporal Influences on Family Firm Ambidexterity", *Family Business Review*, 27(1), 20-34.

Alvear y Ward, Diego (1834), *Descripción, uso y ventajas de la prensa hidráulica*. Madrid: Imp. D.E. Aguado.

Alvear y Ward, Sabina (1891), *Historia de Don Diego de Alvear y Ponce de León*. Madrid: Imp. Luis Aguado.

Aranda Doncel, Juan, (1972). La oposición a los monopolios e imposiciones señoriales en Montilla durante los siglos XVI y XVII", en: González Moreno J. et. al, *Montilla, aportaciones para su historia* (pp.235-264), Ayto. de Montilla, Montilla.

Carnero i Arbat, T.(1980), *Expansión vinícola y atraso agrario (1870-1900*), Ministerio de Agricultura, Madrid

Colli, A. (2003). *The history of family business, 1850-2000* (Vol. 47). Cambridge University Press.

Colli, A., Howorth, C., & Rose, M., (2013), Long-term perspectives on family business. *Business History*, 55(6), 841-854

Espino Jiménez, F. M., & Ramirez Ponferrada, M. D. (2001). Contribución a la historia social de la cultura española decimonónica.: la biblioteca de la familia Alvear a mediados del siglo XIX", *Ámbitos*, 5, 55-74.

Espino Jiménez, F. M., & Ramirez Ponferrada, M. D. (2003). Génesis y ascenso de la élite social andaluza del siglo XIX: los Alvear. *Actas del III Congreso de Historia de Andalucía* Ed. Cajasur, Córdoba : CajaSur, 11, 301-330

Estepa Giménez, J. (1987), *El Marquesado de Priego en la disolución del régimen señorial andaluz*, Publicaciones de la Excma. Diputación Provincial de Córdoba, Córdoba.

Fernández Roca, F. J. (2012). The strategies of the Spanish cotton textile companies before the civil war: The road to longevity. *Business History*, 54(7), 1023-1054.

Fernández Roca, F. J. (2014). La casa Ybarra: Gestión empresarial, integración vertical e internacionalización 1860-1936", *Revista de la historia de la economía y de la empresa*, 8, 125-151.

Fernández Roca, F. J., & López Manjón, J. D. (2019). Business must go on: 175 years of an olive oil business beyond firms and families. *Business History*, 1-24.

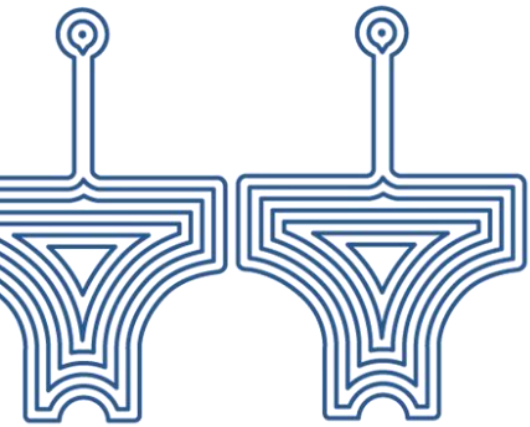
Fernández Roca, F. J., Lñopez Manjón, J. D., & Gutiérrez Hidalgo, F. (2014). Family cohesion in intergenerational transmissions a a longevity factor of their firms" *Enterprise and Society*, 15-4, 791-819.

Fuentes García, F. J.(1995). Viñedo y comercio de vinos en Córdoba: Las bodegas Alvear en el siglo XIX", *Revista de Estudios Regionales*, 42, 87-129.

Fuentes García, F. J., Romero Atela, T., & Veroz Herradón, R. (1998). La industria aceitera en el siglo XIX. Referencia a Córdoba y al Molino Alvear. *Revista de Estudios Regionales*, 52, 15-50.

Fuentes García, F. J., &Veroz Herradón, R. (2000), *Plan Estratégico de la D.O. Montilla-Moriles*, Ed. Universidad de Córdoba-Diputación Provincial de Córdoba, Córdoba.
Galliers, J., & Polo Amo, L.M.(2008). La Exposición Universal de 1876 en Filadelfia y el vino de Montilla. *Ámbitos*, 20, 67-80.
Gallo, M. A. (2003). *Los secretos de las empresas familiares centenarias: claves del éxito de las empresas familiares multigeneracionales* (Vol. 11977). Grupo Planeta (GBS).
Gonzalez De Canales Moyano, M. (2015). Los Alvear más allá del hundimiento de la Mercedes. *Rev. General de Marina*, Octubre, 269, 469-477.
González De Molina, M.(edit) (2002) *La historia de Andalucía a debate. II El campo andaluz*, Ed. Diputación Provincial de Granada.
González De Molina, M. y Parejo, A. (edit) (2002) *La historia de Andalucía a debate. III Industrialización y desindustrialización de Andalucía*, Ed. Diputación Provincial de Granada.
González Moreno, J. y otros (1982), *Montilla, aportaciones para su historia*, Montilla.
Kellermanns, F. W., & Eddleston, K. A. (2006). Corporate entrepreneurship in family firms: A family perspective. *Entrepreneurship theory and practice*, *30*(6), 809-830.
Kreiser, P. M., Ojala, J., Lamberg, J. A., & Melander, A. (2006). A historical investigation of the strategic process within family firms. *Journal of Management History*, *12*(1), 100-114.
Llamas Salas, M. (2015). *El Molino duque de Montilla y la influencia del monopolio señorial en la arquitectura oleícola*, Tesis Doctoral, Universidad de Córdoba.
López Estudillo, A.(2002) "Crisis finisecular, transformaciones agrarias y atraso económico. Andalucía 1870-1930", en González de Molina, M.(edit) *La historia de Andalucía a debate. II El campo andaluz* (pp. 137-178). Ed. Diputación Provincial de Granada.
López Ontiveros, A. (1970). Evolución de los cultivos en la campiña de Córdoba del siglo XIII al
Maldonado Rosso, J. (1998). El proceso de consideración Fino como tipo característico de la vinicultura del marco del Jerez. *Actas de las III Jornadas del vino fino*, Puerto de Santa María, pp.85-110,
Maldonado Rosso, J. (2014). Cambios de consumo y de gusto de los vinos de Jerez en el Reino Unido y sus consecuencias en la zona de producción entre mediados de los siglos XVIII y XIX. *Historia Contemporánea*, 48, 117-140.
Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2005). *Managing for the long run: Lessons in competitive advantage from great family businesses*. Harvard Business Press.
Montañes, E. (2000). El vino de Jerez en el sector exterior español 1838-1885. *Historia Industrial*, 17, 189-209.
Naldi, L., Cennamo, C., Corbetta, G., & Gómez-Mejía, L.(2013). Preserving sociomotional Wealth in Family Firms: Asset or Liability? The moderating Role Of Business Context. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(6), 1341-1360.
Napolitano, M. R., Marino, V., & Ojala, J. (2015). In search of a integrated framework of business longevity. *Business History*, 57(7), 9555-969.
Naranjo Ramirez, J. (1991). *Propiedad agraria en dos señoríos Cordobeses: Fernán Nuñez y Montemayor*, Universidad de Córdoba, Córdoba.
Niclolas, T. (1999). Clogs to clogs in three generations? Explaining entrepreneurial performance in Britain since 1850. *The journal of Economic History*, 59(3), 688-713.
Ojala, J., Lamberg, J. A., & Melander, A. (2009). Competitive behaviour and business innovations in the forestry industry: Family firms and listed firms in comparison. In *Innovation and Entrepreneurial Networks in Europe* (pp. 132-151). Routledge
Pan-Montojo, J. (2009) *Las vitiviniculturas europeas: De la primera a la segunda globalización* [En línea]. Mundo Agrario, 9(18). Disponible en: http://www.fuentesmemoria.fahce.unlp.edu.ar/art_revistas/pr.3782/pr.3782.pdf
Puig, N., & Fernández-Pérez, P. (2008). La gran empresa familiar española en el siglo XX: claves de profesionalización. *Revista de Historia de la Economía y de la Empresa*, 2, 93-122.
Sharma, P., & Salvato, C. (2013). Family firm longevity a Balancing act between continuity and change. *The endurance of family businesses: a global overview*, *34*.
Sharma, P., Salvato, C., & Reay, T. (2014). Temporal Dimensions of Family Enterprise Research. *Family Business Review*, 27, 10-19.
Sierra Alonso, M. (1990). Empresarios y políticos en la Sevilla de la Restauración: la familia Ybarra. *Espacio, Tiempo y Forma, Serie V, H." Contemporánea*, 3, 143-158.
Simpson, J. (1987). La elección de técnica en el cultivo triguero y el atraso de la agricultura española a finales del siglo XIX", *Revista de Historia Económica*, Año V (2), 271-300.
Stadler, C. (2007). Four principles of enduring success. *Harvard business review*.
Windler, C. (1997). *Elites locales, señores, reformistas. Redes clientelares y monarquía hacia finales del antiguo régimen*. Ed. Universidad de Córdoba y Universidad de Sevilla, Córdoba.
Zejalbo Martín, J. (1990). Comercio de vinos y aceites en Cabra en 1730. Cosecheros y pleitos antiseñoriales. *Encuentros de Historia Local en la Subbética*, Cabra, 271-286.

ESTRATÉGIA
DIRECCIÓN ESTRATÉGICA



ESTRATÉGIA GLOBAL: TUDO O QUE SABEMOS E NÃO SABEMOS.

Pedro Mota Veiga, motaveiga@curva-de-gauss.pt, Higher School of Education, Polytechnic Institute of Viseu, NECE Research Unit in Business Sciences, University of Beira Interior
Ronnie Figueiredo, contato@ronniefigueiredo.com.br, Tourism and Hotel Management Research Unit & Global Tourism Entrepreneurship Center (GTEC) - Europeia University, NECE- Research Unit in Business Sciences, University of Beira Interior
Sérgio Jesus Teixeira, sergio.teixeira@isal.pt, Higher Institute of Administration and Languages, Research, Center – ISAL, NECE- Research Unit in Business Sciences, University of Beira Interior
Cristina Isabel Fernandes, cristina.isabel.fernandes@ubi.pt, Department of Management and Economics, NECE- Research Unit in Business Sciences, University of Beira Interior

RESUMO: A pesquisa relacionada a estratégia global está a aumentar rapidamente em quantidade, mas é encontrada em literaturas e disciplinas divergentes. É o momento para oferecer uma revisão abrangente que identifique, sintetize e integre pesquisas anteriores e destaque as lacunas de conhecimento e o caminho a seguir. Esta busca metódica da literatura ajudou a 338 artigos na base de dados Web of Science publicados até 2018. Utilizando uma análise de conteúdo sistemática e aprofundada e com recurso a técnicas bibliométricas, os autores reviram os artigos e identificaram as principais teorias utilizadas e as orientações metodológicas nesses artigos. Esta revisão ajuda a identificar lacunas significativas de conhecimento em termos da orientação teórica e do conteúdo central. As principais contribuições deste artigo são: delinear e resumir uma análise multinível de uma literatura emergente sobre estratégia global; integrar e extrair as potenciais contribuições teóricas neste campo; e indicar direções para pesquisas futuras.

PALAVRAS-CHAVE: Estratégia global, Análise bibliométrica, Clusters, Vantagem competitiva.

ABSTRACT: Global strategy research is rapidly increasing in quantity but is found in divergent literature and disciplines. Now is the time to offer a comprehensive review that identifies, synthesizes, and integrates previous research and highlights knowledge gaps and the way forward. This methodical literature search helped to identify 338 articles in the Web of Science database published until 2018. Using a systematic and in-depth content analysis using bibliometric techniques, the authors reviewed the articles and identified the main theories used and the methodological guidelines in these articles. This review helps to identify significant knowledge gaps in terms of theoretical orientation and core content. The main contributions of this paper are: to outline and summarize a multilevel analysis of emerging global strategy literature; integrate and extract potential theoretical contributions in this field and indicate directions for future research.

KEYWORDS: Global strategy, Bibliometric analysis, Clusters, Information, Competitive advantage.

1. INTRODUÇÃO

Apesar do crescente aumento na literatura de estudos sobre o crescimento global e globalização, existem ainda áreas de investigação que revelam uma lacuna notável no modo como essas globalizações e as empresas afetam o desempenho estratégico global (Iordache, 2010; Larsen, Manning, & Pedersen, 2013; Un, Cuervo-Cazurra, & Asakawa, 2010). Por exemplo, não existe muito conhecimento no modo como as empresas globais são aspiradoras e impulsionadoras dos vários mercados. Uma das razões pela falta de estudos, deve-se ao facto de não existir uma definição clara, nem teórica nem empírica sobre o que significa ser uma empresa nascida globalmente (Kuivalainen, Sundqvist, & Servais, 2007).

A estratégia global, passa essencialmente por as empresas focar as suas ações na procura da crescente da lucratividade. Procura esta que advém da redução de custos, através de experiencias estratégicas de economi-

as de localização à escala global. A estratégia global e a informação estratégica, despoletou recentemente como um conceito popular entre os gestores de empresas multinacionais, bem como entre investigadores e demais interessados no campo da gestão estratégica internacional (Horng, Liu, Chou, & Tsai, 2017; Rugman, Oh, & Lim, 2012; Siriphattrasophon, 2017). De facto, as forças implacáveis de competitividade e a globalização estão forçando as empresas a desagregar e procurar relações cada vez mais ao nível global, que na procura de novos mercados e parceiros à escala global, como fator fundamental para empresas globais como impulsionadoras da globalização e da economia (Contractor, Kumar, Kundu, & Pedersen, 2010a; Global et al., 2016; Kedia & Mukherji, 1999; Romero-Padilla, Navarro-Jurado, & Malvárez-García, 2016; Stejskal, Meričková, & Prokop, 2016; Viassone, Vrontis, & Papasolomou, 2016; Ženka, Novotný, & Csank, 2014).

Nesse sentido, a postura estratégica global reflete a capacidade que uma empresa tem em estabelecer alianças estratégicas e depende do mercado externo para satisfazer clientes e fatores de produção, juntamente com a dispersão geográfica dos mesmos. Embora a literatura sobre globalização enfatize os seus benefícios potenciais, também se destaca a complexidade inerente à globalização. Apesar dessa complexidade, muitos profissionais de gestão e investigadores sustentam que o sucesso e a sobrevivência de longo prazo das empresas dependem cada vez mais de sua forte presença global (Bartlett & Ghoshal, 1989; Hitskisson e Kim, 1997; Maruca, 1994; Zachary, 1996). Por isso importa, alavancar os custos de R&D entre os países e responder aos concorrentes estrangeiros pelas suas concessões no mercado doméstico à escala global (Bartlett & Ghoshal, 1989; Kim & Mauborgne, 1991).

No que concerne à investigação científica neste campo de estudos, existem ainda diversas lacunas por vezes difíceis de ser preenchidas, porque representam deficiências essencialmente a uma aplicação e investigação apenas a nível regional. Geralmente os investigadores, utilizam o branding, a distribuição ou o R&D como componentes mais complexas de uma rede de industrias globais para entrar no mercado internacional. A área de potenciais alianças estratégicas são potenciais meios no preenchimento de lacunas de estudo da área da global strategy no geral (Buckley, 2009). É de fato, um dos desafios para os investigadores analisar as relações inter-organizacionais dentro de uma indústria, e tem sido um desafio encontrar uma maneira de explicar a configuração das relações estratégicas globais entre as empresas. E além disso, grande parte da investigação empírica sobre alianças estratégicas ao nível global tem sido sobre a formação de alianças estratégicas nas industrias. Neste sentido, por se verificar muito pouca pesquisa empírica com foco na configuração da atividade de alianças estratégicas entre concorrentes dentro de uma indústria, quer ao nível das industrias globais, nosso estudo visa fazer uma modesta contribuição para colmatar essa lacuna (Viassone, Vrontis, & Papasolomou, 2016; Zahra, 2005).

Assim o objetivo principal do nosso estudo é, analisar o estado da arte, na literatura académica internacional publicada e realizar um estudo bibliométrico, através de análise de clusters, analisando a informação sobre estratégia ao nível global e permitir assim identificar novos campos de pesquisa. Outros objetivos secundários, mas não menos importantes são, analisar de certo modo o seguinte: quais os impactos da estratégia global, a estratégia global como fator de vantagem competitiva, e as condições para a internacionalização das empresas.

RQ: Neste contexto, o presente estudo procura responder a seguinte questão: quais são as principais tendências de investigação sobre *a global strategy?*

Este artigo, através de recurso à técnica bibliométrica, identifica os campos de estudo menos explorados abrindo novas áreas potenciais de pesquisa. As contribuições feitas por este estudo se inter-relacionam muito com a própria natureza da pesquisa, superando as deficiências existentes devido à falta de estudos científicos que forneçam revisões sistemáticas de a literatura e estudos bibliométricos desses campos (Teixeira & Ferreira, 2018). Assim, este estudo identifica, explora e sistematiza os principais temas, contribuindo para o aprofundamento da literatura através da identificação das áreas prioritárias no que diz respeito à informação estratégica global capaz de assegurar padrões internacionais de excelência em comparação com seus concorrentes (Ferreira & Fernandes, 2017; Lovelock & Yip, 1996; Subramaniam & Venkatraman, 2001).

Para atingir esses objetivos, estruturamos nosso estudo da seguinte forma: a seção 2 fornece um quadro teórico; A seção 3 apresenta a metodologia, dados e métodos utilizados; a seção 4 inclui resultados, análise e discussão dos dados e, finalmente, a seção 5 sugestões futuras de pesquisa.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Uma das explicações para o desenvolvimento geral e direção das industrias intensivas de produção de conhecimento, é o facto do surgimento das novas formas de tecnologia como força motriz e fator facilitador da globalização (Bellia, 2014; Cano-Kollmann, Hannigan, & Mudambi, 2017; Cunningham, Menter, & Young, 2017; de la Hoz-Correa, Muñoz-Leiva, & Bakucz, 2018; Lovelock & Yip, 1996).

As alianças estratégicas e a globalização envolvem enormes benefícios para a humanidade, desde a difusão cultural e a melhoria das condições da saúde financeira das empresas, ao crescimento económico. A globalização é em grande parte responsável pelo crescimento económico dos países e empresas (Lacal-ar, 2019). Embora existam divergências com as alianças estratégicas quando mal compreendidas, muitas empresas podem beneficiar dos seus parceiros de aliança se entenderem que a colaboração é, sob muitos aspetos, outra forma de competição. Nesse sentido, as empresas devem considerar a sua fonte de vantagem competitiva sustentável como sendo sua capacidade de aprender e melhorar suas habilidades (Chong et al., 2017; D'Ippolito, 2014; J. J. M. Ferreira, Fernandes, Alves, & Raposo, 2015; Fiore, Silvestri, Contò, & Pellegrini, 2017; Zhao, Pan, & Chen, 2018). No entanto, muitas alianças estratégicas são muitas vezes baseadas como garantia de entrada em novos mercados e partilha de riscos. No processo de desenvolvimento, a colaboração muitas vezes envolve os dois ou mais parceiros competindo simultaneamente para apreenderem novas habilidades e capacidades de cooperação uns com os outros (Burgers, Hill, & Kim, 1993; Carrà, Mariani, Radić, & Peri, 2016; Garcia-Pont & Nohria, 2002; Gomes, Barnes, & Mahmood, 2014).

Do mesmo modo, os impactos da estratégia global, de uma equipa de alta performance gerencial que não tem experiência internacional pode hesitar na procura por uma estratégia global agressiva, sem um capital humano de ressonância confiável e experiente como o fornecido por diretores externos. Uma questão prática, que se sugere para se projetar internacionalmente, é que se permita auxiliar uma equipa de outra forma inexperiente de modo a vender através de uma estratégia de internacionalização para seus investidores, capitalistas de risco e outras partes interessadas importantes no processo de internacionalização (Birkinshaw, Morrison, & Hulland, 1995; Carpenter, Pollock, & Leary, 2003; Ghoshal, 1987; Roth, Schweiger, & Morrison, 1991; Lui, Bartosiak, Piccoli, & Sadhya, 2018; Mackellar, 2015; Mousavi & Bossink, 2018).

Por outro lado, a importância da abordagem de entrada dos mercados para as multinacionais, que competem cada vez mais umas contra as outras em múltiplos mercados onde as ações estratégicas tomadas por uma multinacional num mercado podem ter repercussões em outros mercados. Em que a postura estratégica global de uma multinacional pode ter um grande impacto na escolha de seu modo de entrada (Arnett & Madhavaram, 2012; Kim & Hwang, 1992; Rugman et al., 2012; Sunny Li Sun, Chen, Sunny, & Chen, 2018; Tihanyi, Griffith, & Russell, 2005; W. ChanKim; Peter Hwang;, 1991). Assim, como alguns autores referem que a incorporação de variáveis estratégicas globais numa análise da decisão do modo de entrada é uma tarefa de pesquisa essencial (S. H. Lee, Peng, & Song, 2013; Maury, 2018, 2018).

Apesar de todas as indicações sobre quais as estratégicas globais que alavancam a vantagem competitiva, terem avançado em toda a literatura, todas elas são idênticas em dois aspetos fundamentais. Um deles, na medida em que o seu objetivo primordial é um sucesso corporativo geral inabalável, não a maximização da eficiência de cada unidade da subsidiária. O outro, em que é para atingir esse objetivo, ou seja, as interdependências entre unidades subsidiárias devem ser ativamente geridas (Lei & Slocum, 1992; Dwyer, Dragićević, Armenski, Mihalič, & Knežević Cvelbar, 2014; Johansson & Yip, 1994; Lamont & Dowell, 2008; Wong, 2017; Zahra et al., 2005).

Um princípio central da teoria da estratégia global e da importância das subsidiárias na estratégia global é que as indústrias variam no potencial de globalização devido à estrutura ou condições subjacentes da indústria (Aiginger & Vogel, 2015; Kim & Mauborgne, 1993; Lei & Slocum, n.d.; Razumova, Ibáñez, & Palmer, 2015). Esse potencial de globalização significa a oportunidade de obter benefícios do uso de estratégias globalmente integradas para se beneficiar de reduções de custo (Feenstra, 2014; Miwa & Bell, 2017) melhor qualidade de produtos ou programas, aumento da preferência do cliente, ou aumento da competitividade. Essas condições de globalização da indústria podem ser ainda resumidas como fatores de incentivo a introdução no mercado, através da redução de custos, apoio pelos governos de modo a aumentar a competitividade regional (Johansson & Yip, 1994; Teixeira, 2018; S. J. Teixeira, Lopes Casteleiro, Rodrigues, & Guerra, 2018). No que diz respeito, e levando em conta que o processo de internacionalização das empresas são muitas vezes condicionadas pelas ações e políticas dos seus governos locais (Cuervo-Cazurra, 2012; Rugman et al., 2012), a estratégia organizacional, a prontidão da empresa para a internacionalização assim como as características organizacionais foram fatores significativos que permitiram aumentar a capacidade competitiva

das empresas. Nesse sentido, os empresários devem melhorar esses índices para melhor conduzir seus negócios na região em que se inserem (Siriphattrasophon, 2017; S L Sun, Peng, Ren, & Yan, 2012).

3. METODOLOGIA

3.1 DADOS

Os dados foram coletados dos índices Science Citation Index Expanded (SCI-Expanded), Social Science Citation Index (SSCI), Social Science Citation Index (A&H CI), Conference Proceedings Citation Index - Science, Conference Proceedings Citation Index - Social Science & Humanities (CPCI-SSH) and Emerging Sources Citation Index (ESCI) compilados pela base de dados on-line Web of Science. A pesquisa foi realizada em artigos publicados em revistas das áreas de Business & Economics e Operations Research Management Science, publicados até 2018, utilizando a expressão "global* strategi*" no título, resumo ou palavras-chave. Da pesquisa resultaram 338 artigos com datas de publicação entre 1983 e 2018 (pesquisa realizada em julho de 2019). A Tabela 1 apresenta um resumo dos documentos incluídos no estudo.

Tabela 1: Resumo dos artigos incluídos no estudo

Descrição	Resultados
Documentos	338
Fontes (Revistas, Livros, etc.)	186
Keywords Plus	655
Keywords dos autores	874
Período	1983 - 2018
Média de citações por documento	33,3
Autores	641
Aparições de autores	728
Autores de documentos de autoria única	88
Autores de documentos em co-autoria	553
Documentos de autoria única	94
Documentos por autor	0,5
Autores por documento	1,9
Co-autores por documentos	2,2

3.2 MÉTODOS

A análise bibliométrica é uma metodologia comumente utilizada para avaliar a pesquisa (Mutschke, Mayr, Schaer, & Sure, 2011). A bibliometria abrange a aplicação de metodologias quantitativas (por exemplo, estatísticas e teoria de redes) a publicações como artigos e suas citações associadas a um domínio científico. Esta fornece resumos desses dados com uma ampla perspetiva sobre atividades e impactos de pesquisa, especialmente de investigadores, revistas, países e universidades (Hawkins, 1977; Osareh, 1996; Thomsom Reuters, 2008).

Quanto aos métodos estatísticos e analíticos, para analisar a base de dados, é realizada uma análise descritiva na primeira fase dos 338 artigos resultantes da pesquisa utilizando principalmente métodos gráficos, tabelas de frequência e medidas descritivas (média e desvio padrão). os métodos utilizados na análise das revistas mais relevantes, os padrões de coautoria e a análise de citações.

Para avaliar potenciais padrões entre artigos, analisamos como os artigos são citados conjuntamente. Se um conjunto de artigos é frequentemente co-citado, há uma indicação provável de ideias comuns entre esses artigos, representando, geralmente, os temas centrais e as estruturas intelectuais de uma área do conhecimento (Leydesdorff & Vaughan, 2006). A análise hierárquica de clusters foi igualmente aplicada a todos os artigos utilizados na análise de co-citação, tendo em vista o agrupamento, em conjuntos distintos, de artigos relacionados. Para melhor compreensão dos resultados da análise de co-citações foi utilizada a teoria das

redes, incluindo a exibição dos agrupamentos extraídos. Todas as análises quantitativas foram realizadas utilizando o software UCINET versão 6.554 (Borgatti, Everett, & Freeman, 2002), NetDraw versão 2.148 (Borgatti, 2002), Bibliometrix (Aria & Cuccurullo, 2017) e IBM SPSS versão 25.0 (IBM Corporation, New York, EUA).

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados são apresentados em 2 secções. Na primeira secção é realizada uma caraterização dos artigos resultantes da pesquisa, nomeadamente a evolução cronológica do número de artigos publicados, artigos mais citados, revistas onde os artigos são publicados e localização geográfica nacional dos autores. Na segunda secção é efetuada a análise de co-citações.

4.1 ARTIGOS, FONTES E PAÍSES

A evolução anual do número de artigos publicados é apresentada na Figura 1. O ano médio de publicação 2006,9 ± 8,3, estando-se assim perante um domínio emergente de investigação. Observa-se que o primeiro artigo publicado data de 1983, contudo somente a partir da última década século passado começou a ocorrer um número consistente de publicações anuais. Desde 2007 o número de publicações anuais tem sido superior a 10 artigos, sendo os anos 2016 e 2018 aqueles em que se observou um maior número de publicações com 28 e 23 artigos publicados, respetivamente.

Em termos de citações os 338 documentos apresentavam em média 33,3 ± 75,4 citações, 83 artigos (24,6%) não possuíam qualquer citação e 70 artigos (20,7%) tinham sido citados entre uma e cinco vezes. A Tabela 2 apresenta os artigos com maior número de citações resultante da pesquisa.

Tabela 2: Artigos com maior número de citações

Artigo	# citações
Rugman & Verbeke (2004)	708
Parkhe (1991)	495
Ghoshal (1987)	490
Tihanyi, Griffith, & Russell (2005)	450
Kim & Hwang (1992)	404
Zahra (2005)	396
Miller (1992)	374
Carpenter & Fredrickson (2001)	370
Ralston, Holt, Terpstra, & KaiCheng (1997)	355
Husted & Allen (2006)	292
Cogut (2000)	292

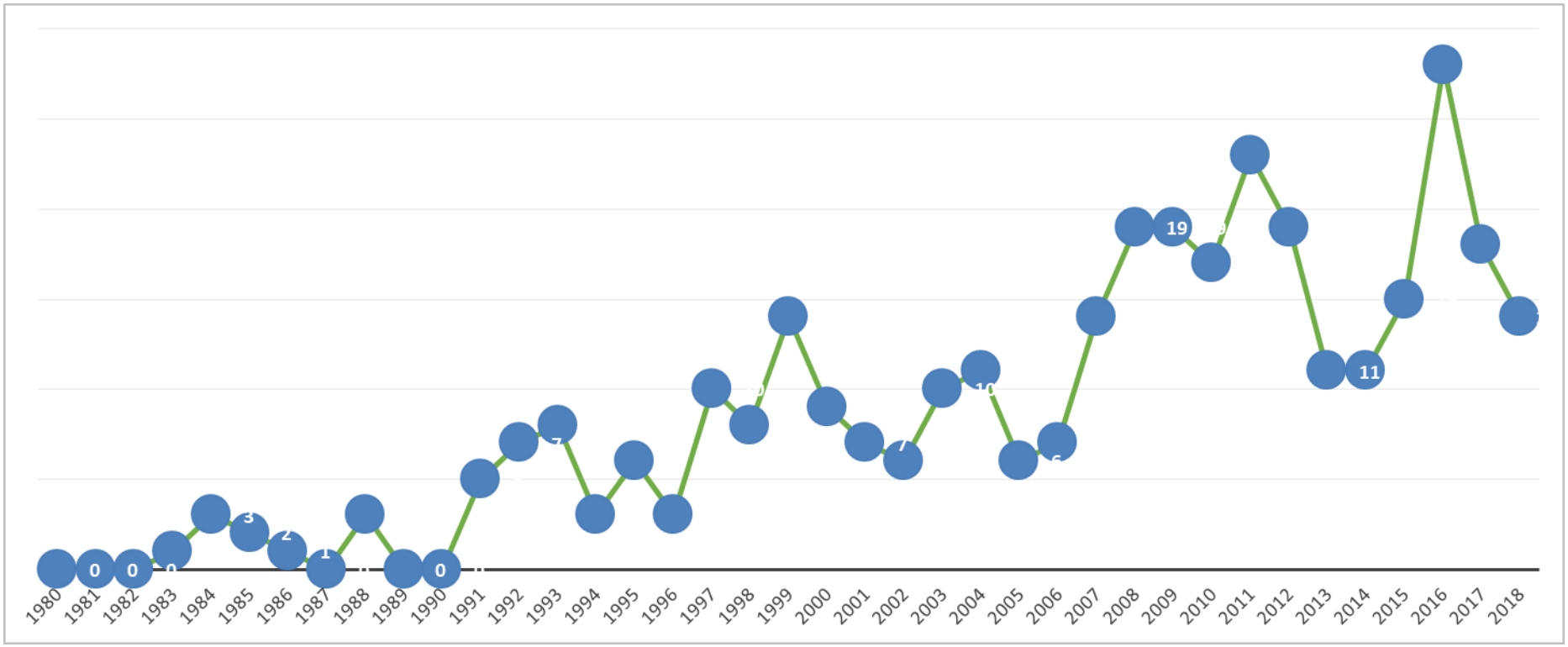


Figura 1: Número de artigos publicados por ano

Relativamente às fontes, os 338 documentos resultantes da pesquisa foram publicados em 186 revistas. A Tabela 3 apresenta as revistas com maior número de artigos, salientando-se o Journal of International Business Studies (24 artigos), Strategic Management Journal (14 artigos), International Business Review (11 artigos), Journal of World Business (10 artigos) e Long Range Planning (10 artigos).

Tabela 3: Revistas com maior número de artigos

Revistas	# artigos
JOURNAL OF INTERNATIONAL BUSINESS STUDIES	24
STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL	14
INTERNATIONAL BUSINESS REVIEW	11
JOURNAL OF WORLD BUSINESS	10
LONG RANGE PLANNING	10
GLOBAL STRATEGY JOURNAL	8
INTERNATIONAL MARKETING REVIEW	8
JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH	8
MANAGEMENT INTERNATIONAL REVIEW	8
BRITISH JOURNAL OF MANAGEMENT	7
COMPUTATIONAL OPTIMIZATION AND APPLICATIONS	5
INTERNATIONAL JOURNAL OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT	5
JOURNAL OF INTERNATIONAL MANAGEMENT	5
SERVICE INDUSTRIES JOURNAL	5

Os principais países com competências de investigação na área da Estratégia Global são apresentados na Tabela 4. Os Estados Unidos (159 publicações), o Reino Unido (62 publicações), a China (33 publicações), o Canada (32 publicações) e a França (25 publicações) são os países com maior número de publicações (uma publicação poderá ter autores de mais de um país).

Tabela 4: Países com maior número de artigos

País	# artigos
USA	159
UK	62
China	33
Canada	32
France	25
Spain	21
Italy	20
Taiwan	16
Australia	15
Germany	15

4.2 ANÁLISE DE CO-CITAÇÕES

As 338 publicações foram citadas 11.258 vezes por 8.900 artigos. Para efetuar a análise de co-citações a amostra inicial foi reduzida às 65 publicações com pelo menos 50 citações. Com base na matriz de co-citações entre as 65 publicações foi elaborada a rede de conexões entre as publicações e o agrupamento em clusters. Um artigo foi retirado da análise uma vez que não possuía qualquer co-citação com os demais artigos. A Figura 2 apresenta a rede dos 64 artigos obtida através dos dados da matriz de co-citações. O agrupamento dos artigos que aparecem na Figura 2 e na Tabela 5 foi determinado através da análise de cluster como base o método hierárquico de Ward.

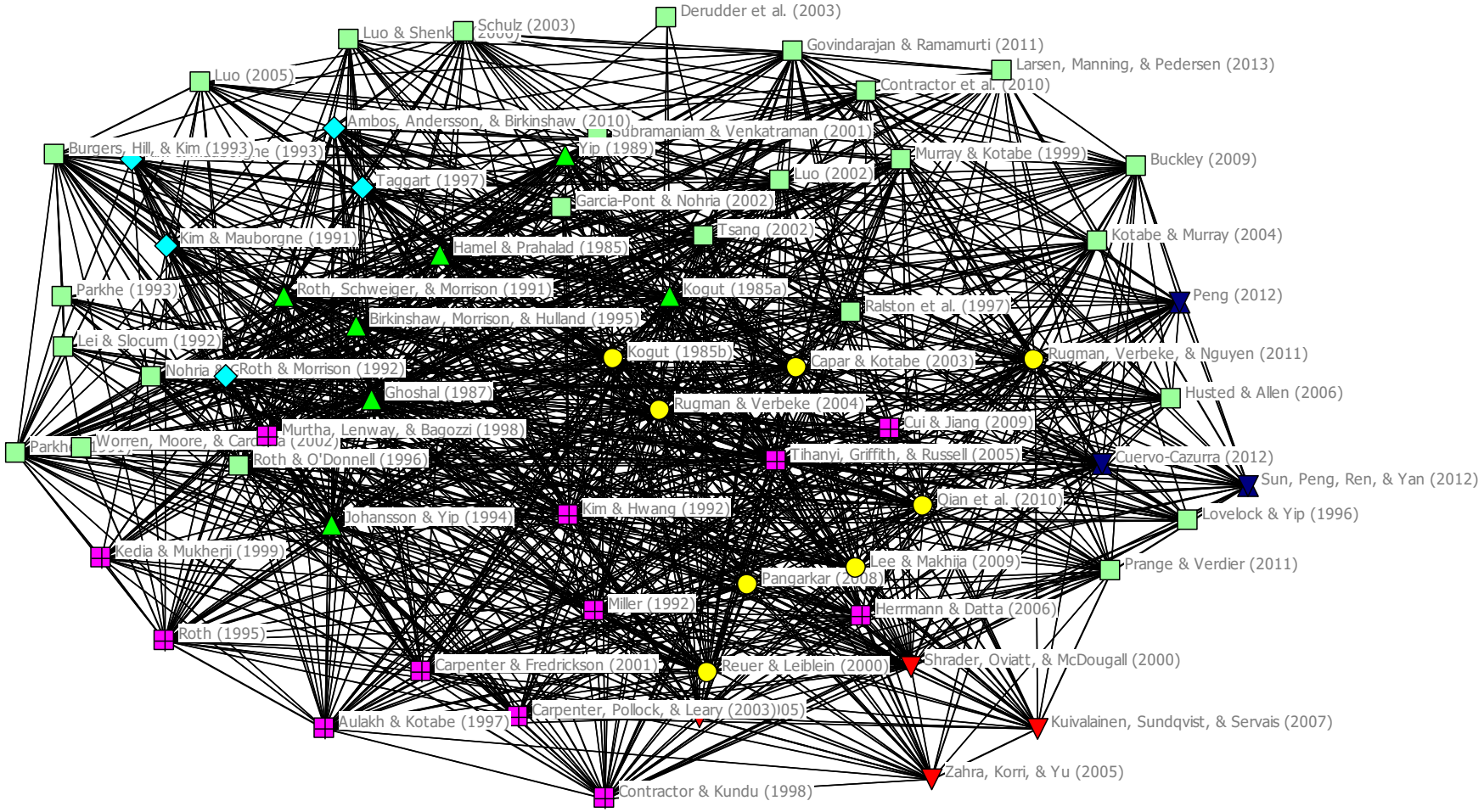


Figura 2: Rede de co-citações das 64 publicações e respetivos clusters

Tabela 5: Agrupamentos resultantes da Análise de Clusters

Cluster 1	**Cluster 3**
Rugman & Verbeke (2004)	Ghoshal (1987)
Kogut (1985b)	Kogut (1985a)
Capar & Kotabe (2003)	Birkinshaw, Morrison, & Hulland (1995)
Reuer & Leiblein (2000)	Yip (1989)
Rugman, Verbeke, & Nguyen (2011)	Johansson & Yip (1994)
Pangarkar (2008)	Roth, Schweiger, & Morrison (1991)
Lee & Makhija (2009)	Hamel & Prahalad (1985)
Qian et al. (2010)	**Cluster 4**
Cluster 2	Tihanyi, Griffith, & Russell (2005)
Parkhe (1991)	Kim & Hwang (1992)
Ralston et al. (1997)	Miller (1992)
Husted & Allen (2006)	Carpenter & Fredrickson (2001)
Nohria & Garciapont (1991)	Contractor & Kundu (1998)
Tsang (2002)	Carpenter, Pollock, & Leary (2003)
Roth & O'Donnell (1996)	Aulakh & Kotabe (1997)
Subramaniam & Venkatraman (2001)	Roth (1995)
Worren, Moore, & Cardona (2002)	Murtha, Lenway, & Bagozzi (1998)
Contractor et al. (2010)	Herrmann & Datta (2006)
Govindarajan & Ramamurti (2011)	Cui & Jiang (2009)
Kotabe & Murray (2004)	Kedia & Mukherji (1999)
Lovelock & Yip (1996)	**Cluster 5**
Burgers, Hill, & Kim (1993)	Zahra (2005)
Luo (2002)	Shrader, Oviatt, & McDougall (2000)
Luo (2005)	Zahra, Korri, & Yu (2005)
Murray & Kotabe (1999)	Kuivalainen, Sundqvist, & Servais (2007)
Luo & Shenkar (2006)	**Cluster 6**
Derudder et al. (2003)	Kim & mauborgne (1993)
Schulz (2003)	Roth & Morrison (1992)
Buckley (2009)	Ambos, Andersson, & Birkinshaw (2010)
Garcia-Pont & Nohria (2002)	Kim & Mauborgne (1991)
Parkhe (1993)	Taggart (1997)
Lei & Slocum (1992)	**Cluster 7**
Larsen, Manning, & Pedersen (2013)	Cuervo-Cazurra (2012)
Prange & Verdier (2011)	Peng (2012)
	Sun, Peng, Ren, & Yan (2012)

Cluster 01: EMPRESAS GLOBAIS COMO IMPULSIONADORAS DA GLOBALIZAÇÃO: De acordo com a investigação de Rugman & Verbeke (2004), as empresas multinacionais promovem o aumento da interdependência econômica entre os mercados nacionais impulsionando a globalização. Esta afirmação é suportada quando analisamos o resultado do desenho de uma estratégia internacional baseada na vantagem comparativa de países e na vantagem competitiva das suas empresas Kogut (1985b). A diversificação internacional como estratégia de crescimento tem demonstrada ser de grande impacto no desempenho das empresas de manufatura, principalmente quando abordada no setor de serviços, Capar & Kotabe (2003). A partir daqui, seguimos com a interpretação financeira em subsidiárias estrangeiras dispersas e *joint ventures* internacionais. Entendemos, com base na teoria de opções reais e da estratégia internacional, que as empresas manufatureiras dos EUA com maior multinacionalidade ou investimento em *join ventures* geralmente não obtêm menores níveis de risco de queda Reuer e Leiblein (2000). Assim, a medida que o

campo de negócios internacionais amadureceu, houve mudanças na unidade central de análise, nível de país sobre o comércio e o investimento direto estrangeiro, colocando posteriormente a atenção nas multinacionais e nas vantagens da empresa matriz. Essa evolução é suportada por Rugman, Verbeke e Nguyen (2011), quando olham para o futuro e desenvolvem um novo quadro de formato de duas matrizes para mostrar como a distância realmente importa nos negócios internacionais. Esta abordagem é suportada por Pangarkar (2008) em termos de grau de internacionalização e desempenho, propondo uma nova medida com base na dispersão de vendas entre as regiões geográficas com múltiplos itens de desempenho. Isto representa uma adaptação das empresas para evitar um desempenho abaixo do esperado, tornando as opções reais muito valiosas, embora os investimentos internacionais das empresas possam potencialmente fornecer essa flexibilidade. O estudo de Lee e Makhija (2009) investiga o valor da flexibilidade estratégica proporcionada por investimentos internacionais das empresas durante uma crise econômica, definida como uma desaceleração significativa e imprevista da economia. O desempenho é impactado pelo nível de diversificação intra e inter-regional nas empresas multinacionais, considerando o nível total de diversificação geográfica. Assim, o estudo de Qian, Khoury, Peng e Qian (2010) evidencia, base em vendas e subsidiárias para diversificação, que o desempenho aumenta a uma taxa cada vez maior à medida que as empresas se concentram mais na diversificação intra-regional.

Cluster 02: ALIANÇA ESTRATÉGICA COMO ABORDAGEM GLOBAL: Os teóricos organizacionais argumentaram corretamente que o surgimento e a manutenção de uma cooperação robusta entre os parceiros da aliança estratégica global estão relacionados à diversidade nas características dos parceiros. No entanto, pesquisas anteriores não conseguiram delinear sistematicamente as dimensões importantes da diversidade interfirmas e integrar as dimensões em uma estrutura unificada de análise. Parkhe (1991), desenvolve uma tipologia multinível de diversidade interfirmas, enfoca a aprendizagem organizacional e a adaptação como processos críticos que dinamicamente moderam o impacto da diversidade na longevidade e eficácia da aliança. O impacto da ideologia econômica e da cultura nacional nos valores individuais de trabalho dos gestores nos Estados Unidos, na Rússia, no Japão e na China é analisado no estudo de Ralston, Holt, Terpstra e Kai-Cheng (1997). Reforçando a teoria, Husted e Allen (2006) apresentam no estudo a relação entre a responsabilidade social corporativa (RSC) global e local (específica do país) e a estratégia organizacional internacional, obtendo um resultado em consistência com a proposição de que pressões institucionais estão guiando a tomada de decisão com relação à RSC. O estudo de Nohria e Garciapont (1991) investiga a estrutura das redes de articulações estratégicas nas indústrias globais. Entendem que a estrutura global da indústria deve ser composta em termos de filiação em "grupos estratégicos" e "blocos estratégicos", sendo os grupos baseados em semelhanças nas capacidades estratégicas das empresas e os blocos estratégicos baseados em semelhanças em suas ligações estratégicas. A afirmação é reforçada por Tsang (2002) em termos de proposição de um modelo para analisar como as empresas adquirem conhecimento a partir de sua experiência internacional em *joint ventures*. Entendem que as empresas melhoram suas habilidades de aquisição de conhecimento por meio do aprendizado. Houve uma pesquisa considerável sugerindo maneiras de projetar subsidiárias estrangeiras para empresas multinacionais. Infelizmente, muitas dessas pesquisas são fragmentadas e algumas são até contraditórias. Roth e ODonnell (1996) abordam a literatura em torno do ambiente de governança do país anfitrião e do papel estratégico da subsidiária estrangeira. Compreendem a subsidiária como um importante fator de contingência. Em termos transacionais, Subramaniam e Venkatraman (2001) apresentam em seu estudo o resultado de uma investigação realizada com noventa lançamentos de produtos transnacionais, descobrindo que os recursos de desenvolvimento de produtos transnacionais das organizações dependem significativamente da capacidade de transferir e implantar conhecimento tácito em relação aos mercados internacionais (Teixeira, Veiga, & Fernandes, 2019). Teorias recentes propuseram que as arquiteturas modulares de produtos e processos são os principais facilitadores da flexibilidade estratégica. Worren, Moore e Cardona (2002) formulam um modelo conceitual integrativo que engloba antecedentes, fatores contribuintes e resultados da modularidade, destacando as ligações entre as perceções do contexto de mercado e o uso de arquiteturas de produtos modulares, e entre capacidades organizacionais complementares e desempenho da empresa. Contractor, Kumar, Kundu e Pedersen (2010) apresentam no seu estudo uma nova agenda de pesquisa que busca o grau ideal de desagregação e dispersão global de empresas. Govindarajan e Ramamurti (2011) trabalham o conceito de inovação, considerando ser costumeiramente remetido a elementos de tecnologia, tendo como origem países desenvolvidos onde as principais empresas multinacionais estão localizadas. A estratégia de *sourcing global* tem sido uma das tendências de gerenciamento mais debatidas nos últimos vinte anos. Em seus primeiros anos, o *sourcing global* foi examinado principalmente a partir de perspectivas “internas” de desenvolvimento e aquisição; e nos últimos anos, o foco da pesquisa mudou para atividades de “terceirização”. Diante desta afirmação, Kotabe e Murray (2004) exploram potenciais limitações e consequências negativas da estratégia de terceirização em escala global. Lovelock e Yip (1996) propõem uma abordagem modular de serviços principais e suplementares para adequar a oferta de serviços às necessidades do mercado local. Os serviços principais devem ser globalmente consistentes enquanto os serviços suplementares devem permi-

tir a personalização específica do mercado da oferta de serviços. O desejo de reduzir a demanda e a incerteza competitiva são dois motivos distintos e importantes para a formação de alianças. Tomando isso como ponto de partida, Burgers, Hill e Kim (1993) apresentam em seu estudo a configuração de alianças horizontais dentro de uma indústria em ambiente de incertezas em diferentes graus. O estudo de Luo (2002) examina fatores ambientais e organizacionais que influenciam a capacidade de exploração e construção de uma empresa multinacional - MNE (*multinational enterprise's*) em um mercado externo complexo. Reforçando o estudo, o próprio Luo (2005), apresenta uma estrutura conceitual e tipológica que delineia a competição dentro de uma empresa multinacional globalmente coordenada - cooperação simultânea e competição entre subunidades geograficamente dispersas. A aquisição global de serviços tem recebido uma quantidade crescente de atenção gerencial nos últimos anos. As empresas de serviços parecem ter começado a terceirizar parte de suas atividades de serviços do exterior, da mesma forma que as empresas de manufatura adquiriram componentes e produtos acabados nos últimos trinta anos. Essa afirmação é suportada pelo estudo de Murray e Kobate (1999) onde examina empiricamente os aspetos "locacionais" (abastecimento interno x global) e os aspetos "de propriedade" (interna versus externa) da estratégia de fornecimento de serviços. Luo e Shenkar (2006) desenvolvem um estudo para analisar a corporação multinacional como uma comunidade. Entendem que a unidade, a amplitude e a intensidade do sistema de idiomas de uma multinacional são projetadas para aplicar estratégias globais dentro do contexto da evolução das realidades ambientais e organizacionais. No estudo de Derudder, Taylor, Witlox e Catalano (2003), eexplorações anteriores da rede mundial de cidades tendem a se concentrar em análises de altos escalões. Para entender o que determina o fluxo de conhecimento em subunidades organizacionais, o estudo de Schulz (2003) examina a relevância do conhecimento para as operações realizadas na subunidade recetora. Demonstra que o conhecimento percorre laços estabelecidos de grandes bases de conhecimento em bases de conhecimento não especializadas, codificadas e localmente responsivas. Buckley (2009) analisa a dificuldade de implantação da abordagem da fábrica global em países emergentes. Garcia-Pont e Nohria (2002) apresentam a dinâmica da aliança entre as maiores empresas da indústria automobilística mundial, indicando que a probabilidade de uma aliança entre duas empresas depende da densidade local de alianças entre os membros de seus grupos estratégicos, e não da densidade global de alianças na indústria. Parkhe (1993) define um referencial teórico para compreender a estrutura das redes de articulações estratégicas nas indústrias globais. Argumenta que a estrutura global da indústria deve ser entendida em termos de forte filiação em "grupos estratégicos" e "blocos estratégicos". Propões dois blocos complementares, sendo os compostos por firmas de diferentes grupos estratégicos e os agrupados por blocos compostos por empresas do mesmo grupo estratégico. Lei e Slocum (1992) reforçam a afirmação com o pensamento de que as companhias devem aprender como melhor utilizar a estratégia de aliança como veículo para a aprendizagem de novas tecnologias e competências. Em termos de decisão, Larsen, Manning, e Pedersen (2013) investigaram erros de estimativa devido a custos ocultos - os custos de implementação que são negligenciados em processos estratégicos de tomada de decisões - no contexto de serviços *offshoring*. Estratégias de internacionalização têm sido o foco de pesquisa de estratégia global e negócios internacionais. Embora as teorias principais - teoria do processo e teoria do novo empreendimento - tenham contribuído substancialmente para nossa compreensão dos processos de internacionalização, elas ainda não explicaram completamente as diferenças nas taxas de crescimento e sobrevivência das empresas. Esta afirmação é suportada pelo estudo de Prange e Verdier (2011), onde adotam uma perspetiva de capacidade dinâmica, argumentando que existem duas classes opostas de capacidades exploratórias e exploradoras diferencialmente ligadas a variáveis de saída.

Cluster 03: IMPACTOS DA ESTRATÉGIA GLOBAL: De acordo com a investigação de Ghoshal (1987), "estratégia global" é considerado um conceito recente e popular em torno dos gestores de corporações multinacionais, além de estudantes e investigadores. Propõe a criação de um framework conceitual para atuar em diferentes problemas relevantes para a estratégia global. Da mesma forma, Kogut, (1985a) reforça o estudo apresentando a importância da estratégia global para a cadeia de valor do negócio, ilustrando por meio da economia mundial e refletindo em termos de mudança sobre o impacto da estratégia global. Determinantes estruturais e fatores competitivos podem trabalhar para definir o ambiente relevante para formulação de estratégias de uma indústria. Os efeitos de cada um desses dois conjuntos de fatores na estratégia de integração global é analisado e os impactos variam consideravelmente de um setor ao outro Birkinshaw, Morrison e Hulland (1995). O estudo de Yip (1989) estressa as oportunidades para ganho de vantagem competitiva e apresenta exemplos de empresas que utilizaram direcionadores de globalização e alavancagem estratégica, discutindo a relação entre estratégia global e multidoméstica em várias situações estratégicas. Johansson e Yip (1994) apresentam em seu estudo um modelo de estratégia global que inclui os construtos do potencial de globalização da indústria, o uso da estratégia global, o papel da organização e gestão e as consequências do desempenho do uso da estratégia global, a partir de entrevistas com executivos seniores de trinta e seis empresas de todo o mundo pertencentes a algumas das maiores multinacionais americanas e japonesas. A pesquisa de Roth, Schweiger e Morrison, (1991) reforça a abordagem com o estudo do impacto da estratégia

internacional sobre o design organizacional e a influência do design organizacional na eficácia no nível da unidade de negócios em indústrias globais. Entende que a noção de contingência é uma função do ajuste entre a estratégia internacional e o desenho organizacional. Esta afirmação é evidenciada no estudo de Hamel e Prahalad (1985) em que mercados diferentes podem oferecer oportunidades competitivas diferentes onde a organização decide sobre a performance enquanto toma decisões geográficas na região de alta competitividade.

Cluster 04: ABORDAGEM DE ENTRADA DE MERCADO PARA AS MULTINACIONAIS: Com base no estudo de Tihanyi, Griffith e Russell (2005) a distância cultural (diferenças entre as culturas nacionais) é um determinante importante das ações e do desempenho organizacional, pois identificam uma forte associação negativa entre a distância cultural e a escolha do modo de entrada para as multinacionais dos EUA. Essa afirmação é reforçada no estudo de Kim e Hwang (1992), onde estabelem a importância de considerações estratégicas globais na escolha do modo de entrada das multinacionais. Sugerem que uma incorporação de variáveis estratégicas globais em uma análise da decisão do modo de entrada é garantida. Os tratamentos de risco na literatura sobre gestão internacional concentram-se principalmente em incertezas específicas para a exclusão de outras incertezas inter-relacionadas. A partir deste ponto, abordaremos o risco e as incertezas da internacionalização com o estudo de Miller (1992) no desenvolvimento de uma estrutura para categorizar as incertezas enfrentadas pelas empresas que operam internacionalmente e descreve as respostas financeiras e estratégicas do gerenciamento de riscos corporativos. A complexidade que envolve a globalização oferece um contexto único para estudar o papel moderador da incerteza sobre os efeitos demográficos da equipe de alta gerência. Em uma amostra de empresas industriais sediadas nos Estados Unidos, Carpenter e Fredrickson (2001) revelam que a equipe de alta gerência apresentou a heterogeneidade educacional e a heterogeneidade com efeitos positivos quando relacionadas às posturas estratégicas globais das empresas, desconsiderando a heterogeneidade funcional numa associação negativa. No novo cenário de gestão, no qual as colaborações entre empresas são comuns, as empresas internacionais têm hoje operações de propriedade total e *joint ventures* de capital, assim como alianças não patrimoniais, que no setor de serviços incluem contratos de serviços de franchising e gerenciamento. Desta forma, Contractor e Kundu (1998) apresentam a incidência desses modos no negócio hoteleiro internacional, usando a análise discriminante canônica, bem como a regressão logística usando um modelo LOGIT generalizado. A escolha do "modo de entrada" é determinada por variáveis do país ou do ambiente, bem como variáveis específicas da empresa. Esta abordgem é sustentada pelo estudo de Carpenter, Pollock e Leary (2003) na demonstração da teoria prevendo quando a governança corporativa deve ser associada à busca estratégica de risco além do núcleo técnico de uma empresa, como visto no grau de expansão internacional. O estudo de Aulakh e Kotabe (1997) aprimora a compreensão da integração de canais no mercado externo para examinar a capacidade organizacional e os fatores estratégicos específicos da transação que influenciam as escolhas de canais nos mercados estrangeiros. O nível de interdependência internacional influência o CEO (*Chief Executive Operations*) em termos de contribuição para o desempenho da empresa. Esse padrão relacionado com perfis teóricos hipotéticos tem uma influência importante no desempenho da empresa, conforme apresentou Roth (1995) em seu estudo. Reforçando, o estudo de Murtha, Lenway e Bagozzi (998) investiga atitudes subjacentes aos processos de estratégia internacional. Propõe escalas de pesquisa de atitudes e descrevem testes que apoiam sua confiabilidade e a validade como medidas de construtos, incluindo integração, capacidade de resposta e coordenação, utlizados por investigadores durante muitos anos em análises de casos de estratégia e organização internacional. Herrmann e Datta (2006) investigam eventos de entrada no mercado externo envolvendo aquisições, *greenfields* e *joint ventures*, constando que os CEOs (*Chief Executive Operations*) com menos experiência em firmas preferiram aquisições e investimentos *greenfield* a *joint ventures* e, CEOs mais antigos eram mais propensos a optar por *joint ventures* sobre investimentos *greenfield*. O estudo de Cui e Jiang (2009) suporta a afirmação ao investigar os determinantes da escolha do modo de entrada de investimento direto estrangeiro, FDI (*foreign direct investment*) entre uma subsidiária integral e uma *joint venture* por empresas chinesas que investem no exterior. Entendem que uma empresa chinesa prefere o modo de entrada subsidiária integral quando adota uma estratégia global, enfrenta concorrência severa na indústria hospedeira e enfatiza os objetivos de busca de ativos. Uma *joint venture* é preferida quando a empresa está investindo em um mercado de alto crescimento. Há cada vez mais evidências de que a globalização em larga escala está tornando as formas tradicionais de fazer negócios amplamente irrelevantes. Há uma necessidade crescente de gerentes se tornarem gerentes globais com uma perspetiva global. Kedia e Mukherji (1999) sugerem eu seu estudo que uma perspetiva global consiste em uma mentalidade global apoiada por habilidades e conhecimentos apropriados. Os gerentes têm uma série de mentalidades que vão desde o defensor domesticamente orientado e continuam até o explorador, o controlador e o integrador globalmente orientado. Para que os gerentes globais sejam eficazes, eles precisam desenvolver a mentalidade global de um integrador.

Cluster 05: ESTRATÉGIA GLOBAL COMO VANTAGEM COMPETITIVA: No estudo de Zahra (2005) as proposições originais de Oviatt e McDougall são destacadas em termos de importantes contribuições para o campo científico. Reforçam os principais debates que persistem sobre a natureza e o papel dos INVs (*international new ventures*), além das fontes de suas vantagens competitivas. A Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico prevê que a internacionalização das empresas se acelerará no século XXI. Esta afirmação é reforçada no estudo de Shrader, Oviatt e McDougall (2000), onde examinam os riscos da internacionalização acelerada no século XXI. Percebem que os empreendimentos analisados nos Estados Unidos gerenciavam os riscos internacionais estratégicos ao explorar *trade-offs* simultâneos entre a exposição à receita externa, o risco-país e o comprometimento do modo de entrada em cada país. A partir deste momento, seguimos com a interpretação da estratégia global como o empreendedorismo internacional, abrangente de muitas indústrias e regiões do mundo, além de características físicas e psíquicas dos empreendedores. Esta afirmação é evidenciada no estudo de Zahra, Korri e Yu (2005), onde investigam os benefícios a serem obtidos e os desafios associados ao uso de uma abordagem cognitiva. Para o estudo de Kuivalainen, Sundqvist e Servais (2007) a orientação empreendedora e diferentes estratégias nascidas globalmente são fontes de análise comparativa, buscando entender a relação entre os verdadeiros empreendedores nascidos globalmente e o aparentemente nascido global em exportadoras finlandesas. Os verdadeiros nascidos globais tiveram melhor desempenho exportador.

Cluster 06: A IMPORTÂNCIA DAS SUBSIDIÁRIAS NA ESTRATÉGIA GLOBAL: A gestão estratégica global tem se concentrado na definição de conteúdo de estratégias globais eficazes e na prescrição de iniciativas estratégicas para empresas multinacionais. Esta afirmação é suportada pelo estudo de Kim e Mauborgne (1993), onde exploram pela primeira vez o significado da justiça processual por meio de uma investigação dos critérios específicos usados pelos gerentes de subsidiárias para definir o que eles percebem como um processo justo na estratégia global. A implementação de uma estratégia global requer a coordenação de atividades subsidiárias em todos os locais do país. No entanto, uma abordagem alternativa é a responsabilidade recebida pelas subsidiárias para gerenciar produtos específicos ou linhas de produtos. Assim, o estudo de Roth e Morrison (1992) identificou as características das subsidiárias que estão associadas ao recebimento de um mandato global examinando as subsidiárias estrangeiras localizadas na França, Alemanha, Japão, Reino Unido, EUA e Canadá. O fenômeno da iniciativa subsidiária recebeu atenção crescente nos últimos anos, mas as consequências das iniciativas e as dinâmicas associadas às relações entre a matriz e as subsidiárias receberam muito menos atenção da pesquisa. A afirmação é reforçada pelo estudo de Ambos, Andersson e Birkinshaw (2010), onde investigam como as iniciativas anteriores de uma subsidiária contribuem para seu poder de barganha e como a resposta da matriz - por meio da concessão de atenção ou monitoramento afeta a realização dos objetivos da subsidiária. Para eles, as subsidiárias não são capazes de aumentar sua influência através de iniciativas, a menos que recebam a atenção da sede. O processo de geração de estratégia global realmente afeta o comprometimento, a confiança e a harmonia social, bem como a satisfação de resultados na alta gerência subsidiária, e, portanto, fornece um potencial poderoso, mas ainda inexplorado caminho para mobilizar a rede global de subsidiárias da multinacional, conforme identificado no estudo de Kim e Mauborgne (1991). Este estudo reforça a abordagem citada em Kim e Mauborgne (1993). Usando as dimensões bem apoiadas de autonomia e justiça processual, um modelo de quatro quadrantes de estratégia subsidiária é proposto e uma tipologia de quatro partes é hipotetizada (subsidiárias parceiras, colaboradoras, militantes e vassalas) no estudo de Taggart (1997).

Cluster 07: CONDIÇÕES PARA INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS: Com base no estudo de Cuervo-Cazurra (2012), condições únicas dos países em desenvolvimento influenciam a internacionalização das DMNCs (*developing country multinational companies*). Revela algumas das principais teorias e modelos da empresa multinacional e explica como elas podem ser entendidas com o estudo das DMNCs. Um exemplo sobre o estudo apresentado está contido na investigação de Peng (2012), onde percebe que a estratégia global das empresas multinacionais (EMs) da China começou a emergir recentemente. Os componentes consideráveis de sua estratégia e o comportamento são consistentes com outros países. As empresas multinacionais de economias emergentes (EE MNEs) realizaram recentemente fusões e aquisições agressivas (M & A), desafiando o entendimento atual na literatura de negócios internacionais. No estudo de Sun, Peng, Ren e Yan (2012), encontramos um framework de vantagem de propriedade comparativa caracterizado por cinco atributos: (1) dotações fatoriais nacional-industriais, (2) aprendizado dinâmico, (3) criação de valor, (4) reconfiguração de valor cadeia, e (5) facilitação e restrições institucionais aplicadas em empresas chinesas e indianas de 2000 a 2008. Resultados preliminares apóiam o novo modelo de vantagem de propriedade comparativa.

5. CONCLUSÕES FINAIS E FUTURAS INVESTIGAÇÕES

O processo de globalização entrou num uma nova fase no século XXI. Nesta nova fase muitas empresas iniciam a expansão para novos locais por diferentes questões relacionadas com a eficiência, com a participação no mercado, com a lucratividade e com o crescimento. De facto, as empresas multinacionais e transnacionais são os modelos de globalização, pois são elas que incrementam a interdependência económica entre os mercados nacionais. Pelo facto de diferentes mercados oferecem diferentes vantagens competitivas, cada empresa decide qual a sua performance ao fazer escolhas estratégicas de um país ou de uma região geográfica num mercado altamente competitivo. Este ambiente impôs às empresas uma revisão completa das suas estratégias para enfrentar vários desafios, como a crise económica, as mudanças de políticas, a rutura tecnológica ou concorrência global.

A competição global no século XXI, numa economia completamente globalizada é um campo muito complexo no entanto repleto de oportunidades e também de ameaças. E este é o motive pelo qual as empresas com larga experiência ao nível da estratégia global de internacionalização, às vezes também falham em determinados mercados.

Portanto, os gestores têm que enfrentar o desafio da concorrência acirrada, desenvolvendo estratégias globais para competir nos mercados mundiais. A estratégia global surge assim como um tópico de investigação popular entre os gestores de empresas multinacionais e transnacionais, bem como entre os teóricos na década de 1980.

A estratégia global tornou-se assim cada vez mais importante devido à rápida expansão do processo de globalização. Isto constitui uma questão para as empresas multinacionais e transnacionais com recursos consideráveis. A estratégia global envolve integração estratégica em todos os mercados do mundo para alavancar vantagem competitiva.

A nossa expectativa é que a atual revisão de várias práticas passadas e presentes e a sua sistematização, estimule uma maior atenção a estas e outras questões e, em última instância, ambicionamos contribuir para a ciência de modo a que fique mais rica na investigação da Global Strategy daqui para o futuro. Uma teoria verdadeiramente completa da estratégia global teria de provar a sua capacidade de contemplar todos os conceitos ligados a cada uma das respetivas abordagens.

Apesar das limitações subjacentes a qualquer investigação, acreditamos que este estudo tem importantes implicações para o campo de investigação da estratégia global dada a sua análise de dados de co-citação e do recurso a uma abordagem quantitativa que resulta no mapeamento de as publicações científicas e sua estrutura intelectual, além de delinear as tendências no campo da investigação teórica da estratégia global. Assim, na Tabela 6 apresentamos as orientações contextuais e metodológicas da pesquisa de estratégia global, assim como as lacunas de conhecimento indicativo e os insights para pesquisas futuras.

Tabela 6: Orientações contextuais, metodológicas e futuras investigações na área da Global Strategy

Teoria	Quais as teorias mais relevantes no estudo da Global Strategy? (GS) Devem ser desenvolvidas novas teorias? Como a teoria existente pode ser desenvolvida e aprimorada para ajudar a explicar as práticas da GS? Como é podemos relacionar a estrutura, a organização, a estratégia e a GS?
Contexto	Quais são as semelhanças e diferenças nas várias abordagens de GS? Quais as semelhanças e diferenças da GS de acordo com a estratégia das empresas? Quais os fatores que explicam estas diferenças? Qual a importância das relações informais no sucesso ou insucesso da GS?
Conteúdo	Qual é o papel desempenhado pelos recursos e capacidades na definição de práticas GS? Quais os fatores que medeiam a relação GS – resultados nos níveis institucional, organizacional e individual? Como é que as lógicas institucionais se relacionam com a GS? Por que alguns empresários mostram dar mais / menos importância com a GS?
Método	Como é que podemos medir significativamente a GS? Como podemos medir o impacto entre a utilização ou não de GS numa empresa? São métricas distintas ou semelhantes? Os diferentes níveis de análise do GS exigem métodos diferentes? Como podemos combinar vários métodos para explorar a GS a partir de diferentes níveis de análise? Podemos desenvolver bancos de dados em larga escala para medir o desempenho da GS?

REFERENCES

Aiginger, K., & Vogel, J. (2015). Competitiveness : from a misleading concept to a strategy supporting Beyond GDP goals. *Competitiveness Review*, *25*(5), 497–523. https://doi.org/10.1108/CR-06-2015-0052

Ambos, T. C., Andersson, U., & Birkinshaw, J. (2010). What are the consequences of initiative-taking in multinational subsidiaries? *Journal Of International Business Studies*, *41*(7), 1099–1118. https://doi.org/10.1057/jibs.2010.19

Aria, M., & Cuccurullo, C. (2017). Bibliometrix: An R-tool for comprehensive science mapping analysis. *Journal of Informetrics*, *11*(4), 959-975.

Arnett, D. B., & Madhavaram, S. (2012). Multinational enterprise competition: Grounding the eclectic paradigm of foreign production in resource-advantage theory. *Journal of Business and Industrial Marketing*, *27*(7), 572–581. https://doi.org/10.1108/08858621211257347

Aulakh, P. S., & Kotabe, M. (1997). Antecedents and performance implications of channel integration in foreign markets. *Journal Of International Business Studies*, *28*(1), 145–175. https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490096

Bellia, C. (2014). Competitiveness of Wine Business within Green Economy: Sicilian Case. *Quality Management*, *15*(September 2016), 74–78.

Birkinshaw, J., Morrison, A., & Hulland, J. (1995). Structural And Competitive Determinants Of A Global Integration Strategy. *Strategic Management Journal*, *16*(8), 637–655. https://doi.org/10.1002/smj.4250160805

Buckley, P. J. (2009). *The impact of the global factory on economic development*. *44*, 131–143. https://doi.org/10.1016/j.jwb.2008.05.003

Burgers, W. P., Hill, C. W. L., & Kim, W. C. (1993). A Theory Of Global Strategic Alliances - The Case Of The Global Auto Industry. *Strategic Management Journal*, *14*(6), 419–432. https://doi.org/10.1002/smj.4250140603

Borgatti, S. P. (2002). *NetDraw: Graph visualization software*. Harvard: MA: Analytic Technologies.

Borgatti, S. P., Everett, M. G., & Freeman, L. C. (2002). *Ucinet for Windows: Software for Social Network Analysis*. Harvard: MA: Analytic Technologies.

Cano-Kollmann, M., Hannigan, T. J., & Mudambi, R. (2017). Global Innovation Networks - Organizations and People. *Journal of International Management*, *24*(2), 87–92. https://doi.org/10.1016/j.intman.2017.09.008

Capar, N., & Kotabe, M. (2003). The relationship between international diversification and performance in service firms. *Journal Of International Business Studies*, *34*(4), 345–355. https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400036

Carpenter, M. A., & Fredrickson, J. W. (2001). Top management teams, global strategic posture, and the moderating role of uncertainty. *Academy Of Management Journal*, *44*(3), 533–545. https://doi.org/10.2307/3069368

Carpenter, M. A., Pollock, T. G., & Leary, M. M. (2003). Testing a model of reasoned risk-taking: Governance, the experience of principals and agents, and global strategy in high-technology IPO firms. *Strategic Management Journal*, *24*(9), 803–820. https://doi.org/10.1002/smj.338

Carrà, G., Mariani, M., Radić, I., & Peri, I. (2016). Participatory Strategy Analysis: The Case of Wine Tourism Business. *Agriculture and Agricultural Science Procedia*, *8*, 706–712. https://doi.org/10.1016/j.aaspro.2016.02.050

Chong, K. L., de Freitas, J. B., Martin, J. C., Roman, C., Dressler, M., Fiore, M., … Smith, S. (2017). Thailand wine tourism: a dream or a reality? *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, *22*(2), 604–614. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.10.026

Contractor, F. J., Kumar, V., Kundu, S. K., & Pedersen, T. (2010a). *Reconceptualizing the Firm in a World of Outsourcing and Offshoring : The Organizational and Geographical Relocation of High-Value Company Functions Farok J . Contractor , Vikas Kumar , Sumit K . Kundu and*. (December). https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00945.x

Contractor, F. J., Kumar, V., Kundu, S. K., & Pedersen, T. (2010b). Reconceptualizing the Firm in a World of Outsourcing and Offshoring: The Organizational and Geographical Relocation of High-Value Company Functions. *Journal Of Management Studies*, *47*(8), 1417–1433. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00945.x

Contractor, F. J., & Kundu, S. K. (1998). Modal choice in a world of alliances: Analyzing organizational forms in the international hotel sector. *Journal of International Business Studies*, *29*(2), 325–357. https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490039

Cuervo-Cazurra, A. (2012). Extending Theory By Analyzing Developing Country Multinational Companies: Solving The Goldilocks Debate. *Global Strategy Journal*, *2*(3, SI), 153–167. https://doi.org/10.1111/j.2042-5805.2012.01039.x

Cui, L., & Jiang, F. (2009). *FDI entry mode choice of Chinese firms : A strategic behavior perspective*. *44*, 434–444. https://doi.org/10.1016/j.jwb.2008.11.004

Cunningham, J. A., Menter, M., & Young, C. (2017). A review of qualitative case methods trends and themes used in technology transfer research. *Journal of Technology Transfer*, *42*(4), 923–956.

D'Ippolito, B. (2014). The importance of design for firmscompetitiveness: A review of the literature. *Technovation*, *34*(11), 716–730. https://doi.org/10.1016/j.technovation.2014.01.007

de la Hoz-Correa, A., Muñoz-Leiva, F., & Bakucz, M. (2018). Past themes and future trends in medical tourism research: A co-word analysis. *Tourism Management*, *65*, 200–211. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.10.001

Derudder, B., Taylor, P. J., Witlox, F., & Catalano, G. (2003). Hierarchical tendencies and regional patterns in the world city network: A global urban analysis of 234 cities. *Regional Studies*, *37*(9), 875–886. https://doi.org/10.1080/0034340032000143887

Dwyer, L., Dragićević, V., Armenski, T., Mihalič, T., & Knežević Cvelbar, L. (2014). Achieving destination competitiveness: an importance–performance analysis of Serbia. *Current Issues in Tourism*, *3500*(February 2015), 1–28. https://doi.org/10.1080/13683500.2014.944487

Feenstra, R. (2014). Restoring the product variety and pro competitive gains from trade with heterogeneous firms and bounded productivity. *Journal of International Economics*, *110*, 16–27. https://doi.org/10.1016/j.jinteco.2017.10.003

Ferreira, J. J., & Fernandes, C. (2017). Resources and capabilities' effects on firm performance: What are they? *Journal of Knowledge Management*, 00–00. https://doi.org/10.1108/JKM-03-2017-0099

Ferreira, J. J. M., Fernandes, C. I., Alves, H., & Raposo, M. L. (2015). Drivers of innovation strategies: Testing the Tidd and Bessant (2009) model. *Journal of Business Research*, *68*(7), 1395–1403. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.01.021

Fiore, M., Silvestri, R., Contò, F., & Pellegrini, G. (2017). Understanding the relationship between green approach and marketing innovations tools in the wine sector. *Journal of Cleaner Production*, *142*, 4085–4091. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.10.026

Garcia-Pont, C., & Nohria, N. (2002). Local versus global mimetism: The dynamics of alliance formation in the automobile industry. *Strategic Management Journal*, *23*(4), 307–321. https://doi.org/10.1002/smj.225

GHOSHAL, S. (1987). Global Strategy - An Organizing Framework. *Strategic Management Journal*, *8*(5), 425–440. https://doi.org/10.1002/smj.4250080503

Global, T., Index, C., Koseoglu, M. A., Rahimi, R., Okumus, F., Liu, J., … Waltman, L. (2016). Bibliometric studies in tourism. *Annals of Tourism Research*, *61*(2), 180–198. https://doi.org/10.1016/j.annals.2016.10.006

Gomes, E., Barnes, B. R., & Mahmood, T. (2014). A 22 year review of strategic alliance research in the leading management journals. *International Business Review*. https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2014.03.005

Govindarajan, V., & Ramamurti, R. (2011). Reverse Innovation, Emerging Markets, and Global Strategy. *Global Strategy Journal*, *1*(3–4, SI), 191–205. https://doi.org/10.1111/j.2042-5805.2011.00023.x

Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1985). Do You Really Have A Global Strategy. *Harvard Business Review*, *63*(4), 139–148.

Hawkins, D. T. (1977). Unconventional Uses of On-line Information Retrieval Systems : On-line Bibliometric Studies. *Journal of the American Society for Information Science*, *28*(1), 13–18.

Herrmann, P., & Datta, D. K. (2006). CEO experiences: Effects on the choice of FDI entry mode. *Journal of Management Studies*, *43*(4), 755–778. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00610.x

Horng, J., Liu, C., Chou, S., & Tsai, C. (2017). International Journal of Hospitality Management From innovation to sustainability : Sustainability innovations of eco-friendly hotels in Taiwan. *International Journal of Hospitality Management*, *63*, 44–52. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.02.005

Husted, B. W., & Allen, D. B. (2006). Corporate social responsibility in the multinational enterprise: strategic and institutional approaches. *Journal of International Business Studies*, *37*(6), 838–849. https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400227

Iordache, C. (2010). Clusters – Tourism Activity Increase Competitiveness Support. *Theoretical and Applied Economics*, *XVII*(5), 99–112.

Johansson, J. K., & Yip, G. S. (1994). Exploiting globalization potential: U.S. and Japanese Strategies. *Strategic Management Journal*, *15* (December 1993), 579–601.

Johansson, J. K., & Yip, G. S. (1994). Exploiting Globalization Potential - United-States and Japanese Strategies. *Strategic Management Journal*, *15*(8), 579–601. https://doi.org/10.1002/smj.4250150802

Kedia, B. L., & Mukherji, A. (1999). Global managers: Developing a mindset for global competitiveness. *Journal of World Business*, *34*(3), 230–251. https://doi.org/10.1016/S1090-9516(99)00017-6

Kim, W. C., & Hwang, P. (1992). Global Strategy and Multinationals Entry Mode Choice. *Journal of International Business Studies*, *23*(1), 29–53. https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490258

Kim, W. C., & Mauborgne, R. A. (1991). Implementing Global Strategies - The Role of Procedural Justice. *Strategic Management Journal*, *12*(SI), 125–143. https://doi.org/10.1002/smj.4250120910

Kim, W. C., & Mauborgne, R. A. (1993). Procedural Justice, Attitudes, and Subsidiary Top Management Compliance With Multinationals Corporate Strategic Decisions. *Academy of Management Journal*, *36*(3), 502–526. https://doi.org/10.2307/256590

Kogut, B. (1985a). Designing Global Strategies - Comparative And Competitive Value-Added Chains. *Sloan Management Review*, *26*(4), 15–28.

Kogut, B. (1985b). Designing Global Strategies: Profiting From Operational Flexibility. *Sloan Management Review*, *27*(1), 27–38.

Kotabe, M., & Murray, J. Y. (2004). Global sourcing strategy and sustainable competitive advantage. *Industrial Marketing Management*, *33*(1), 7–14. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2003.08.004

Kuivalainen, O., Sundqvist, S., & Servais, P. (2007). *Firms ' degree of born-globalness , international entrepreneurial orientation and export performance*. *42*, 253–267. https://doi.org/10.1016/j.jwb.2007.04.010

Lacal-ar, R. (2019). *Globalization in the wind energy industry : contribution and economic impact of European companies ntegui*. *134*, 612–628. https://doi.org/10.1016/j.renene.2018.10.087

Lamont, M., & Dowell, R. (2008). A process model of small and medium enterprise sponsorship of regional sport tourism events. *Journal of Vacation Marketing*, *14*(3), 253–266. https://doi.org/10.1177/1356766708090586

Larsen, M. M., Manning, S., & Pedersen, T. (2013). Uncovering the hidden costs of offshoring: The interplay of complexity, organizational design, and experience. *Strategic Management Journal*, *34*(5), 533–552. https://doi.org/10.1002/smj.2023

Lee, S.-H., & Makhija, M. (2009). Flexibility in Internationalization: Is It Valuable During An Economic Crisis? *Strategic Management Journal*, *30*(5), 537–555. https://doi.org/10.1002/smj.742

Lee, S. H., Peng, M. W., & Song, S. (2013). Governments, entrepreneurs, and positive externalities: A real options perspective. *European Management Journal*, *31*(4), 333–347. https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.01.006

Lei, D., & Slocum, J. W. (n.d.). Global Strategy, Competence-Building and Strategic Alliances. *1992*.
Lei, D., & Slocum, J. W. (1992). Global Strategy, Competence-Building and Strategic Alliances. *California Management Review*, *35*(1), 81–97. https://doi.org/10.2307/41166714
Leydesdorff, L., & Vaughan, L. (2006). Co-occurrence Matrices and Their Applications in Information Science: Extending ACA to the Web Environment. *Journal of the American Society for Information Science and Techonology*, *57*(12), 1616–1628. http://doi.org/10.1002/asi
Lovelock, C. H., & Yip, G. S. (1996). Developing global strategies for service businesses. *California Management Review*, *38*(2), 64-. https://doi.org/10.2307/41165833
Lui, T.-W., Bartosiak, M., Piccoli, G., & Sadhya, V. (2018). Online review response strategy and its effects on competitive performance. *Tourism Management*, *67*, 180–190. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.01.014
Luo, Y. D. (2002). Capability exploitation and building in a foreign market: Implications for multinational enterprises. *Organization Science*, *13*(1), 48–63. https://doi.org/10.1287/orsc.13.1.48.538
Luo, Y. D. (2005). Toward coopetition within a multinational enterprise: a perspective from foreign subsidiaries. *Journal of World Business*, *40*(1), 71–90. https://doi.org/10.1016/j.jwb.2004.10.006
Luo, Y. D., & Shenkar, O. (2006). The multinational corporation as a multilingual community: Language and organization in a global context. *Journal of International Business Studies*, *37*(3), 321–339. https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400197
Mackellar, J. (2015). Determinants of business engagement with regional sport events. *European Sport Management Quarterly*, *15*(1), 7–26. https://doi.org/10.1080/16184742.2015.1007882
Maury, B. (2018). Sustainable competitive advantage and profitability persistence: Sources versus outcomes for assessing advantage. *Journal of Business Research*, *84* (October 2016), 100–113. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.10.051
Miller, K. D. (1992). A Framework For Integrated Risk Management in International-Business. *Journal of International Business Studies*, *23*(2), 311–331. https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490270
Miwa, T., & Bell, M. G. H. (2017). Efficiency of routing and scheduling system for small and medium size enterprises utilizing vehicle location data. *Journal of Intelligent Transportation Systems: Technology, Planning, and Operations*, *21*(3), 239–250. https://doi.org/10.1080/15472450.2017.1291350
Mousavi, S., & Bossink, B. A. G. (2018). Firms' capabilities for sustainable innovation: The case of biofuel for aviation. *Journal of Cleaner Production*, *167*, 1263–1275. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.07.146
Murray, J. Y., & Kotabe, M. (1999). Sourcing strategies of US service companies: A modified transaction-cost analysis. *Strategic Management Journal*, *20*(9), 791–809. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199909)20:9<791::AID-SMJ49>3.0.CO;2-U
Murtha, T. P., Lenway, S. A., & Bagozzi, R. P. (1998). Global mind-sets and cognitive shift in a complex multinational corporation. *Strategic Management Journal*, *19*(2), 97–114. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199802)19:2<97::AID-SMJ943>3.0.CO;2-2
Mutschke, P., Mayr, P., Schaer, P., & Sure, Y. (2011). Science models as value-added services for scholarly information systems. *Scientometrics*, *89*(1), 349–364. http://doi.org/10.1007/s11192-011-0430-x
Nohria, N., & Garciapont, C. (1991). Global Strategic Linkages and Industry Structure. *Strategic Management Journal*, *12*(SI), 105–124. https://doi.org/10.1002/smj.4250120909
Osareh, F. (1996). Bibliometrics, Citation Analysis and Co-Citation Analysis: A Review of Literature I. *Libri*, *46*(3), 149–158.
Pangarkar, N. (2008). Internationalization and performance of small- and medium-sized enterprises. *Journal of World Business*, *43*(4), 475–485. https://doi.org/10.1016/j.jwb.2007.11.009
Parkhe, A. (1991). Interfirm Diversity, Organizational Learning, and Longevity in Global Strategic Alliances. *Journal of International Business Studies*, *22*(4), 579–601. https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490315
Parkhe, A. (1993). Partner nationality and the structure-Performance relationship in strategic alliances. *Organization Science*, *4*(2), 301–304. https://doi.org/10.1287/orsc.4.2.301
Peng, M. W. (2012). The Global Strategy of Emerging Multinationals From China. *Global Strategy Journal*, *2*(2), 97–107. https://doi.org/10.1111/j.2042-5805.2012.01030.x
Prange, C., & Verdier, S. (2011). Dynamic capabilities, internationalization processes and performance. *Journal of World Business*, *46*(1, SI), 126–133. https://doi.org/10.1016/j.jwb.2010.05.024
Qian, G., Khoury, T. A., Peng, M. W., & Qian, Z. (2010). The Performance Implications of Intra- and Inter-Regional Geographic Diversification. *Strategic Management Journal*, *31*(9), 1018–1030. https://doi.org/10.1002/smj.855
Ralston, D. A., Holt, D. H., Terpstra, R. H., & KaiCheng, Y. (1997). The impact of national culture and economic ideology on managerial work values: A study of the United States, Russia, Japan, and China. *Journal of International Business Studies*, *28*(1), 177–207. https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490097
Razumova, M., Ibáñez, J. L., & Palmer, J. R. M. (2015). Drivers of environmental innovation in Majorcan hotels. *Journal of Sustainable Tourism*, *23*(10), 1529–1549. https://doi.org/10.1080/09669582.2015.1062016
Reuer, J. J., & Leiblein, M. T. (2000). Downside risk implications of multinationality and international joint ventures. *Academy of Management Journal*, *43*(2), 203–214. https://doi.org/10.2307/1556377
Romero-Padilla, Y., Navarro-Jurado, E., & Malvárez-García, G. (2016). The potential of international coastal mass tourism destinations to generate creative capital. *Journal of Sustainable Tourism*, *24*(4), 574–593. https://doi.org/10.1080/09669582.2015.1101125
Roth, K. (1995). Managing International Interdependence - Ceo Characteristics In A Resource-Based Framework. *Academy of Management Journal*, *38*(1), 200–231. https://doi.org/10.2307/256733
Roth, K., & MORRISON, A. J. (1992). Implementing Global Strategy - Characteristics Of Global Subsidiary Mandates. *Journal of International Business Studies*, *23*(4), 715–735. https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490285

Roth, K., & ODonnell, S. (1996). Foreign subsidiary compensation strategy: An agency theory perspective. *Academy Of Management Journal*, *39*(3), 678–703. https://doi.org/10.2307/256659

Roth, K., Schweiger, D. M., & Morrison, A. J. (1991). Global Strategy Implementation At The Business Unit Level - Operational Capabilities And Administrative Mechanisms. *Journal Of International Business Studies*, *22*(3), 369–402. https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490307

Rugman, A. M., Oh, C. H., & Lim, D. S. K. (2012). The regional and global competitiveness of multinational firms. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *40*(2), 218–235. https://doi.org/10.1007/s11747-011-0270-5

Rugman, A. M., & Verbeke, A. (2004). *A perspective on regional and global strategies of multinational enterprises*. 3–18. https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400073

Rugman, A. M., Verbeke, A., & Nguyen, Q. T. K. (2011). Fifty Years of International Business Theory and Beyond. *Management International Review*, *51*(6), 755–786. https://doi.org/10.1007/s11575-011-0102-3

Schulz, M. (2003). Pathways of relevance: Exploring inflows of knowledge into subunits of multinational corporations. *Organization Science*, *14*(4), 440–459. https://doi.org/10.1287/orsc.14.4.440.17483

Shrader, R. C., Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (2000). How new ventures exploit trade-offs among international risk factors: Lessons for the accelerated internationization of the 21st century. *Academy of Management Journal*, *43*(5), 1227–1247.

Siriphattrasophon, S. (2017). Multi-level factors affecting firm competitiveness in ASEAN region of small and medium enterprises of Thailand. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 1–7. https://doi.org/10.1016/j.kjss.2017.09.002

Stejskal, J., Meričková, B. M., & Prokop, V. (2016). The cooperation between enterprises: Significant part of the innovation process – A case study of the Czech machinery industry. *E a M: Ekonomie a Management*, *19*(3), 110–122. https://doi.org/10.15240/tul/001/2016-3-008

Subramaniam, M., & Venkatraman, N. (2001). Determinants of transnational new product development capability: Testing the influence of transferring and deploying tacit overseas knowledge. *Strategic Management Journal*, *22*(4), 359–378. https://doi.org/10.1002/smj.163

Sun, S. L., Peng, M. W., Ren, B., & Yan, D. (2012). A comparative ownership advantage framework for cross-border M&As: The rise of Chinese and Indian MNEs. *Journal of World Business*, *47*(1), 4–16. https://doi.org/10.1016/j.jwb.2010.10.015

Sun, S. L., Chen, V. Z., Sunny, S. A., & Chen, J. (2018). Venture capital as an innovation ecosystem engineer in an emerging market. *International Business Review*, (February), 0–1. https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2018.02.012

Taggart, J. H. (1997). Autonomy and procedural justice: A framework for evaluating subsidiary strategy. *Journal of International Business Studies*, *28*(1), 51–76. https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490093

Teixeira, S. J., Ferreira, J. J. (2018). Entrepreneurial artisan products as regional tourism competitiveness. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research Entrepreneurial*. https://doi.org/10.1108/IJEBR-01-2018-0023

Teixeira, S. J., Ferreira, J. J. (2018). A bibliometric study of regional competitiveness and tourism innovation. *Int. J. Tourism Policy*, *8*(3), 214–243.

Teixeira, S. J., Lopes Casteleiro, C. M., Rodrigues, R., & Guerra, M. (2018). Entrepreneurial intentions and entrepreneurship in European countries. *International Journal of Innovation Science*, *10*(1), 22–42. https://doi.org/https://doi.org/10.1108/IJIS-07-2017-0062

Teixeira, S. J., Veiga, P. M., & Fernandes, C. A. (2019). The knowledge transfer and cooperation between universities and enterprises. *Knowledge Management Research & Practice*, *00*(00), 1–12. https://doi.org/10.1080/14778238.2018.1561166

Thomsom Reuters. (2008). *Using bibliometrics: A guide to evaluating research performance with citation data* (Retrieved). Retrieved from http://ip-science.thomsonreuters.com/m/pdfs/325133_thomson.pdf

Tihanyi, L., Griffith, D. A., & Russell, C. J. (2005). The effect of cultural distance on entry mode choice, international diversification, and MNE performance: a meta-analysis. *Journal of International Business Studies*, *36*(3), 270–283. https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400136

Tsang, E. W. K. (2002). Acquiring knowledge by foreign partners from international joint ventures in a transition economy: Learning-by-doing and learning myopia. *Strategic Management Journal*, *23*(9), 835–854. https://doi.org/10.1002/smj.251

Un, C. A., Cuervo-Cazurra, A., & Asakawa, K. (2010). R&D Collaborations and Product Innovation*. *Journal of Product Innovation Management*, *27*(5), 673–689. https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2010.00744.x

Viassone, M., Vrontis, D., & Papasolomou, I. (2016). The relationship between wine sector and regional competitiveness. *Global Business and Economics Review*, *18*(3/4), 259. https://doi.org/10.1504/GBER.2016.076228

W. ChanKim; Peter Hwang; (1991). Global Strategy and Multinationals Entry Mode Choice. *Journal of International Business Studies*, (May), 29–53.

Wong, P. P. W. (2017). Competitiveness of Malaysian destinations and its influence on destination loyalty. *Anatolia*, *28*(2), 250–262. https://doi.org/10.1080/13032917.2017.1315825

Worren, N., Moore, K., & Cardona, P. (2002). Modularity, strategic flexibility, and firm performance: A study of the home appliance industry. *STrategic Management Journal*, *23*(12), 1123–1140. https://doi.org/10.1002/smj.276

Yip, G. S. (1989). Global Strategy - In a World Of Nations. *Sloan Management Review*, *31*(1), 29–41.

Zahra, S. A. (2005). *A theory of international new ventures : a decade of research*. 20–28. https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400118

Zahra, S. A., Korri, J. S., & Yu, J. F. (2005). Cognition and international entrepreneurship: implications for research on international opportunity recognition and exploitation. *International Business Review*, *14*(2), 129–146. https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2004.04.005

Ženka, J., Novotný, J., & Csank, P. (2014). Regional Competitiveness in Central European Countries: In Search of a Useful Conceptual Framework. *European Planning Studies*, *22*(1), 164–183. https://doi.org/10.1080/09654313.2012.731042

Zhao, X., Pan, W., & Chen, L. (2018). Disentangling the relationships between business model innovation for low or zero carbon buildings and its influencing factors using structural equation modelling. *Journal of Cleaner Production*, *178*, 154–165. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.01.010

FATORES POTENCIADORES DE INTERNACIONALIZAÇÃO – ESTUDO COMPARATIVO PARA AS EMPRESAS PORTUGUESAS ENTRE 2014 E 2019

Carla Azevedo Lobo, cadsa@upt.pt, Portucalense University, REMIT – Research on Economics, Management and Information Technologies, IJP – Portucalense Institute for Legal Research
Isabel Maldonado, ianm@upt.pt, Portucalense University, REMIT – Research on Economics, Management and Information Technologies, IJP – Portucalense Institute for Legal Research
Luís Miguel Pacheco, luisp@upt.pt, Portucalense University, REMIT – Research on Economics, Management and Information Technologies, IJP – Portucalense Institute for Legal Research

RESUMO: Com base numa revisão exaustiva da literatura esta investigação pretende averiguar qual a importância atribuída a diversos fatores considerados potenciadores/indutores do processo de internacionalização por parte das empresas que se internacionalizam cedo no seu ciclo de vida, utilizando a avaliação das opiniões dos próprios empresários. São considerados fatores como as redes relacionais, as competências específicas dos empresários e a experiência internacional dos colaboradores. Esta investigação pretende, para além de determinar quais os fatores impulsionadores da estratégia de internacionalização destas empresas, aferir, através de um estudo comparado entre as perspetivas dos empresários em 2014 e em 2019, das possíveis oscilações nas estratégias internacionais dos empresários portugueses, durante o período de crise económica (2014) e um período pós-crise (2019). Para atingir estes objetivos utilizamos os dados de um questionário enviado para as "empresas exportadoras e/ou com interesse em exportar" da Base de Dados da AICEP - Portugal Global, em 2014 e posteriormente em 2019. Pretende-se assim confirmar os anteriores resultados em que foram encontradas evidências da importância para os empresários portugueses das Redes Relacionais, bem como das Competências Específicas dos Colaboradores, da Experiência Internacional dos Colaboradores, em consonância com a Teoria das Redes, a Teoria do Capital Humano, a Teoria das International New Ventures, a Population Ecology Approach e com a Attention Based View.

PALAVRAS-CHAVE: Internacionalização Precoce, Competências, Redes Relacionais.

ABSTRACT: Based on an exhaustive review of the literature, this research aims to investigate the importance assigned to several factors considered as drivers of the internationalization process by companies that internationalize early in their life cycle, using the assessment of the entrepreneurs' own opinions. Factors such as the relational networks, the specific skills of entrepreneurs and the international experience of employees are considered. In addition to determining the drivers of the internationalization strategy of these companies, this research aims to assess, through a comparative study between the entrepreneurs' perspectives in 2014 and 2019, the possible oscillations in the international strategies of Portuguese entrepreneurs, during the period of economic crisis (2014) and a post-crisis period (2019). To achieve these objectives, we used data from a questionnaire sent to "exporting companies and/or companies interested in exporting" from the AICEP - Portugal Global Database, in 2014 and later in 2019. The aim is to confirm the previous results in which evidence was found of the importance for Portuguese entrepreneurs of Relational Networks, as well as the Specific Skills of Employees, the International Experience of Employees, in line with the Network Theory, the Human Capital Theory, the International New Ventures Theory, the Population Ecology Approach and the Attention Based View.

KEYWORDS: Early Internationalization, Skills, Networks.

1. INTRODUÇÃO

Os estudos existentes sobre a internacionalização de novas empresas têm sido dominados por dois principais modelos teóricos. O primeiro modelo é sobre a teoria de processo de internacionalização, inicialmente desenvolvido em obras tais como Johanson e Wiedersheim - Paul (1975), Johanson e Vahlne (1977) e Johanson e Mattson (1988). O segundo é o modelo das INV (international new ventures), em primeiro lugar proposto por Oviatt e McDougall (1994) e McDougall et al. (1994).

De acordo com a teoria do processo de internacionalização, as empresas entram em novos mercados de forma gradual, comprometendo lentamente os seus recursos no desenvolvimento de atividades de exportação. O processo avança assim em etapas, à medida que as empresas começam por se desenvolver localmente antes de se expandirem para mercados externos (Johanson & Vahlne, 1990).

O modelo dos novos empreendimentos internacionais (INV), por outro lado, afirma que algumas PME jovens se internacionalizam rapidamente, exportando para mercados distantes praticamente desde a sua criação. Assim, em vez de seguirem um processo de internacionalização gradual, essas empresas entram no comércio internacional quase que imediatamente, sem esperar até que tenham adquirido experiência no mercado doméstico.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

A crescente popularidade desta nova perspetiva sobre "novos empreendimentos internacionais" criou um corpo de literatura sobre a problemática do início da internacionalização. Um fluxo crescente de pesquisas sobre novos empreendimentos internacionais tem procurado compreender as causas, processos e resultados da decisão de entrar precocemente em mercados estrangeiros. Uma linha comum diz respeito ao papel da aprendizagem e do conhecimento (McDougall & Oviatt, 2000; Cumming et al., 2009; Keupp & Gassmann, 2009 e Duarte et al., 2012). O conhecimento ou experiência organizacional, ou sua falta, era uma explicação central para a internacionalização em modelos originais baseados em estágios (Eriksson et al., 1997; Johanson & Vahlne, 1977, 1990). A esta perspetiva, De Clercq et al. (2005, p. 409) denominam de behavioral view of internacionalization. No entanto, Oviatt e McDougall (1994) reconheceram que fatores individuais, como o conhecimento experimental do mercado externo (ou experiência internacional), também podem influenciar o ritmo e o início da internacionalização. A perspetiva sobre "novos empreendimentos internacionais" enfatiza, assim, o papel do conhecimento individual para argumentar que os empreendimentos internacionais não precisam de experiências organizacionais, rotinas ou capacidades para entrar mais cedo, no seu primeiro mercado externo. Pelo contrário, as experiências passadas de fundadores e outros gestores chave podem substituir tais deficiências (Oviatt e McDougall, 1994; Javalgi e Todd, 2011). O conhecimento individual organizacional sobre os mercados exteriores à empresa pode, assim, ajudar a empresa a "saltar" os processos incrementais sugeridos pela perspetiva dos Estágios (Oviatt & McDougall, 2005; Johanson & Vahlne, 2009; Vahlne et al., 2012 e Vahlne & Johanson, 2013). A esta abordagem, De Clerq et al. (2005) chama strategic choice view.

De acordo com a teoria das redes, consoante a posição ocupada por uma empresa na rede, assim se definirá o seu leque de oportunidades e constrangimentos e assim se desenvolverão as suas estratégias. Deste modo o fenómeno da internacionalização da empresa pode ser visto como o estabelecimento e desenvolvimento de posições em relação a outros parceiros pertencentes a redes estrangeiras (Johanson & Mattsson 1988). Johanson e Vahlne (2009) fazem referência à pertinência da teoria das redes que compreende uma permuta de recursos entre empresas. Estes autores referem que estas relações provocam um forte impacto na seleção do mercado, bem como no modo de entrada pela facilidade com que identificam e exploram oportunidades. Segundo Rebocho (2010) as redes de cooperação favorecem, indiscutivelmente, a competitividade das empresas e têm-se tornado um instrumento importante de apoio à internacionalização das PME e Henriques (2000) afirma que relações potencialmente conflituosas e de interesses divergentes passam a ser vistas pelas partes como parcerias colaborativas em torno de um objetivo comum. Santos et al. (2012) e Ibeh e Kasem (2011) afirmam que as redes são ainda de maior importância para as PME a quem faltam recursos humanos, técnicos e financeiros, para conseguirem internacionalizar as suas operações sozinhas. A integração numa rede provavelmente irá fortalecer a competitividade das empresas no mercado internacional. Ser membro de uma rede proporciona uma variedade de benefícios técnicos, financeiros e talvez mais importante ainda, conhecimentos sobre o mercado externo possibilitando uma redução dos riscos da distância psicológica. Sendo assim, parece ainda razoável a Santos et al. (2012) sugerir que o grau de envolvimento da empresa na rede possa reduzir os riscos da internacionalização associados à distância psicológica.

Fernaber e Li (2013) fazem uma outra abordagem à importância do conhecimento na Teoria das Redes. Estes autores proporcionam-nos uma perspetiva diferente sobre esta teoria e que se enquadra na chamada Attention Based View. As redes de relações já estabelecidas contribuem eficazmente para construir a base de conhecimento de uma empresa, o que por sua vez, estabelece as bases para que esta seja capaz de reconhecer e valorizar as oportunidades internacionais (Casillas et al., 2009; Fernhaber & Li, 2013). Apesar de poderem estar presentes no ambiente externo várias fontes de exposição internacional, a chamada "racionalidade limitada" da Attention-based View (Ocasio, 1997, 2011), impede os gestores das NV de captar a informação relacionada com todas as oportunidades internacionais e de afetar a mesma quantidade de atenção às exposições internacionais. As diferentes relações de rede podem assim proporcionar aos empresários, apoio no sentido de direcionar a sua atenção para as oportunidades internacionais mais adequadas à situação de cada empresa.

Outra perspetiva é a da motivação que direciona os empresários no sentido da internacionalização que também tem sido atribuída, como vimos, a forças externas. Os defensores da abordagem da Ecologia Populacional argumentam que forças externas como a concorrência e também traços específicos de personalidade conduzem o empresário a procurar outras oportunidades em mercados estrangeiros, a fim de sobreviver (Westhead et al., 1998). Segundo Ibrahim (2004) para obter uma melhor compreensão sobre a decisão do empresário de internacionalizar, devemos entender a sua mente e as suas características empreendedoras. De facto, muitas escolas de pensamento têm oferecido estudos sobre as características de empreendedor. A maioria deles retratam-no como um indivíduo impulsionado por uma série de fatores ambientais e também por traços de personalidade. Pesquisas sobre empreendedorismo identificaram uma série de traços associados com os empresários, como a necessidade de realização, a propensão para assumir riscos, o locus de controlo ou auto confiança e tolerância a contextos de incerteza (Ibrahim & Ellis, 2002). Também foi argumentado que a escolha de uma carreira empreendedora está relacionada com fatores externos, como a cultura (Dana, 1993).

Evidências de alguns estudos empíricos revelam também que a própria dimensão da empresa tem impacto na decisão de internacionalização, nomeadamente no modo de entrada. As empresas mais pequenas, com falta de recursos e experiência para se aventurar em mercados estrangeiros, preferem modos de entrada com soluções partilhadas (Breda, 2010 e Fletcher & Harris, 2012). Para estas empresas a entrada no mercado estrangeiro de forma isolada é uma opção arriscada que exige um grande volume de recursos e, por isso, nem sempre está ao alcance das empresas mais pequenas. Sendo assim, as limitações encaradas pelas pequenas empresas obriga-as a procurar soluções que minimizem os riscos e o grau de compromisso e a utilizar tendencialmente parcerias para se internacionalizarem (Acs et al., 1997). Mais ainda, segundo Gatignon e Anderson (1988), quando as empresas são relativamente mais pequenas que os seus concorrentes tendem a usar relações de parceria, mas quando são maiores, em termos relativos, evitam essas alianças stificado.

Definimos o nosso modelo teórico focando a nossa atenção nos seguintes "fatores indutores da internacionalização empresarial": nas Redes Relacionais (Johanson & Mattsson, 1988; Leiblein & Reuer, 2004; Oviatt & McDougall, 1995; Casillas et al., 2009; Breda, 2010; De Clercq et al., 2012 e Fernaber & Li, 2013) e nas variáveis relacionadas com a Experiência/Competências: Competências específicas dos colaboradores (Westhead et al., 1998 e Ibrahim, 2004), e Experiência internacional dos colaboradores (Eriksson et al., 1997; Johanson & Vahlne, 1977, 1990; Oviatt & McDougall, 1994 e De Clerq et al., 2005).

Decidimos ainda incluir algumas variáveis importantes, retiradas da revisão teórica feita anteriormente e que poderão contribuir para diferenciar as empresas em grupos distintos. Para isso incluímos a idade da empresa (Oviatt & McDougall, 1994; De Clercq et al., 2012; Fernhaber & Li, 2013 e Milanov & Fernhaber, 2013) e a dimensão da empresa (Brito, 1993; Lorga, 2003; Desse et al., 2008 e Breda, 2010).

3. METODOLOGIA

Para além de determinar quais os fatores impulsionadores da estratégia de internacionalização das empresas portuguesas pretende-se, neste trabalho, aferir, através de um estudo comparado entre as perspetivas dos empresários em 2014 e em 2019, das possíveis oscilações nas estratégias internacionais dos empresários portugueses, durante o período de crise económica (2014) e um período pós-crise (2019). Sendo assim, nesta investigação os objetivos são averiguar se existem diferenças na importância atribuída pelos empresários e gestores de empresas portuguesas, que se internacionalizam cedo no seu ciclo de vida, aos diferentes fatores potenciadores da internacionalização. Por exemplo, averiguar se fatores como "uma rede relacional", as "características empreendedoras pessoais e de competências adquiridas" dos empresários; a Experiência Interna-

cional dos Colaboradores, ou ainda outras variáveis como a idade da empresa e a sua dimensão podem funcionar como "agentes potenciadores ou indutores" para o processo de internacionalização da empresa.
Com o intuito de atingir os objetivos a que nos propomos, decidimos testar as seguintes hipóteses de investigação, que derivamos do nosso Modelo Teórico:

H.A.: O grau de importância atribuído pelos empresários às variáveis apresentadas depende do grau de Maturidade Internacional da Empresa (internacionalização precoce (≤ 6 anos) vs internacionalização mais tardia (> 6 anos)).

E mais concretamente:

HA.1: As empresas com internacionalização precoce, atribuem maior importância à Experiência Internacional dos Colaboradores, do que as empresas que têm uma internacionalização mais tardia;

HA.2: As empresas com internacionalização precoce, atribuem maior importância às Competências Específicas dos Colaboradores, do que as empresas que têm uma internacionalização mais tardia;

HA.3: As empresas com internacionalização precoce, atribuem maior importância às "redes relacionais", do que as empresas que têm uma internacionalização mais tardia;

HA.4: As empresas com internacionalização precoce, atribuem maior importância "à idade da empresa", do que as empresas que têm uma internacionalização mais tardia;

HA.5: As empresas com internacionalização precoce, atribuem maior importância à "dimensão da empresa", do que as empresas que têm uma internacionalização mais tardia.

Dada a natureza da base de dados a explorar e os objetivos da pesquisa, utilizamos metodologias de Inferência Estatística Univariada (aqui efetuaram-se análises inferenciais confirmatórias com Testes de hipóteses adequados às variáveis em estudo e comparações múltiplas de médias, de acordo com Marôco (2011)).

3.1 ANÁLISE EXPLORATÓRIA DOS DADOS - MEDIDAS DESCRITIVAS (ANÁLISE ESTATÍSTICA SIMPLES)

Com base nas respostas obtidas ao inquérito, foi efetuado o tratamento dos dados, e elaborado o diagrama de extremos e quartis para as duas amostras: "early-internationals" – grupo 1 e "internalização mais tardia" – grupo 2. Relativamente à questão: "Qual o grau de importância que atribui a cada um destes fatores para a efetivação da internacionalização da sua empresa?" colocada aos empresários e gestores inquiridos, os resultados obtidos numa escala de resposta de 1 -"nada importante" a 5- "extremamente importante", foram os seguintes:

A figura seguinte ilustra as distribuições dos graus de importância atribuídos pelos empresários dos 2 grupos de empresas às variáveis em estudo.

3.2 TESTES NÃO PARAMÉTRICOS PARA COMPARAÇÃO DE MÉDIAS (TESTE DE WILCOXON-MANN-WHITNEY)

O teste de *Wilcoxon-Mann-Whitney* ou, simplesmente, teste de *Mann-Whitney* é o teste não paramétrico adequado para comparar as funções de distribuição de uma variável pelo menos ordinal medida em duas amostras independentes (Marôco, 2011, p. 307). Este teste pode também ser utilizado como alternativa ao teste *t-Student* (que serve para testar se as médias de duas populações são ou não significativamente diferentes (Marôco, 2011, p. 199)), nomeadamente quando os pressupostos deste teste não são válidos (por exemplo, variâncias heterogéneas e muito enviesadas). Uma vez que, segundo o teste *de Kolmogorov-Smirnov e Teste de Levene*, os pressupostos da normalidade e da homogeneidade de variâncias não eram válidos (acrescido do facto de as variáveis serem ordinais), não se devem utilizar testes paramétricos, (Marôco, 2011, pág. 185).

2014

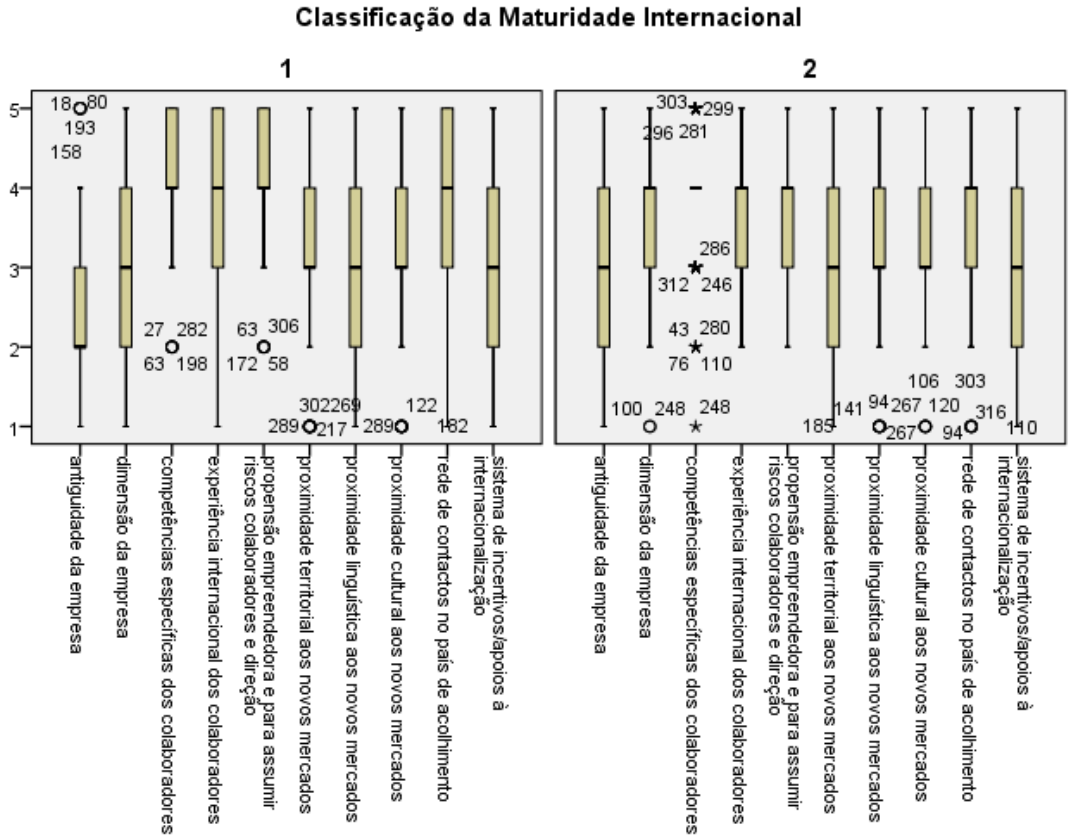


Figura 1: Diagrama de extremos e quartis (2014)
Fonte: Output SPSS, Elaboração Própria

2019

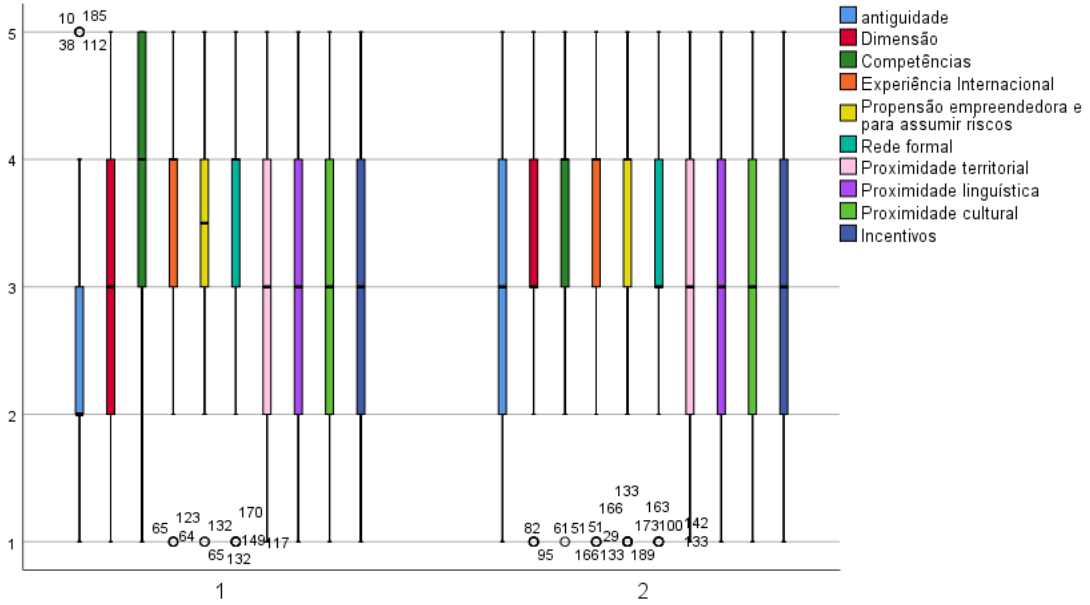


Figura 2: Diagrama de extremos e quartis (2019)
Fonte: Output SPSS, Elaboração Própria

Para estudar o efeito da Maturidade internacional das empresas (internacionalização precoce (≤ 6 anos) *vs* internacionalização mais tardia (> 6 anos), segundo De Clercq et al., 2012)) sobre a classificação da importância das variáveis dependentes que estamos a estudar, agruparam-se as empresas em 2 grupos (1- *early-internationals*; 2- Não *early-internationals*). Com o objetivo de avaliar se a maturidade internacional afetava significativamente a opinião dos empresários quanto à importância das diferentes variáveis procedeu-se ao teste de *Wilcoxon-Mann-Whitney* (teste não paramétrico) como descrito em Marôco (2011). Utilizou-se o *software* SPSS Statistics (v.20, IBM SPSS, Chicago, IL). Como temos 1 fator e 2 grupos de empresas, (1 e 2), foi necessária posteriormente a comparação das médias das ordens. Considerou-se uma probabilidade de erro tipo I (α) de .05 e apresentam-se em Anexo os outputs da análise estatística efetuada.

2014

Tabela 1:Teste de Mann-Whitney (Maturidade Internacional) - 2014

Test Statistics[a]				
	antiguidade da empresa	dimensão da empresa	competências específicas dos colaboradores	experiência internacional dos colaboradores
Mann-Whitney U	10397.500	10212.000	11069.500	10159.500
Wilcoxon W	22332.500	21840.000	24599.500	23525.500
Z	-2.731	-2.762	-2.264	-3.281
Asymp. Sig. (2-tailed)	.006	.006	.024	.001
Exact Sig. (2-tailed)	.006	.006	.024	.001
Exact Sig. (1-tailed)	.003	.003	.012	.000
Point Probability	.000	.000	.000	.000

Nota: a. Grouping Variable: Classificação da Maturidade Internacional

Fonte: Output SPSS – 2014, Elaboração Própria

O teste de *Mann-Whitney* para os dados de 2014, indica que ocorrem diferenças significativas entre os dois grupos de empresas *(Asymp. Sig. (2-tailed))*, para as variáveis Dimensão da Empresa (p = .006), Antiguidade da Empresa (p = .006), Competências Específicas dos Colaboradores (p = .024) e Experiência Internacional dos Colaboradores (p = .001), tal como se pode verificar na tabela anterior.

Sendo assim, procederemos agora a comparações das médias das ordens para comparação dos dois grupos de empresas.

3.2.1 Comparação das Médias das Ordens

A hipótese de que as empresas com "Internacionalização precoce" (X1) atribuem menor importância (medida numa escala ordinal de 1-nada importante a 5- extremamente importante) a variáveis como Antiguidade da Empresa e Dimensão da Empresa, e maior importância a variáveis como Competências Específicas dos Colaboradores e Experiência Internacional dos Colaboradores, comparativamente às empresas com "Internacionalização mais tardia" (X2) foi avaliada pelo teste não paramétrico de *Wilcoxon-Mann-Whitney*, seguido da comparação das médias das ordens.

Todas as hipóteses foram confirmadas, tal como se pode comprovar pelas análises seguintes.

Uma vez que as diferenças observadas são estatisticamente significativas (Tabela 1) a comparação das médias das ordens (Tabela 2) apresenta os seguintes resultados:

Tabela 2: Comparação Múltipla das Médias das Ordens das variáveis (Classificação da Maturidade Internacional) - 2014

Ranks				
	Classificação da Experiência Internacional	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Antiguidade da empresa	1	154	145.02	22332.50
	2	163	172.21	28070.50
	Total	317		
Dimensão da empresa	1	152	143.68	21840.00
	2	162	170.46	27615.00
	Total	314		
Competências específicas dos colaboradores	1	156	171.54	26760.50
	2	164	150.00	24599.50
	Total	320		
Experiência internacional dos colaboradores	1	156	176.38	27514.50
	2	163	144.33	23525.50
	Total	319		

Fonte: Output SPSS – 2014, Elaboração Própria

Antiguidade da Empresa:

- Uma vez que a média das ordens para a amostra das empresas com internacionalização precoce (145.02) é menor do que a média das ordens para a amostra das empresas com internacionalização mais tardia (172.21), o Exact Sig. (Exact Sig. (1-tailed)) reportado pelo SPSS é para o teste unilateral à esquerda com H1: $F(X1) < F(X2)$. Sendo $p_{EU} = .003 < \alpha = .05$ rejeitamos H0: $F(X1) \geq F(X2)$, concluindo que o grau de importância atribuído à Antiguidade da Empresa pelas empresas com internacionalização precoce é inferior ao atribuído pelas empresas com internacionalização mais tardia, o que nos parece bastante lógico.

Dimensão da Empresa:

- Também para esta variável se verifica que a média das ordens para a amostra das empresas com internacionalização precoce (143.68) é menor do que a média das ordens para a amostra das empresas com internacionalização mais tardia (170.46), o Exact Sig. (Exact Sig. (1-tailed)) reportado pelo SPSS é então para o teste unilateral à esquerda com H1: $F(X1) < F(X2)$. Sendo $p_{EU} = .003 < \alpha = .05$ rejeitamos H0: $F(X1) \geq F(X2)$, concluindo que o grau de importância atribuído à Dimensão da Empresa pelas empresas com internacionalização precoce é inferior ao atribuído pelas empresas com internacionalização mais tardia, o que nos parece também bastante aceitável.

Competências Específicas dos Colaboradores:

- Relativamente a esta variável e uma vez que a média das ordens para a amostra das empresas com internacionalização precoce (171.54) é, neste caso, maior do que a média das ordens para a amostra das empresas com internacionalização mais tardia (150.00), o Exact Sig. (Exact Sig. (1-tailed)) reportado pelo SPSS é para o teste unilateral à direita com H1: $F(X1) > F(X2)$. Sendo $p_{EU} = .012 < \alpha = .05$ rejeitamos H0: $F(X1) \leq F(X2)$, concluindo que o grau de importância atribuído às Competências Específicas dos Colaboradores pelas empresas com internacionalização precoce é superior ao atribuído pelas empresas com internacionalização mais tardia, tal como previmos.

Experiência Internacional dos Colaboradores:

- No que diz respeito à Experiência internacional dos colaboradores, visto que a média das ordens para a amostra das empresas com internacionalização precoce (176.38) é, também neste caso, maior do que a média das ordens para a amostra das empresas com internacionalização mais tardia (144.33), o Exact Sig. (Exact Sig. (1-tailed)) reportado pelo SPSS é também para o teste unilateral à direita com H1: F(X1) > F(X2). Sendo $p_{EU} = .000 < \alpha = .05$ rejeitamos H0: F(X1) ≤ F(X2), concluindo que o grau de importância atribuído à Experiência Internacional dos Colaboradores pelas empresas com internacionalização precoce é superior ao atribuído pelas empresas com internacionalização mais tardia, tal como inicialmente previsto

2019

Tabela 3: Teste de Mann-Whitney (Maturidade Internacional) - 2019

Test Statistics[a]				
	antiguidade	Dimensão	Competências	Experiência Internacional
U de Mann-Whitney	3693,000	3299,500	3913,000	3855,000
Wilcoxon W	10479,000	10085,500	6916,000	6858,000
Z	-2,111	-3,201	-1,530	-1,686
Asymp. Sig. (bilateral)	,035	,001	,126	,092
Sig exata (bilateral)	,034	,001	,126	,093
Sig exata (unilateral)	,017	,001	,063	,047
Probabilidade de ponto	,000	,000	,000	,000

Nota: a. Grouping Variable: Classificação da Maturidade Internacional

Fonte: Output SPSS – 2019, Elaboração Própria

O teste de *Mann-Whitney* agora para os dados de 2019, indica que ocorrem diferenças significativas entre os dois grupos de empresas *(Asymp. Sig. (2-tailed))*, apenas para as variáveis Dimensão da Empresa (p = .001), Antiguidade da Empresa (p = .034), tal como se pode verificar na tabela anterior. No entanto o Sig exata (unilateral) da variável "Experiência Internacional" = 0,047, pode denunciar alguma diferença entre os dois grupos, que confirmaremos a seguir.

Sendo assim, procederemos agora a comparações das médias das ordens para comparação dos dois grupos de empresas.

Tabela 4: Comparação Múltipla das Médias das Ordens das variáveis (Classificação da Maturidade Internacional) – 2019

Ranks				
	Classificação da Experiência Internacional	N	Mean Rank	Sum of Ranks
antiguidade	1	116	90,34	10479,00
	2	77	107,04	8242,00
	Total	193		
Dimensão	1	116	86,94	10085,50
	2	77	112,15	8635,50
	Total	193		
Experiência Internacional	1	116	102,27	11863,00
	2	77	89,06	6858,00
	Total	193		

Fonte: Output SPSS – 2019, Elaboração Própria

Antiguidade da Empresa:

- Uma vez que a média das ordens para a amostra das empresas com internacionalização precoce (90,34) é menor do que a média das ordens para a amostra das empresas com internacionalização mais tardia (107,04), o Exact Sig. (Exact Sig. (1-tailed)) reportado pelo SPSS é para o teste unilateral à esquerda com H1: F(X1) < F(X2). Sendo $p_{EU} = .017 < \alpha = .05$ rejeitamos H0: F(X1) ≥ F(X2), concluindo que o grau de importância atribuído à Antiguidade da Empresa pelas empresas com internacionalização precoce é inferior ao atribuído pelas empresas com internacionalização mais tardia, tal como acontecia em 2014.

Dimensão da Empresa:

- Também para esta variável se verifica que a média das ordens para a amostra das empresas com internacionalização precoce (86,94) é menor do que a média das ordens para a amostra das empresas com internacionalização mais tardia (112,15), o Exact Sig. (Exact Sig. (1-tailed)) reportado pelo SPSS é então para o teste unilateral à esquerda com H1: F(X1) < F(X2). Sendo $p_{EU} = .001 < \alpha = .05$ rejeitamos H0: F(X1) ≥ F(X2), concluindo que o grau de importância atribuído à Dimensão da Empresa pelas empresas com internacionalização precoce é inferior ao atribuído pelas empresas com internacionalização mais tardia, tal como em 2014.

Experiência Internacional dos Colaboradores:

- No que diz respeito à Experiência internacional dos colaboradores, visto que a média das ordens para a amostra das empresas com internacionalização precoce (102,27) é, também neste caso, maior do que a média das ordens para a amostra das empresas com internacionalização mais tardia (89,06), o Exact Sig. (Exact Sig. (1-tailed)) reportado pelo SPSS é também para o teste unilateral à direita com H1: F(X1) > F(X2). Sendo p EU = .047 < α = .05 rejeitamos H0: F(X1) ≤ F(X2), concluindo que o grau de importância atribuído à Experiência Internacional dos Colaboradores pelas empresas com internacionalização precoce é superior ao atribuído pelas empresas com internacionalização mais tardia, também de acordo com o nosso Modelo Teórico e alinhado com os resultados de 2014.

4. RESULTADOS

No que respeita a H.A.: *O grau de importância atribuído pelos empresários às variáveis apresentadas depende do grau de Maturidade Internacional da Empresa (internacionalização precoce (≤ 6 anos) vs internacionalização mais tardia (> 6 anos), e mais concretamente no que respeita a:*

HA.1: As empresas com internacionalização precoce, atribuem maior importância à Experiência Internacional dos Colaboradores, do que as empresas que têm uma internacionalização mais tardia;

HA.2: As empresas com internacionalização precoce, atribuem maior importância às Competências Específicas dos Colaboradores, do que as empresas que têm uma internacionalização mais tardia;

HA.3: As empresas com internacionalização precoce, atribuem maior importância às "redes relacionais", do que as empresas que têm uma internacionalização mais tardia;

HA.4: As empresas com internacionalização precoce, atribuem maior importância "à idade da empresa", do que as empresas que têm uma internacionalização mais tardia;

HA.5: As empresas com internacionalização precoce, atribuem maior importância à "dimensão da empresa", do que as empresas que têm uma internacionalização mais tardia;
os resultados obtidos indicam que:

<u>Em 2014:</u>

A importância atribuída à Experiência Internacional dos Colaboradores depende do grau de Maturidade Internacional da Empresa;
As empresas com internacionalização precoce atribuem um grau de importância superior à Experiência Internacional dos Colaboradores relativamente às empresas com internacionalização mais tardia.
A importância atribuída às Competências Específicas dos Colaboradores depende do grau de Maturidade Internacional da Empresa;

As empresas com internacionalização precoce atribuem um grau de importância superior às Competências Específicas dos Colaboradores relativamente às empresas com internacionalização mais tardia;
A importância atribuída à Rede de Contactos no País de Acolhimento é independente do grau de Maturidade Internacional da Empresa, podendo então, em conjunto com a análise descritiva dos dados, afirmar que independentemente do grau de Maturidade Internacional da empresa, todas as empresas atribuem grande importância à Rede de Contactos no País de Acolhimento;
A importância atribuída à Antiguidade da empresa depende do grau de Maturidade Internacional da Empresa;
As empresas com internacionalização precoce atribuem um grau de importância inferior à Antiguidade da empresa relativamente às empresas com internacionalização mais tardia;
A importância atribuída à Dimensão da empresa depende do grau de Maturidade Internacional da Empresa;
As empresas com internacionalização precoce atribuem um grau de importância inferior à Dimensão da Empresa relativamente às empresas com internacionalização mais tardia.

Em 2019:

A importância atribuída à Experiência Internacional dos Colaboradores depende do grau de Maturidade Internacional da Empresa;
As empresas com internacionalização precoce atribuem um grau de importância superior à Experiência Internacional dos Colaboradores relativamente às empresas com internacionalização mais tardia;
A importância atribuída à Rede de Contactos, e às Competências Específicas dos Colaboradores Não depende do grau de Maturidade Internacional da Empresa, podendo então, em conjunto com a análise descritiva dos dados, afirmar-se que independentemente do grau de Maturidade Internacional da empresa, todas as empresas atribuem grande importância à Rede de Contactos e às Competências Específicas dos colaboradores;
A importância atribuída à Antiguidade da empresa depende do grau de Maturidade Internacional da Empresa;
As empresas com internacionalização precoce atribuem um grau de importância inferior à Antiguidade da empresa relativamente às empresas com internacionalização mais tardia;
A importância atribuída à Dimensão da empresa depende do grau de Maturidade Internacional da Empresa;
As empresas com internacionalização precoce atribuem um grau de importância inferior à Dimensão da Empresa relativamente às empresas com internacionalização mais tardia.

5. CONCLUSÃO

Analisamos os resultados dos inquéritos às opiniões dos empresários inquiridos, em 2014 e em 2019, no sentido de confirmar se os fatores de maior importância se enquadram no modelo teórico escolhido nesta investigação (com especial destaque das variáveis relacionadas com as 'Redes Relacionais' e com as variáveis relacionadas com o 'Conhecimento/Aprendizagem') e tentamos perceber se a importância atribuída às variáveis escolhidas depende da 'Maturidade Internacional' da empresa (i.e., do facto da empresa ter iniciado a sua internacionalização de forma precoce ou não).

Conseguimos comprovar que tal como em 2014, os empresários, principalmente os "early internationals" não valorizam em 2019, nem a "antiguidade da empresa" nem a sua "dimensão" como um fator indutor importante para a internacionalização das empresas.

Dadas as hipóteses que não conseguimos comprovar na nossa análise, podemos ainda concluir que tanto os empresários "early internationals" como os "não early-internationals" valorizam muito fatores como a experiência internacional, as competências específicas dos colaboradores e as redes relacionais, todos eles com Mediana = 4 (Muito importante), tanto em 2014 como em 2019.

Nota-se, no entanto, em 2019, um esbatimento de algumas destas diferenças entre os "early internationals" e os "não early-internationals", podendo significar que todos os empresários, mais experientes ou menos, validam as variáveis escolhidas como indutoras da internacionalização, ou que encontram agora, no período pós-crise, menos dificuldades, mesmo com pouco experiência internacional.

AGRADECIMENTOS

“Este trabalho é financiado pelo FEDER no âmbito do programa COMPETE 2020 e por fundos nacionais - PORTUGAL 2020. Projeto IEcPBI – Ecossistema Interativo para a Internacionalização das Empresas Portuguesas - POCI-01-0145-FEDER-032139”.

REFERENCIAS

Acs, Z. J., Morck, R., Shaver, J. M., & Yeung, B. (1997). The Internationalization of Small and Medium-Sized Enterprises: A Policy Perspective. *Small Business Economics*, 9(1), 7–20.

Blomstermo, A., Eriksson, K., Lindstrand, A., & Sharma, D. (2004). The perceived usefulness of network experiential knowledge in the internationalizing firm. *Journal of International Management*, 10(3), 355–373.

Breda, Z. (2010). Redes Relacionais e a Internacionalização da Economia do Turismo - O caso do investimento Português no estrangeiro no sector hoteleiro. Unpublished PhD Thesis: Universidade de Aveiro.

Brito, C. (1993). Estratégias de Internacionalização e Cooperação Empresarial. Faculdade de Economia do Porto, Working Paper nº38.

Brito, C., & Lorga, S. (1999). *Marketing Internacional*. Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação.

Bruneel, J., Yli-Renko, H., & Clarysse, B. (2010). Learning from experience and learning from others: how congenital and inter organizational learning substitute for experiential learning in young firm internationalization. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 4, 164–182.

Casillas, J., Moreno, A., Acedo, F., & Gallego, M. (2009). An integrative model of the role of knowledge in the internationalization process. *Journal of World Business*, 44(3), 311–322.

Chagas, A., & Siqueira, S. (2010). Características do Empreendedorismo Internacional Presente do Processo de Internacionalização das Empresas: uma abordagem teórica. *Revista eletrônica da Faculdade Adventista de Administração do Nordeste*, 12-20.

Chandra, Y., Styles, C., & Wilkinson, I. (2009). The recognition of first time international entrepreneurial opportunities: Evidence from firms in knowledge-based industries. *International Marketing Review*, 26(1), 30–61.

Chiva, R., Ghauri, P., & Alegre, J. (2013). Organizational Learning, Innovation and Internationalization: A Complex System Model. *British Journal of Management*.

Churruca, A., & Garcia-Lomas, O. (1995). *Marketing Internacional*. Madrid: Ed. Piramide.

Cordeiro, C. (2009). Spin offs de origem académica e processo de internacionalização. Um contributo empírico. Dissertação de Mestrado em Economia e Gestão Internacional, Faculdade de Economia do Porto, Porto.

Coviello, N., & Munro, H. J. (1997). Network relationships and the internationalization process of small software firms. *International Business Review*, 6(4), 361–386.

Cumming, D., Sapienza, H., Siegel, D., & Wright, M. (2009). International entrepreneurship: managerial and policy implications. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 3(4), 283–296.

Dana, L. (1993). An inquiry into culture and entrepreneurship: case studies of business creation among immigrants in Montreal. *Journal of Small Business Entrepreneurship*, Sept., 16–27.

De Clercq, D., Sapienza, H., & Crijns, H. (2005). The internationalization of small and medium-sized firms: The role of organizational learning effort and entrepreneurial orientation. *Small Business Economics*, 24(4), 409–419.

De Clercq, D., Sapienza, H., Yavuz, R., & Zhou, L. (2012). Learning and knowledge in early internationalization research: Past accomplishments and future directions. *Journal of Business Venturing*, 27, 143–165.

Dess, G., Lumpkin, G., & Eisner, A. (2008). *Strategic Management*. Chicago: McGraw-Hill Irwin.

Dias, M. (2007). A Internacionalização e os Fatores de Competitividade: o caso ADIRA. Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais – Especialização em Marketing, Faculdade de Economia, Universidade do Porto, Porto.

Duarte, R. G., Castro, J. M., Cruz, A. L., & Miura, I. K. (2012). The role of interpersonal networks in the internationalization of higher education institutions. *Educação em Revista*, 281(1), 343-370.

Eriksson, K., Johanson, J., Majkgard, A., & Sharma, D. D. (1997). Experiential Knowledge and Cost in the Internationalization Process. *Journal of International Business Studies*, 28(2), 337-360.

Eriksson, K., Majkgard, A., & Sharma, D. (2000). Path dependence and knowledge development in the internationalization process. *Management International Review*, 40, 307–328.

Fernhaber, S., & Li, D. (2010). The impact of interorganizational imitation on new venture international entry and performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(1), 1–30.

Ferreira, M. (2011). Multinationals and subsidiaries: A bibliometric study on Ghoshal’s managing across borders. Globadvantage - Center of Research in International Business & Strategy, Working paper, nº 78.

Fletcher, M., & Harris, S. (2012). Knowledge acquisition for the internationalization of the smaller firm: Content and sources. *International Business Review*, 21(4), 631-647.

Gatignon, H., & Anderson, E. (1988). The Multinational Corporation's Degree of Control over Foreign Subsidiaries: An Empirical Test of a Transaction Cost Explanation. *Journal of Law, Economics, and Organization*, 4(2), 305-336.

Hadjikhani, A. (1997). A Note on the Criticisms Against the Internationalisation Process Model. *Management International Review*, 37(2 - special issue), 43-66.

Henriques, M. (2000). O Marketing Organizacional. Em C. Brito, & P. Lencastre (Coords.), *Horizontes do Marketing*. Lisboa: Editorial Verbo.

Hill, M. M., & Hill, A. (2008). *Investigação por Questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.

Honório, L. C. (2006). Drivers Motivacionais da Internacionalização de Empresas Mineiras de Manufaturados. VII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia.

Ibeh, K., & Kasem, L. (2011). The network perspective and the internationalization of small and medium sized software firms from Syria. *Industrial Marketing Management*, 40(3), 358-367.

Ibrahim, A. B. (2004). Internationalization: motive and process. Em L.-P. Dana (Ed.), *Handbook of Research on International Entrepreneurship* (pp. 129-136). Cheltenham, UK; Northampton, MA, USA: Edward Elgar.

Ibrahim, A., & Ellis, W. (2002). *Entrepreneurship and Small Business Management (4th edition)*. Iowa: Kendall/ Hunt Publishing Company.
Javalgi, R., & Todd, P. (2011). Entrepreneurial orientation, management commitment, and human capital: The internationalization of SMEs in India. *Journal of Business Research*, 64, 1004-1010.
Johanson, J., & Mattsson, L. (1988). Internationalization in industrial systems: A network. Em N. Hood, & J.-E. Vahlne (Eds.), *Strategies in Global Competition* (pp. 287-314). New York: Croom Helm.
Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 8, 23-32.
Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1990). The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*, 7(4), 11-24.
Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40, 1411-1431.
Johanson, J., & Wiedersheim-Paul. (1975). The internationalization of the firm: four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12(3), 305-322.
Keupp, M., & Gassmann, O. (2009). The past and the future of international entrepreneurship: a review and suggestions for developing the field. *Journal of Management*, 35(3), 600–633.
Knight, G., & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the bornglobal firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124-141.
Leiblein, M., & Reuer, J. (2004). Building a foreign sales base: the role of capabilities and alliances for entrepreneurial firms. *Journal of Business Venturing*, 19(2), 285–307.
Lejpras, A. (2009). Determinants of Internationalization: Differences between Service and Manufacturing SMEs. Berlin: Discussion Papers of Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung.
Lorga, S. (2003). *Internacionalização e Redes de Empresas: Conceitos e Teorias*. Lisboa: Editorial Verbo.
Macedo, M. (2010). Estratégias de internacionalização das empresas da Região Norte de Portugal. Dissertação de Mestrado em Economia e Gestão Internacional, Faculdade de Economia do Porto, Porto.
Marcos, P. M. (2010). Factores determinantes para a Internacionalização no sector do calçado português de luxo: um estudo exploratório. Dissertação de Mestrado em Economia e Gestão Internacional.
Marôco, J. (2011). *Análise Estatística com o SPSS Statistics*. Pero Pinheiro: Report Number.
Martens, C., & Freitas, H. (2007). Orientação Empreendedora e a Internacionalização das Organizações. *Revista Eletrônica GIANTI*, 2-15.
McDougall, P., & Oviatt, B. M. (2000). International entrepreneurship: the intersection of two research paths. *Academy of Management Journal*, 43(5), 902–906.
McDougall, P., Shane, S., & Oviatt, B. M. (1994). Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research. *Journal of Business Venturing*, 9(6), 469-487.
Milanov, H., & Fernhaber, S. (2013). When do domestic alliances help ventures abroad? Direct and mederating effects from a learning perspective. *Journal of Business Venturing*. doi:http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusvent.2013.05.004
Musteen, M., Francis, J., & Datta, D. K. (2010). The influence of international networks on internationalization speed and performance: A study of Czech SMEs. *Journal of World Business*, 45(3), 197-205.
Ocasio, W. (1997). Towards an attention-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 18, 187–206.
Ocasio, W. (2011). Attention to attention. *Organization Science*, 22, 1286–1296.
Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1994). Toward a Theory of International New Ventures. *Journal of International Business Studie*s, 25(1), 45-64.
Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1995). Global start-ups: Entrepreneurs on a worldwide stage. *Academy of Management Executive*, 9(2), 30-43.
Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (2005). Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 29(5), 537–553.
Preece, S., Miles, G., & Baetz, M. (1998). Explaining the international intensity and global diversity of early-stage technology-based firms. *Journal of Business Venturing*, 14, 259–281.
Rebocho, P. (2010). A Internacionalização das PME no Período 2008/2010. (Dissertação de Mestrado), Lisboa: Instituto Politécnico de Lisboa; Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa.
Santos, J., Ferreira, M., & Reis, N. (2012). Industrial network membership: reducing psychic distance hazards in internationalization of firms. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 438-452.
Sharma, D., & Blomstermo, A. (2003). The internationalization process of Born Globals: a network view. *International Business Review*, 12 , 739–753.
Simões, V. C. (1997). *Estratégias de Internacionalização das Empresas Portuguesas*. ICEP – Investimentos, Comércio e Turismo de Portugal (ed.).
Vahlne, J. E., & Johanson, J. (2013). The Uppsala model on evolution of the multinational business enterprise–from internalization to coordination of networks. *International Marketing Review*, 30(3), 189-210.
Vahlne, J.-E., Schweizer, R., & Johanson, J. (2012). Overcoming the Liability of Outsidership—The Challenge of HQ of the Global Firm. *Journal of International Management*, 18, 224–232.
Viana, C., & Hortinha, J. (2005). *Marketing Internacional (2ª Edição)*. Lisboa: Edições Sílabo.
Westhead, P., Wright, M., & Ucbasaran, D. (1998). The internationalisation of new and small firms. *Frontier of Entrepreneurship Research*, 464.

ESTRATÉGIA

A INTERNACIONALIZAÇÃO DA INDÚSTRIA FARMACÊUTICA PORTUGUESA

Jorge Vieira, vieira.jm@gmail.com, ISLA Santarém
Rui Frade, rui.frade@islasantarem.pt, ISLA Santarém

RESUMO: O contexto específico da indústria farmacêutica representa um elevado desafio para a internacionalização das empresas portuguesas, devido à reduzida dimensão e carências estruturais do setor, a reduzida representatividade e a elevada intensidade de capital e inovação que caracterizam os atores a nível global. As exportações portuguesas de medicamentos têm sofrido um assinalável incremento nos últimos anos. No entanto a balança comercial de medicamentos é fortemente negativa e bastante desequilibrada, denotando a elevada dependência do nosso país nalguns recursos, em particular, matérias-primas e inovação. Este estudo conseguiu atingir os seus objetivos, tendo efetuado a caraterização do setor farmacêutico exportador português, uma sólida revisão bibliográfica sobre a internacionalização, obtendo e definindo, um modelo de investigação de identificação dos fatores que mais influenciam a atitude e estratégias de internacionalização das empresas farmacêuticas portuguesas fabricantes e exportadoras de medicamentos. Este modelo será testado empiricamente em investigação a desenvolver e a ser apresentada futuramente.

PALAVRAS-CHAVE: Indústria farmacêutica, Exportações, Estratégias de Internacionalização.

ABSTRACT: The specific context of the pharmaceutical industry represents a major challenge for the internationalization of Portuguese companies in the sector, due to the small size and structural deficiencies of the Portuguese pharmaceutical sector, the low representativeness and the high capital and innovation intensity that characterize the main actors globally. Portuguese exports of pharmaceutical products have experienced a remarkable increase in recent years. However, the trade balance of medicines is strongly negative and unbalanced, showing our country's high dependence on some resources, in particular innovative raw materials and innovative medicines. This study achieved his main objectives, with the characterization of the Portuguese exporting pharmaceutical sector, a solid bibliographic review on internationalization, obtaining and defining a research model, identifying the factors that most influence the attitude and strategies of internationalization of Portuguese pharmaceutical company manufacturers and exporters of medicines. This model will be empirically tested in a future research.

KEYWORDS: Pharmaceutical industry, Exports, Internationalization strategies.

1. INTRODUÇÃO

A expansão internacional é seguida transversalmente em todos os setores da atividade económica, sejam empresas, organizações de empresas ou mesmo países. O fenómeno da globalização veio exacerbar a necessidade de competir num mercado que é cada vez mais do tamanho do planeta. A tendência para uniformização das práticas comerciais, das políticas financeiras, a quebra das barreiras alfandegárias, a desregulação e abertura dos mercados resultam numa economia cada vez mais global e uniforme. A configuração dos mercados e concorrência é hoje muito mais abrangente em consequência de um ambiente de negócio muito mais aberto (Hollensen, 2011; Porter, 1990). Segundo a AICEP [1], para a maioria das empresas portuguesas aproveitar as oportunidades da globalização pode ser o determinante da sua sustentabilidade, mais do que defender posições eventualmente conquistadas no mercado português.

[1] AICEP, Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal

A indústria farmacêutica, apesar de ser um setor com características bem específicas dentro do mundo empresarial (EFPIA[2], 2018) não representa de modo algum uma exceção, antes pelo contrário é constituída cada vez mais por empresas de expressão global. Segundo a Apifarma[3], em 2012 cerca de 52% do total de vendas do mercado farmacêutico mundial estava concentrado em apenas 15 empresas, dando assim uma clara expressão à definição de "mercado global". É neste contexto que se insere a indústria farmacêutica portuguesa. Portugal é uma pequena economia à escala global e a dimensão das suas empresas está de acordo com a do país. Em 2017 foi o 31º país exportador mundial de produtos farmacêuticos e apenas o 18º de entre os países da União Europeia. O setor farmacêutico é responsável por cerca de 2% do total das exportações portuguesas em 2017, com um assinalável crescimento de 48% nos últimos quatro anos. Não obstante o saldo da balança comercial portuguesa de produtos farmacêuticos (exportações-importações) é fortemente negativo, com -1.298 milhões de euros em 2016, confirmando a forte dependência do exterior numa área estratégica mas que, numa perspetiva otimista, configura uma importante oportunidade de desenvolvimento para o setor. Tendo em conta a reduzida dimensão do mercado português, a expansão internacional é um imperativo de sobrevivência dos atores do setor. Os estudos realizados especificamente na indústria farmacêutica são escassos e pouco homogéneos na sua configuração, e nenhum deles permite caracterizar a realidade do setor em Portugal, o que justifica a pertinência desta investigação. O presente estudo tem assim como objetivo principal, efetuar uma caraterização do setor farmacêutico exportador português, identificando os fatores que mais influenciam a atitude e as estratégias de internacionalização das empresas farmacêuticas portuguesas fabricantes e exportadoras de medicamentos. De forma a alcançar o objetivo desta investigação, foi utilizada uma metodologia que passou por efetuar um enquadramento económico e teórico da indústria farmacêutica e do mercado farmacêutico, seguido de uma revisão teórica e conceptual das diferentes variáveis e modelos explicativos da internacionalização, terminando com um quadro resumo de hipóteses a aplicar num futuro trabalho de investigação de carater empírico.

2. CARACTERIZAÇÃO E ENQUADRAMENTO DO SETOR FARMACÊUTICO EXPORTADOR PORTUGUÊS

2.1 A INDÚSTRIA FARMACÊUTICA

A indústria farmacêutica tem nos nossos dias um papel inegável na melhoria da qualidade de vida das populações (Apifarma, 2014), expresso por indicadores objetivos como o aumento da esperança de vida e melhoria da qualidade de vida nos pacientes afetados por inúmeras patologias (oncológicas, sida, cardiovasculares, etc) ou mesmo pelo impacto de alguns medicamentos nos indicadores económicos globais. No último século a esperança de vida da população europeia aumentou em cerca de 30 anos, em consequência dos notáveis avanços na investigação de novos fármacos, hoje acessíveis à população em geral, que permitem reduzir ou mesmo eliminar as consequências de muitas patologias que anteriormente eram responsáveis por elevados índices de mortalidade e morbilidade (EFPIA, 2018; Karampli, Souliotis, Polyzos, Kyriopoulos, & Chatzaki, 2014). Do ponto de vista económico a indústria farmacêutica é considerada um setor estratégico, que alavanca de forma determinante a economia mundial e a europeia em particular (EFPIA, 2018).

Do ponto de vista do grau de inovação a indústria farmacêutica pode ser categorizada em três grupos: empresas de biotecnologia, empresas farmacêuticas tradicionais (usualmente denominadas *big pharma*) e empresas farmacêuticas de genéricos. Cada um destes três grupos dispõe de diferentes capacidades e especialização. Enquanto que a *big farma* dominou o mercado farmacêutico durante décadas, a recente e rápida progressão das empresas de biotecnologia e de genéricos é uma importante ameaça ao domínio tradicional do negócio (Bartlett & Ghoshal, 2000). Em qualquer dos casos as empresas farmacêuticas dedicam-se ao desenvolvimento de produtos farmacêuticos, que detalhamos nos pontos seguintes.

O desenvolvimento de um novo medicamento é um processo bastante dispendioso e moroso. Implica com frequência investimentos superiores a 1.900 milhões de euros (DiMasi, Grabowski & Hansen, 2016) e durações médias superiores a 12 anos, desde a fase de identificação das novas identidades farmacêuticas até ao início da comercialização efetiva. Nos últimos 25 anos os custos com I&D[4] triplicaram na Europa e sextuplicaram nos Estados Unidos (EFPIA, 2018). A taxa de sucesso (desde a investigação e até à comercialização efetiva) situa-se entre os 8% e os 24% pelo que a indústria farmacêutica tem procurado novos modelos de

[2] European Federation of Pharmaceutical Industries and Associations

[3] APIFARMA, Associação Portuguesa da Indústria Farmacêutica

[4] Investigação e desenvolvimento

sustentabilidade, de forma a poder encarar os elevados riscos decorrentes da investigação de novos medicamentos, que passam por fusões e aquisições de empresas, externalização das atividades de investigação, criação de grandes centros de I&D que agreguem diversas competências, deslocação para países com custos mais reduzidos e parcerias com instituições universitárias (Gautam & Pan, 2016).
Segundo a EMA[5] (2019) um medicamento é uma substância ou combinação de substâncias cujo objetivo é tratar, prevenir ou diagnosticar uma doença, ou para restabelecer, corrigir ou modificar funções fisiológicas através de uma ação farmacológica, imunológica ou metabólica. A indústria farmacêutica caracteriza-se pela gestão completa do medicamento ao longo do seu ciclo de vida, desde a identificação da necessidade ou patologia, a consequente fase de investigação e desenvolvimento que leva à identificação de entidades farmacológicas que podem ser utilizadas com segurança para o tratamento da patologia ou doença, até à comercialização do consequente medicamento, de forma direta ou indireta. São assim identificadas diversas fases, sendo as principais a investigação e desenvolvimento, o fabrico dos princípios ativos (matérias primas farmacêuticas) e, por fim, o fabrico de produtos acabados (medicamentos). Os medicamentos podem ainda ser subdivididos em três sub-grupos: medicamentos sob patente, medicamentos genéricos e medicamentos não sujeitos a receita médica.

Na fase inicial do desenvolvimento, as empresas que investigam novos medicamentos registam a respetiva patente de desenvolvimento, por forma a garantir a exclusividade da eventual comercialização e o consequente retorno do investimento efetuado. As patentes têm uma duração de 20 anos, podendo frequentemente ser estendida por mais 5 anos. A validade das patentes de produto é reconhecida pela maior parte dos países, em particular pelos mais desenvolvidos e pelos grandes blocos económicos a nível mundial. Durante o período de validade da patente, a empresa tem a exclusividade da comercialização do respetivo medicamento. As patentes de produto são igualmente válidas para os princípios ativos pelo que, durante a sua validade, apenas a empresa detentora da patente poderá fabricar o respetivo princípio ativo. Quando o medicamento já não está protegido por patentes é então possível a outras empresas desenvolver, fabricar e comercializar medicamentos genéricos. Segundo a EMA (2019), medicamento genérico é um medicamento desenvolvido para que seja idêntico a outro que tenha sido previamente autorizado. Contém o mesmo princípio ativo, a mesma dose e tem as mesmas indicações terapêuticas que o medicamento que lhe deu origem. O preço de comercialização dos medicamentos genéricos é inferior ao dos medicamentos originais, sendo que esta diferença de preço é frequentemente muito elevada. A diferença é justificada pela entrada no mercado de vários competidores de diferentes empresas, aumento da concorrência de preços e consequente redução das margens de comercialização. Dado que nos países desenvolvidos os respetivos Estados financiam uma parte substancial da despesa em saúde e com medicamentos, os medicamentos genéricos representam na realidade uma importante ferramenta de redução de custos dos respetivos sistemas de saúde (Apifarma, 2019; Cardoso, 2015). De acordo com a Diretiva 2001/83/EC da União Europeia, a dispensa de medicamentos pode ou não ser sujeita a receita médica. No seu artigo 72 são especificamente definidos os critérios de um medicamento não sujeito a receita médica (MNSRM), internacionalmente conhecido por OTC[6]. Resumidamente um medicamento pode ser classificado como MNSRM quando não existem preocupações relevantes do ponto de vista da segurança da sua utilização e administração (European Parliament, 2001). O custo é integralmente pago pelos utentes pelo que a definição dos preços não é regulada pelo Estado, baseando-se nas leis de mercado e concorrência.

2.2 O MERCADO FARMACÊUTICO

O Mercado Farmacêutico mundial movimenta aproximadamente cerca de 900.000 milhões de euros (ver Tabela 1), dos quais a América do Norte (Estados Unidos e Canadá) detêm cerca de 43%, a Europa 24%, a China 11%, o Japão 7% e o resto do Mundo apenas 15% (IQVIA[7], 2018). O consumo de medicamentos está, portanto, muito concentrado nas regiões mais desenvolvidas.

Este mesmo mercado apresentou um crescimento de 6% nos últimos três anos, sendo que neste momento estamos a assistir a um forte abrandamento do crescimento económico nos países mais desenvolvidos, em que as maiores oportunidades estão nos países cujas economias são atualmente consideradas emergentes e que apresentam maior dinamismo, com destaque particular para o Brasil, Chile, México e Colômbia.

5 EMA, Agência Europeia do Medicamento

6 Da expressão inglesa *over the counter*, por cima do balcão

7 https://www.iqvia.com

Tabela 1: Mercado Farmacêutico Mundial

euros +000.000	2016		2017			2018		
	Vendas	**Q.M.%**	**Vendas**	**Q.M.%**	**Ev. %**	**Vendas**	**Q.M.%**	**Ev. %**
América Norte	397.010	44%	403.821	42%	2%	418.687	43%	4%
Europa	210.492	23%	218.070	23%	4%	228.213	24%	5%
China	97.442	11%	103.553	11%	6%	106.586	11%	3%
Resto do Mundo	80.325	9%	85.722	9%	7%	92.127	10%	7%
Japão	74.483	8%	69.846	7%	-6%	70.149	7%	0%
América Latina	52.514	6%	77.603	8%	48%	47.271	5%	-39%
Mundo	912.265	100%	958.615	100%	5%	963.034	100%	0%

Fonte: IQVIA, 2018

2.2.1 A INTERNACIONALIZAÇÃO DA INDÚSTRIA FARMACÊUTICA

Segundo o National Research Council (1983), ao longo do passado seculo XX a indústria farmacêutica sofreu grandes mudanças. Há cerca de 100 anos as empresas produziam produtos sem patente, extensamente comercializados diretamente aos consumidores e a inovação não era tida como uma prioridade. Este ambiente mudou rapidamente nos anos 30-50 do século passado, numa "revolução terapêutica" que transformou a indústria farmacêutica, primeiro com a descoberta das vitaminas e hormonas, mais tarde com a descoberta dos primeiros antibióticos. Em 1948 foi dado um importante passo no desenvolvimento da indústria farmacêutica moderna com a atribuição da primeira patente de comercialização para o medicamento estreptomicina (um antibiótico usado no tratamento da tuberculose), permitindo à empresa responsável pela descoberta, ter a exclusividade de comercialização durante 17 anos e recuperar todos os custos despendidos na sua investigação. Esta decisão veio criar as condições ideais para que as farmacêuticas estabelecessem o foco do seu investimento na investigação de novos medicamentos, uma vez que poderiam ter o retorno desse esforço financeiro.

Até ao início dos anos 50 a investigação de medicamentos estava concentrada nos Estados Unidos e, em menor escala, na Suíça. Nesses anos a atividade internacional das empresas americanas resumia-se a exportações, uma estratégia considerada pouco importante e não prioritária. A partir do final dos anos 50 inicia-se a expansão internacional das empresas americanas e, em menor escala, das empresas suíças. Nos restantes países a indústria farmacêutica era inexistente ou insipiente em consequência da devastação causada pela 2ª Guerra Mundial. Esta expansão internacional deu-se muito rapidamente: em 20 anos a percentagem das vendas das empresas americanas nos mercados internacionais passou de 12% em 1953 para 43% em 1978 (National Research Council, 1983).

Os modos de entrada utilizados nos mercados externos foram fundamentalmente a exportação (produção no país de origem e comercialização nos mercados externos através de distribuidores locais), contratos de licenciamento (produção nos mercados externos com partilha de lucros entre a empresa inovadora e empresa produtora) e empresas subsidiárias (produção nos mercados externos efetuada por uma empresa subsidiária). A partir dos anos 60, em consequência do aumento do investimento em I&D, a internacionalização tornou-se uma prioridade dado que a possibilidade de comercialização de medicamentos em larga escala seria a única forma de cobrir os elevados custos com a investigação e desenvolvimento dos mesmos. O desenvolvimento dos sistemas de saúde, sobretudo nos países mais desenvolvidos, que garantem a saúde disponível a todos e que asseguram o pagamento de parte substancial dos custos com saúde e medicamentos, criaram as condições para o desenvolvimento do mercado mundial de medicamentos com a configuração que conhecemos atualmente (National Research Council, 1983).

Os primeiros trabalhos sobre internacionalização pretenderam, em particular, explicar o investimento estrangeiro das empresas multinacionais americanas, nos movimentos pós 2ª Grande Guerra Mundial (Buckley & Chapman, 1997). No que respeita especificamente à indústria farmacêutica a quantidade de artigos sobre internacionalização é reduzida e pouco uniforme nos seus critérios. No âmbito deste trabalho, de acordo com a nossa pesquisa, foram selecionados 13 estudos, sendo que 11 deles respeitam a investigações de carater

empírico e os outros dois de carater teórico. De um modo geral observa-se uma elevada heterogeneidade no desenho, objeto, objetivos, fatores e variáveis em cada um deles, tornando difícil uma análise global e integrada dos resultados. Wrona & Trąpczyński (2012), no seu estudo sobre os determinantes da escolha dos modos de entrada em empresas farmacêuticas, constataram as mesmas limitações. Verifica-se uma elevada dispersão de critérios, objetos, metodologias e objetivos em estudo. Os enquadramentos teóricos encontrados com maior frequência são a teoria de Uppsala e a teoria OLI[8] refletindo a preocupação dos investigadores em avaliar a utilização dos recursos e capacidades internas das empresas para criação das condições necessárias à expansão internacional e, simultaneamente, assinalando o processo de internacionalização incremental, desde o desenvolvimento da atividade da empresa no mercado local até ao estabelecimento de unidades produtivas nos mercados externos (Buckley & Chapman, 1997; Mowla, Hoque, Mamun & Uddin, 2014; Pereira & Gomes, 2017; Ribau, Moreira & Raposo, 2015; Wrona & Trapczynski, 2012). A identificação dos modos de entrada parece ser uma preocupação na maioria dos estudos (Campins, 2015; Chitour, 2013; Diaz, Lenis & Rizo, 2017; Fina & Rugman, 1996; Javalgi & Wright, 2003; Kuntluru, Muppani & Khan, 2012; Mowla et al., 2014; Pereira & Gomes, 2017; Wrona & Trapczynski, 2012). Entre os motivos para exportar encontram-se com maior frequência as vantagens tecnológicas (produtos exclusivos, I&D), fabrico a custos mais baixos e oportunidades de maiores ganhos financeiros nos mercados-alvo (Campins, 2015; Chitour, 2013; Diaz et al., 2017; Mowla et al., 2014; Wrona & Trapczynski, 2012). A barreira à exportação mais citada é a distância psíquica (Campins, 2015; Fina & Rugman, 1996; Javalgi & Wright, 2003; Pereira & Gomes, 2017). No que respeita à realidade da indústria farmacêutica portuguesa, nas pesquisas efetuadas na literatura científica não foram identificados estudos que caracterizem ou avaliem as estratégias de internacionalização deste setor pelo que parece haver um largo caminho por percorrer de forma a melhor entender os fenómenos que caracterizam a internacionalização da indústria farmacêutica exportadora no nosso país.

2.2.2 ENQUADRAMENTO HISTÓRICO DA INDÚSTRIA FARMACÊUTICA EM PORTUGAL

Segundo a Apifarma (2014), a história da indústria farmacêutica portuguesa inicia-se fundamentalmente no final do século XIX. Há registos anteriores a esta data referentes à produção artesanal nas chamadas oficinas de farmácia mas é com a fundação da Companhia Portuguesa Higiene, o primeiro investimento de relevo no setor em Portugal, que a produção industrial de produtos farmacêuticos arranca efetivamente em Portugal. Este arranque beneficia da publicação em 1892 de uma pauta aduaneira protecionista que incentivava a produção nacional em detrimento das importações e, mais tarde, durante a 1ª Grande Guerra Mundial, em consequência da dificuldade em importar produtos da Alemanha, à época o principal fornecedor europeu de produtos farmacêuticos. Os primeiros registos de internacionalização datam dos anos 1930 com a expansão do Laboratório Sanitas para as províncias ultramarinas portuguesas e com a abertura da sua primeira filial no Brasil. É também durante esta década que as primeiras multinacionais iniciam atividade em Portugal. Em 1940 é publicada a primeira legislação que regulamenta o setor farmacêutico nomeadamente a atividade económica, que instituiu pela primeira vez um sistema de preços fixos no setor. A adesão de Portugal à OECE[9] em 1948 fez cair as medidas protecionistas que até então estavam em vigor, criando um surto de criação de sucursais de multinacionais estrageiras. Em 1958 é concedida a primeira aprovação internacional pela FDA (autoridade americana do medicamento) a uma unidade fabril portuguesa, a Atral, o que abriu as portas à exportação de medicamentos para os Estados Unidos. Ainda que com algumas debilidades crónicas, nomeadamente as carências ao nível de recursos, de inovação e a crescente concorrência estrangeira, a indústria farmacêutica nacional registou nos anos 60 uma taxa média anual de expansão de cerca de 13,5%, o que à data representava 1% do PIB. Cerca de 12% da produção total destinava-se a exportação para os Estados Unidos, Reino Unido, Holanda, entre outros. As maiores barreiras à internacionalização eram a dificuldade na prospeção de novos mercados devido à falta de recursos humanos especializados, recursos financeiros e a elevada fragmentação do tecido empresarial, composto essencialmente por unidades de reduzida dimensão (Apifarma, 2014).

A introdução da comparticipação de medicamentos nos anos 60 e a criação do Serviço Nacional de Saúde em 1979, reuniram as condições para um crescimento muito rápido do mercado nacional de medicamentos, acelerando o desenvolvimento das unidades produtivas em consequência do aumento do investimento estrangeiro em Portugal. A adesão à CEE[10] nos anos 80 cria um fenómeno de sinal contrário, com a deslocalização de unidades produtivas para outros países. Este movimento foi potenciado pelo elevado número de fusões e aquisições no setor farmacêutico mundial a partir dos anos 90. O desenvolvimento do mercado de medicamentos genéricos a partir do final dos anos 90, a par com o reduzido *know-how* em inovação levou a que a

[8] Ownership, Location, Internalization

[9] Organização Europeia de Cooperação Económica

[10] Comunidade Económica Europeia

indústria farmacêutica nacional se focalizasse fundamentalmente na produção deste tipo de produtos, a maioria dos quais *commodities*[11], cujos volumes de vendas elevados nos mercados nacional e europeu permitiam superar a reduzida inovação e as reduzidas margens. Ao longo deste século de existência Portugal produziu apenas um medicamento de investigação e de patente portuguesas, um anti-epiléptico desenvolvido pela empresa Bial, lançado em 2009 e que hoje é comercializado em mais de 40 países (Apifarma, 2014).

2.2.3 MERCADO FARMACÊUTICO PORTUGUÊS

O mercado farmacêutico português é avaliado em cerca de 3,7 mil milhões de euros (Apifarma, 2019), 1,7% do mercado europeu e apenas 0,22% do mercado mundial (AICEP, 2018). A sua reduzida expressão na cena europeia e mundial implica uma estratégia de desenvolvimento que garanta a sustentabilidade das empresas portuguesas a médio e longo prazo. Esta estratégia passa inevitavelmente pela expansão internacional, dadas as limitações inerentes à reduzida dimensão do mercado interno.

Tabela 2: Faturação total, empresas e empregados no setor farmacêutico

	2010	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**
Faturação (milhões euros)	4.295	3.995	3.635	3.421	3.429	3.570	3.667	3.747
Nº Empresas	127	126	122	127	131	134	141	149
Nº Empregados	6.084	6.076	6.098	6.089	6.243	6.302	6.752	7.436

Fontes: Apifarma, 2019; INE, 2019

Na evolução da faturação nos últimos 8 anos (ver Tabela 2) podemos observar os efeitos do período de assistência financeira a Portugal, de 2011 a 2015, no mercado nacional de medicamentos. Nesse período, o mercado total perdeu cerca de 900 milhões de euros, 21% do seu valor, e em apenas 4 anos. Tem vindo a recuperar lentamente embora esteja bastante longe dos valores anteriores a 2010. Segundo o INE[12] (2019), em 2017 existiam 149 empresas, que geravam cerca de 7.400 empregos diretos. Nos últimos 8 anos foram criadas 12 novas empresas e a indústria farmacêutica gerou cerca de 1.460 novos empregos. Estes dados atestam de alguma forma a resiliência do setor farmacêutico a uma fortíssima quebra de valor do mercado local, a capacidade de sobreviver e de desenvolver a sua atividade numa envolvente claramente desfavorável. O investimento em I&D sofreu uma retração até 2015, provavelmente em consequência da contração e ajuste do mercado farmacêutico português, retomando o crescimento a partir de 2016. Portugal é um dos países onde o investimento em inovação tem menor expressão, estando bem abaixo da média europeia (IFPIA, 2019).

2.2.4 O SETOR FARMACÊUTICO EXPORTADOR PORTUGUÊS

A atividade internacional da indústria farmacêutica foi claramente intensificada a partir de 2011 (ver Tabela 3). Nos últimos anos a intensidade exportadora da indústria farmacêutica (percentagem da produção que é vendida ao exterior) mais que duplicou em relação aos valores anteriores a 2010, sugerindo que a indústria farmacêutica procurou nos mercados externos compensar a perda de volume de negócios no mercado local, que se retraiu. Da mesma forma a taxa de cobertura das importações pelas exportações no setor farmacêutico duplicou nos últimos anos. Este fenómeno foi significativamente mais evidente no setor farmacêutico que nos restantes setores da economia nacional. No entanto a taxa de penetração das importações de produtos farmacêuticos no mercado interno (a percentagem da oferta de produtos no mercado português que é importada do exterior) é significativamente mais elevada que no resto da economia nacional e agravou-se nos últimos anos, revelando a elevada dependência externa do setor farmacêutico em matérias-primas e produtos inovadores. Em 2017 as exportações da indústria farmacêutica portuguesa atingiram cerca de mil milhões de euros, com um crescimento de 346% entre 2001 e 2017. Portugal exporta medicamentos para mais de 150 países, com o valor destas exportações a representar cerca de 2% do total das exportações portuguesas (AICEP, 2018). Nos últimos anos as empresas farmacêuticas portuguesas fizeram um esforço notável na diversificação dos seus mercados potenciais, motivado pela crise dos mercados interno e europeu. Este esforço é observável pelo incremento das exportações, sobretudo para mercados fora da União Europeia. Apesar do elevado crescimento das exportações dos últimos anos, o saldo da balança comercial portuguesa de produtos farmacêuticos (diferença entre exportações e importações) é fortemente negativo, -1.489 milhões de euros em 2017 (INE, 2019), o que por si só justifica todo o investimento para que as empresas portuguesas do setor farmacêutico diversifiquem estratégias comerciais, reduzam a dependência do mercado interno e aumentem a penetração nos mercados externos. Aparentemente parece ser esse o caminho que está a ser seguido uma vez

[11] Produtos cuja diferenciação de características e qualidade pelos consumidores é bastante reduzida. A opção de compra é normalmente tomada com base no preço mais baixo.

[12] INE: Instituto Nacional de Estatística

que a balança comercial de produtos farmacêuticos com países fora da União Europeia (geograficamente mais afastados de Portugal) é positiva desde 2012. A União Europeia é de longe o principal parceiro comercial no setor farmacêutico, sendo que no que respeita a mercados de exportação fora da União Europeia, destacam-se os Estados Unidos da América e os PALOP[13]. Relativamente às importações, 97% do total têm origem em países da União europeia e na Suíça.

Tabela 3: Indicadores de performance exportadora da indústria farmacêutica

	1999-2001	2002-2004	2005-2007	2008-2010	2011-2013	2014-2016
Intensidade exportadora (a)						
País	12,5	12,7	13,9	14,0	17,9	19,5
Farmacêuticas	30,2	32,4	34,4	42,8	62,5	85,7
Taxa de cobertura das importações pelas exportações (b)						
País	64,4	69,3	70,3	70,9	87,8	90,3
Farmacêuticas	27,1	22,1	20,9	22,9	31,6	40,6
Taxa de penetração das importações no mercado interno (c)						
País	18,1	17,3	18,7	18,7	19,9	21,1
Farmacêuticas	61,5	68,6	71,5	76,5	84,1	93,7

Média anual de cada período, valores em %. (a)- quanta da produção é vendida ao exterior; (b)- Que percentagem das compras ao estrangeiro é compensada pelas vendas do país ao estrangeiro; (c)- Quanta da oferta é importada do exterior

Fonte: Pordata, 2019

3. ENQUADRAMENTO CONCEPTUAL DA INTERNACIONALIZAÇÃO

Com base na revisão bibliográfica de trabalhos científicos de internacionalização das empresas, efetuámos uma recolha de informação sobre aquelas que nos pareceram ser as principais variáveis e hipóteses explicativas da internacionalização. Pretendemos com esta revisão e enquadramento teórico, criar os fundamentos e bases para um segundo trabalho, empírico, que assentará na recolha e tratamento qualitativo de questionários, obtidos nas empresas farmacêuticas portuguesas fabricantes e exportadoras de medicamentos.

3.1 MODELOS EXPLICATIVOS DA INTERNACIONALIZAÇÃO

A definição de internacionalização é relativamente intuitiva e percetível e a literatura é relativamente vasta em definições, apesar de não diferirem significativamente. Meyer (1996) considera que a internacionalização é o meio pelo qual a empresa aumenta as suas atividades de valor acrescentado fora do país de origem. Oliveira e Teixeira (2011) definem internacionalização como "o processo de aumentar o envolvimento nas operações internacionais". A internacionalização tem sido objeto de extensa investigação, em particular nos últimos 60 anos, com o aparecimento de diversas teorias que tentam explicar o fenómeno sob diferentes vertentes e em função de diversos fatores condicionantes, desde a pura visão economicista até à definição de modelos integrativos da realidade da empresa. De entre todos, os estudos de Penrose (1959) são ainda considerados uma referência nos nossos dias e uma alteração no paradigma da organização empresarial, definindo uma abordagem tradicional com o foco da empresa nas suas competências, combinadas com as oportunidades no ambiente externo (Nair, Trendowski & Judge, 2008). As teorias clássicas mais convencionais que pretendem explicar a internacionalização das empresas (Ribau et al., 2015) e citadas nos estudos de internacionalização da indústria farmacêutica, são resumidas nos pontos seguintes.

3.1.1 MODELO TEÓRICO BASEADO NOS RECURSOS DA EMPRESA

Em 1959 Edith Penrose definiu a empresa como um conjunto de recursos, humanos e físicos. O seu pensamento tem como pilares fundamentais do crescimento e da internacionalização, os recursos e capacidades da empresa. Segundo o mesmo, a principal função da empresa consiste em adquirir recursos para a produção de bens e serviços que criam lucro. Entre estes recursos sublinha a necessidade de recursos humanos experientes para a utilização adequada dos recursos, que podem ser ativos tangíveis ou intangíveis, físicos, tecnológicos, humanos, entre outros. As vantagens competitivas das empresas dependem desses ativos. Este modelo sugere

[13] Países africanos de língua oficial portuguesa

não apenas que a empresa dispõe de recursos e capacidades heterogéneas mas que outros benefícios são consequência dessas vantagens competitivas adquiridas devido a recursos únicos ou de elevado valor e devido ao desenvolvimento de capacidades específicas que permitem à empresa competir com maior rentabilidade (Barbosa, Ayala & Sandoval, 2016; Morgan, Kaleka & Katsikeas, 2004; Penrose, 1959). A teoria baseada em recursos e capacidades tornou-se uma visão teórica central na investigação da internacionalização de empresas, em particular na década de 90, com o trabalho de Barney (1991). Este estudo estabeleceu o foco na compreensão dos fatores na origem das vantagens competitivas das empresas. Define vantagem competitiva quando a empresa implementa uma estratégia de valor acrescentado, que não é simultaneamente implementada por nenhuma das empresas concorrentes. Quando nem os benefícios dessa vantagem competitiva podem ser replicados pelas empresas concorrentes refere que estamos perante uma vantagem competitiva sustentada. Este pensamento subscreve a visão de vantagem competitiva já usada anteriormente por Porter (1985). A expansão internacional pode ocorrer quando as empresas dispõem de recursos suficientemente competitivos que permitem superar os custos adicionais, devidos em consequência do início de atividade num novo mercado no exterior. A expansão internacional pode ser encarada como um meio de aumentar os rendimentos com a otimização de recursos valiosos, o que contribui para a redução dos custos e riscos da entrada, no novo mercado e no mercado de origem (Barbosa et al., 2016). O papel dos gestores, muitas vezes o recurso-chave no processo de internacionalização, assume destaque ainda maior em estruturas mais pequenas e em PMEs[14], muitas vezes representadas unicamente pelos seus proprietários no papel de gestor, cujas perceções do mercado externo são fundamentais para o comportamento internacional da empresa (Anil, Shoham & Pfajfar, 2016).

Empresas com maiores recursos estratégicos optam por modos de entrada que permitam maior controlo da operação internacional pelo que o investimento direto é o modo de entrada comummente adotado (Andersen, Ahmad & Chan, 2014). A quantidade de recursos disponíveis para a internacionalização reduz significativamente o impacto e perceção das barreiras à exportação (Kahiya, 2018).

3.1.2 MODELO DE INTERNACIONALIZAÇÃO BASEADO NOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

Este modelo de internacionalização foi desenvolvido por Williamson (1975), baseando-se em fundamentos de teorias anteriores. O argumento base deste modelo consiste em que a empresa tende a expandir a sua atividade para outros mercados até que o custo operacional de uma nova transação dentro da empresa fique igual ao custo de realizar a mesma transação para um mercado externo. É uma teoria que prediz que a empresa realizará internamente todas as atividades passíveis de serem efetuadas a um custo mais baixo, implementando um sistema de gestão e controlo hierárquico internos, e terceiriza em fornecedores externos todas as atividades que apresentem custos comparativamente mais baixos: intermediários de exportações, agentes ou distribuidores. O modelo tenta assim explicar porque é que a empresa decide estabelecer-se num mercado externo criando uma estrutura de serviços ou produtiva, em vez de licenciar a produção ou contratar um distribuidor ou agentes locais (Hollensen, 2011; Andersen et al. 2014). Segundo Williamson (1975), emerge devido à imperfeição dos mercados na regulação das transações em ambiente de concorrência perfeita, ou seja, numa negociação a atitude comportamental predominante entre as partes é de oportunismo, tentando cada uma delas encontrar a solução mais rentável e vantajosa para si, em detrimento da outra parte. Desta realidade desenvolvem-se, o que o autor chamou, atritos entre comprador e vendedor, dos quais resultam custos de transação. O principal objetivo na utilização deste modelo é a minimização dos custos de transação. Privilegia os modos de entrada com menor controlo sobre as operações (licenciamentos e *joint ventures* minoritárias) dado que permitem melhor otimização das economias de escala. No entanto quando os custos de transação ou os riscos contratuais aumentam, são preferíveis os modos de entrada que proporcionem maior controlo de operação nomeadamente o investimento direto externo e *joint ventures* maioritárias (Andersen et al., 2014).

3.1.3 O MODELO DA ESCOLA NÓRDICA DE UPPSALA

Nas décadas de 70 e 80 do século passado, vários investigadores desenvolveram diversos modelos de internacionalização que assentavam numa lógica sequencial e incremental, como por exemplo Cavusgil (1980). De todos o mais referenciado na literatura internacional é o modelo de Uppsala, desenvolvido pelos investigadores da Universidade de Uppsala, Suécia, que focaram os seus estudos nos processos de internacionalização das empresas suecas e desenvolveram um modelo global de decisão sobre que mercados e quando internacionalizar (Johanson & Vahlne, 1977). Distinguiram quatro modos de entrada em mercados internacionais, onde os sucessivos estádios correspondem a graus mais elevados de desenvolvimento/envolvimento no pro-

[14] PME: pequena e média empresa

cesso de internacionalização: sem atividade de exportação regular, exportação através de agentes independentes, estabelecimento de subsidiárias externas e estabelecimento de unidades externas de produção. A evidência foi suportada pela informação recolhida através de estudos de caso em quatro empresas suecas. Um dos aspetos mais inovadores neste modelo é a noção de que a empresa, no seu processo de internacionalização incremental, inicia a atividade em mercados com menor distância psíquica (detalhado mais adiante). Este modelo foi revisto pelos autores à luz da nova realidade do mundo globalizado dando enfase à importância das redes de contactos no mundo dos negócios internacionais, contrariando assim a visão neoclássica do mercado. Mais que na distância psíquica, colocam o foco na incerteza decorrente da rede de contactos. O modelo revisto inclui novas variáveis. O conceito de compromisso foi substituído pelas redes de contactos e as variáveis aprendizagem, confiança e oportunidade assumiram papel fundamental (Johanson & Mattsson, 1988).

3.1.4 O PARADIGMA ECLÉTICO

Também conhecido por teoria OLI (do inglês Ownership, Location, Internalisation), este modelo é uma abordagem originalmente apresentada por Dunning em 1977, que relaciona os custos de transação (vantagens internas), as relações da empresa com os mercados (vantagens competitivas) e com elementos macroeconómicos de produção internacional (modelos de ciclo de vida de produto, vantagens competitivas locais) (Dunning, 2001). Tornou-se uma importante ferramenta analítica das empresas por compreender e permitir testar diferentes ideias e visões teóricas nas empresas multinacionais, fundamentalmente para avaliação de empresas com produção internacional, mais do que para definir padrões de internacionalização, onde o modelo tem pouca capacidade preditiva (Costa, Añez, Mol & Damasceno, 2017; Ribau et al., 2015). Constitui uma teoria simples mas robusta que explica a internacionalização da empresa com base na extensão geográfica da sua produção industrial, determinada pela interação de três variáveis (ou sub-paradigmas) independentes (Dunning, 2001; Ribau et al., 2015): vantagens de propriedade (vantagens competitivas da empresa, o controlo dos seus ativos tangíveis e intangíveis), vantagens de localização (as vantagens inerentes a possíveis benefícios de um país/local em relação a outros, políticos, económicos, estabilidade social, diversidade cultural, custos de produção, nível salarial, acesso ao mercado de trabalho, incentivos governamentais, recursos naturais, infraestrutura instalada, barreiras alfandegárias e dinâmica de mercado) e vantagens de internalização (as vantagens de que a empresa pode beneficiar por maximizar a utilização dos seus recursos internos, em vez de externalizar processos, nomeadamente em quatro vertentes: risco, controlo, retorno financeiro e gestão de recursos). De acordo com este modelo, a empresa decide-se pelo investimento direto num mercado externo se tiver três vantagens-chave: de propriedade, localização e internalização. Se os riscos contratuais no país de destino forem elevados a empresa prefere explorar as suas vantagens de propriedade (internalização) através do investimento direto em vez de vender ou licenciar o negócio a parceiros externos (Andersen et al., 2014).

3.1.5 A INTERNACIONALIZAÇÃO EM REDES DE CONTACTOS

As redes profissionais são uma forma de gerir as interdependências entre diversos atores numa atividade profissional. Enquanto nos modelos focados no mercado as interdependências são reguladas fundamentalmente por mecanismos de preços, segundo a teoria das redes os atores estão interligados através de relações de troca e as suas necessidades e capacidades são mediadas através das interações entre eles (Cunningham & Culligan, 1988). Observamos assim uma clara mudança na lógica negocial, do modelo clássico de transações baseado em poder para um modelo baseado em relações de cooperação multipolar. Esta teoria pretende analisar e entender os sistemas industriais através da combinação de três variáveis: atores (indivíduos, empresas ou grupos), atividades e recursos (físicos, equipamento, construções, recursos financeiros e humanos, recursos intangíveis). Segundo a mesma, os atores estabelecem atividades através do desenvolvimento, troca, criação ou combinação dos recursos que cada um dispõe (Ribau et al., 2015). O foco de análise deixa de ser a empresa para ser a relação entre os atores na rede. Este modelo é baseado no modelo de Uppsala mas dá-nos uma melhor explicação para a internacionalização de empresas de pequena e média dimensão, como "redes de pequenas empresas". Segundo este modelo, ao contrário do defendido nos modelos tradicionais, a empresa pode internacionalizar-se de forma mais rápida. O processo de internacionalização assume formas mais complexas e menos estruturadas que no modelo de Uppsala devido à natureza colaborativa do modelo de negócio. As vantagens competitivas dependem, não apenas dos recursos internos, mas da interação e relacionamento com outras empresas, podendo assim superar carências ou debilidades internas de recursos (Andersen et al., 2014).

3.1.6 APONTAMENTOS FINAIS SOBRE MODELOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Segundo Andersen et al. (2014), o entendimento dos fenómenos que explicam a internacionalização das empresas tem sofrido enorme evolução desde a década de 60. Inicialmente eram predominantes as abordagens sobre a perspetiva económica, influenciadas pelo ambiente pós 2ª Guerra Mundial e pelo forte movimento de internacionalização da indústria produtiva americana. No final da década de 70 surgem novas abordagens, de perspetiva comportamental. Mais tarde surgem vários modelos ecléticos e as novas perspetivas que evidenciam as redes de contactos. De acordo com McDougall e Oviatt (2000), nos nossos dias, surge um novo fenómeno decorrente da globalização em consequência do qual muitas empresas nascidas já no século XXI, não obstante a sua reduzida dimensão, tempo de existência e limitação de recursos próprios, têm já uma considerável expressão internacional, que adquirem com relativa rapidez e sem sequer desenvolverem vantagens competitivas significativas nos mercados locais, o que de certa forma torna obsoletas as teorias clássicas de internacionalização e faz emergir a necessidade de um novo modelo que explique este fenómeno. Diversos autores defendem a necessidade de uma nova abordagem de conceção holística, transversalmente aceite, integradora dos contributos dos modelos já conhecidos, que contemple os diversos fatores encontrados na realidade quotidiana das empresas (por exemplo Ribau et al., 2015).

3.2. REVISÃO TEÓRICA DAS PRINCIPAIS VARIÁVEIS DA INTERNACIONALIZAÇÃO

3.2.1 A ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA DA EMPRESA PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO

A perceção pela empresa e seus gestores, da extensão e profundidade da estratégia global de internacionalização, pode afetar a construção e consecução da internacionalização da empresa (Wind, Douglas, & Perlmutter, 1973). Por exemplo Cavusgil e Nevin (1981) identificaram que a relutância das empresas à internacionalização podia ser largamente atribuída à reduzida determinação dos gestores de topo e que os gestores seriam determinantes para a compreensão da importância de expandir a atividade para mercados externos e para a alocação dos necessários recursos a uma estratégia de internacionalização bem sucedida. Perlmutter (1969) conceptualizou o modelo EPRG[15] (inicialmente apenas EPG), que permite captar a orientação estratégica da empresa para a internacionalização. Segundo este modelo, a estratégia pode ser orientada de diferentes formas com diferentes impactos na produtividade e rentabilidade da empresa. Custos e proveitos podem ser gerados de diferentes formas em função da orientação estratégica. Por exemplo é desejável que as diferentes atividades da organização sejam consistentes com os diferentes estádios de desenvolvimento. Igualmente a cultura organizacional e estratégia de marketing deverão ser orientadas de forma a aproveitar com eficiência todas as oportunidades e sinergias decorrentes do processo de internacionalização (Drachal, 2014). O modelo EPRG, revisto e atualizado em 1973 (Perlmutter, 1969; Wind et al., 1973), define quatro dimensões estratégicas: etnocentrismo (as empresas concentram os seus esforços na produção e vendas no mercado local e a atividade internacional não é percecionada como verdadeiramente prioritária), policentrismo (a empresa tem atividade em diversos países e em cada um deles a estratégia é individualizada na realidade desse país), regiocentrismo (semelhante ao policentrismo mas neste caso a empresa reconhece a semelhança regional dos diferentes mercados que compõem essa região, adotando uma estratégia comum) e geocentrismo (a empresa trata todos os mercados como um só mercado global). Perlmutter (1969) concluiu que o aspeto fundamental na definição da estratégia internacional da empresa é a atitude dos gestores de topo porque, demasiadas vezes, a suposta visão multinacional nas empresas não passa de atitudes etnocêntricas mascaradas.

3.2.2 MOTIVOS PARA INTERNACIONALIZAR

Na maioria das empresas o motivo fundamental para exportar é fazer dinheiro (Hollensen, 2011). No entanto, em situação real os motivos que influenciam a decisão da empresa seguir a estratégia de internacionalização são variados e constituem um conjunto de passos que convergem numa determinada direção. Podem ser identificados como uma determinante do desenvolvimento internacional da empresa. Podem ainda ser usados como forma de estimar a importância dada pela empresa à estratégia internacional nos seus planos de negócio (Bilkey & Tesar, 1977). Os motivos que levam as empresas a internacionalizar-se podem estar relacionados com os recursos disponíveis, por exemplo a capacidade de fabrico de um determinado produto não aproveitada constitui um recurso disponível que outra empresa pode não ter. Os motivos para internacionalizar podem ser agrupados em internos e externos, consoante a sua origem esteja na empresa ou fora dela. Podem ainda ser classificados como pró-ativos ou reativos (ver Tabela 4). Os motivos pró-ativos representam estímulos à escolha de novas estratégias, baseados nos interesses da empresa em explorar competências específicas (por

[15] Modelo EPRG: Etnocentrismo, Policentrismo, Regiocentrismo e Geocentrismo

exemplo uma determinada vantagem tecnológica exclusiva) ou oportunidades identificadas no mercado. Os motivos reativos são consequência de uma reação da empresa a pressões ou ameaças no mercado local ou externo e da adoção da estratégia a essas pressões/ameaças (Anil et al., 2016; Hollensen, 2011).

3.2.3 VANTAGENS COMPETITIVAS

Segundo Johansson (2008), o objetivo fundamental de uma estratégia de negócio é criar e manter vantagens competitivas. A rentabilidade das empresas é proporcional à sua capacidade para construir e explorar vantagens nos mercados onde opera. Porter em 1985 consagrou o emprego do termo na literatura internacional, com as vantagens competitivas a passarem a ser empregues com um significado genérico, muitas vezes associado a um conceito indefinido de valor e/ou desempenho financeiro (Brito & Brito, 2012). Podendo ser definidas como a criação de valor superior aos concorrentes diretos, as vantagens competitivas podem ser compreendidas entre o valor que o cliente está disposto a pagar e o custo de oportunidade para a empresa. Uma vantagem num produto reflete o conjunto de atributos de qualidade, embalagem, *design* e inovação, percebidos pelo cliente, que diferenciam o valor da oferta desse produto da dos restantes concorrentes (Brito e Brito, 2012; Porter, 1985). Na indústria farmacêutica as estratégias de vantagens competitivas baseadas em custos baixos são predominantes em empresas originárias de mercados emergentes, focadas fundamentalmente no fabrico de produtos *commodities*, de reduzida rentabilidade (Bartlett e Ghoshal, 2000).

Tabela 4: Principais Motivos para Internacionalizar

Razões Pró-ativas	**Razões Reativas**
Objetivos de crescimento e lucro	Pressões concorrenciais
Necessidades de gestão	Perda de rentabilidade no mercado doméstico
Vantagens tecnológicas (exclusividade de produtos)	Sobreprodução/excesso de capacidade
Oportunidades no mercado de destino	Encomendas não planeadas do mercado de destino
Economias de escala	Extensão das vendas de produtos sazonais
Benefícios fiscais (taxas e outros)	Distância psicológica

Fonte: Hollensen, 2011

3.2.4 AS BARREIRAS NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

O senso comum diz-nos que todas as empresas internacionalizadas ou que pretendam iniciar um processo de internacionalização, são confrontadas com barreiras à implementação da sua estratégia. Leonidou (citado por Kahiya, 2018) referiu que essas barreiras ao processo de internacionalização são definidas como obstáculos, de atitude, estruturais, operacionais, legais ou outros, que limitam, condicionam ou impedem as empresas de iniciar, desenvolver ou manter a atividade internacional. Afetam a empresa de várias formas: desencorajam as empresas não-exportadoras de iniciar negócios em mercados externos, inibem a atitude exportadora, podem induzir atitudes de desinvestimento externo e dissuadem empresas ex-exportadoras a retomar estratégias de internacionalização (Anil et al., 2016). Nem todas as empresas têm a mesma capacidade de superar barreiras no processo de internacionalização, com o fenómeno a parecer ter maior impacto nas PME. A envolvente global atual, de crescente competitividade, a par com uma relativa debilidade ao nível de recursos internos, cria situações de elevada complexidade às PME quando desenvolvem estratégias de internacionalização (Silva, Franco, & Magrinho, 2016). O processo de aprendizagem pelo qual as empresas passam à medida que incrementam a sua experiência internacional, contribui para a redução da perceção de incerteza e de risco nos mercados internacionais e a influência das barreiras à internacionalização tem tendência a perder impacto com a experiência internacional. Esta perceção é sustentada no âmbito dos modelos de internacionalização incremental, conforme teoria de Uppsala (Anil et al., 2016). A existência de uma boa rede de contactos no mercado externo pode ser determinante para gerir ou minimizar consequências de algumas barreiras à internacionalização, podendo constituir uma importante vantagem para a empresa em presença de situações difíceis de solucionar à distância, por exemplo dificuldades administrativas, dificuldades de interpretação da legislação local, gestão dos canais logísticos, etc. Trata-se de uma visão que se enquadra nos conceitos da teoria de internacionalização baseada em redes de contactos (Kahiya, 2018). Do ponto de vista conceptual podemos dividir as barreiras em internas (inerentes à empresa, relativamente à definição estratégica e alocação de recursos) e externas (relativas à envolvente do mercado e contexto externos) (Anil et al., 2016). A perceção das barreiras à internacionalização é maior em empresas não-exportadoras, talvez devido a inexperiência ou inercia resultante de operarem apenas no mercado local, sendo significativamente maior em seto-

res mais competitivos, mais regulados ou de maior sofisticação tecnológica, como é o caso do setor farmacêutico. As empresas familiares são igualmente mais sensíveis às barreiras da internacionalização atendendo a que o envolvimento pessoal e risco de perda são maiores quando o proprietário está diretamente envolvido nas operações de internacionalização. A distância psíquica apresenta na literatura resultados paradoxais: de um modo geral contribui para aumentar a perceção das barreiras mas os resultados estão longe de ser consensuais (Kahiya, 2018). Os autores da teoria de Uppsala confirmaram esta ideia na versão revista do modelo, quando demonstraram ser possível superar as limitações da distância psíquica, permitindo acelerar o processo de internacionalização através das redes de contactos. Afirmam que a maior barreira à internacionalização resulta do facto da empresa estar fora da rede de contactos no país de destino (Johannson e Vahle, 2009; Wasowska, 2016). No caso específico da indústria farmacêutica, Wrona e Trąpczyński (2012) identificaram os procedimentos de registo de novos medicamentos, comparticipação e proteção de patentes, como as principais barreiras institucionais à internacionalização de empresas farmacêuticas.

3.2.5 OS MODOS DE ENTRADA

Modos de entrada num mercado externo podem ser definidos como as organizações institucionais necessárias à comercialização de produtos, tecnologia e capital humano num mercado externo (Hollensen, 2011). A escolha do modo de entrada, o canal de vendas ou a forma de iniciar atividade comercial num mercado externo, representam uma das decisões estratégicas mais importantes num processo de internacionalização, em particular para as PME. Esta escolha representa sempre o dispêndio de importantes recursos da empresa e muitas vezes é uma decisão que não é fácil de reverter. O modo de entrada tem um impacto direto na performance da internacionalização pelo que uma escolha pouco acertada pode, por vezes, condicionar toda a estratégia e decisões ao nível da internacionalização (Li, He & Sousa, 2016).

A escolha dos modos de entrada nos mercados externos deve ter em conta os fatores internos (características do produto e comprometimento financeiro da empresa) e externos à empresa (ambiente de negócio, produção, distribuição, regulamentar e legal, entre outros). Os diferentes modos de entrada podem ser agrupados em função das necessidades de investimento em capital próprio: sem investimento (exportação, contratos de licenciamento, franchising), com ou sem investimento (alianças estratégicas) e com investimento (joint-ventures, aquisições e estabelecimento de subsidiárias). Não existem modos de entrada ideais ou melhores que outros. Uma empresa pode utilizar com frequência diferentes modos de entrada, em mercados diferentes ou no mesmo mercado, como por exemplo quando uma empresa adquire um distribuidor ou fabricante dos seus produtos no mercado externo. Estas escolhas estão relacionadas, entre outros aspetos, com os níveis de investimento, risco, flexibilidade e grau de controlo, que se pretendem ter no mercado-alvo (Hollensen, 2011; Root, 1994).

3.2.6 A DISTÂNCIA PSÍQUICA

Johanson e Vahlne (1977) colocaram este conceito no centro da investigação em internacionalização. A distância psíquica pode ser definida como os fatores que condicionam os fluxos de informação e comunicação entre comprador e vendedor, que afetam a compreensão e o entendimento da negociação (Ciszewska-Mlinaric & Trąpczyński, 2016; Costa et al., 2017). Por sua vez, Evans e Mavondo (2002) definem distância psíquica como a distância entre o mercado de origem e o mercado exterior em resultado da perceção das diferenças culturais, de idioma, políticos, religiosos, nível de educação, desenvolvimento industrial, de marketing e linguagem de negócios. A distância psíquica tem sido frequentemente usada como fator explicativo do grau de adaptação nas estratégias de marketing, sequências de investimento internacional, dos modos de entrada e da performance internacional das empresas. Muitas vezes confundida com distância cultural (diferenças de valores culturais entre países), a distância psíquica é bem menos objetiva que esta e está fundamentalmente relacionada com a perceção dos gestores sobre as barreiras e dificuldades em comunicar e interpretar a informação com os mercados externos. Deve ser analisada em função da apreciação e interpretação individuais de cada gestor pois varia em função da sensibilidade de cada um (Sousa & Bradley, 2006). A distância psíquica tem sido objeto de estudo intenso, em particular desde 1977. Diversos estudos procuraram demonstrar a correlação entre a distância psíquica e os diversos fatores da internacionalização de empresas. Os resultados conhecidos são controversos, muitas vezes paradoxais (Evans & Mavondo, 2002), não havendo uma conclusão definitiva sobre o impacto desta variável sobre os diferentes fatores da internacionalização. Este é um ponto claramente em aberto para futura investigação. A distância psíquica parece ser, mais que um determinante, um moderador de outros fatores nomeadamente das barreiras à internacionalização (cuja perceção aumenta com a distância psíquica) e dos modos de entrada em mercados externos (Ciszewska-Mlinaric & Trąpczyński, 2016; Sousa & Lages, 2011).

3.2.7 A DIMENSÃO DAS EMPRESAS

A dimensão das empresas é uma variável importante no contexto da estratégia de internacionalização. Diversos modelos de internacionalização explicam a relativa limitação de recursos e capacidades em empresas de reduzida dimensão, como por exemplo o modelo de internacionalização baseado em recursos, analisado no ponto 2.3.1. As empresas de pequena dimensão carecem muitas vezes de recursos críticos para desenvolver vantagens competitivas nomeadamente ao nível da inovação, capacidade de produção e competências de gestão (Barney, Wright & Ketchen, 2001). Em pequenas estruturas as funções estão bastante mais interconectadas, com maior interdependência entre si e mais dependentes da atitude do gestor, frequentemente o representante e executante da empresa no processo de internacionalização (Anil et al., 2016; Cavusgil, 1980). O comportamento das empresas de pequena dimensão perante a internacionalização é bastante diferente do das empresas de grande dimensão. Muitas vezes o processo de internacionalização é desencadeado por um estímulo do exterior, por exemplo uma ordem de compra não esperada, vinda de um cliente externo. Segundo Hollensen (2011) na maior parte das situações a estratégia de internacionalização é condicionada por uma distância psíquica, cultural e geográfica reduzidas, como forma de reduzir a perceção das barreiras e simplificar os processos de decisão. As empresas de pequenas dimensões e recursos limitados optam por iniciar a internacionalização nestes mercados mais próximos da sua realidade, que conhecem melhor, onde os riscos percecionados são substancialmente mais reduzidos.

Para superar as limitações em recursos e capacidades, as empresas podem estabelecer-se em redes com outras empresas, de forma a partilhar recursos comuns e, sobretudo, beneficiar dos recursos e capacidades instalados noutras empresas, como forma de colmatar as suas limitações internas. O modelo de internacionalização baseado em redes de contactos, detalhado no ponto 2.3.5, enquadra esta visão. Mais recentemente, com o fenómeno das empresas que nascem internacionalizadas, observamos uma realidade que coloca em causa as teorias clássicas, dado que ultrapassam as carências em recursos, capacidades e processos, desde a sua génese. No entanto as empresas que seguem este modelo apresentam características particulares: forte cariz tecnológico, forte inovação, elevada especialização, visão do negócio globalizada e elevada predisposição dos gestores para assumir riscos no mercado global, pelo que a utilização deste modelo de internacionalização não pode ser generalizada para a maioria das empresas, em particular no setor farmacêutico objeto deste estudo (McDougall & Oviatt, 2000).

3.3 FORMULAÇÃO DE HIPÓTESES

Com base no enquadramento económico do setor farmacêutico, e nas conclusões do enquadramento conceptual da internacionalização efetuados nos pontos anteriores, formularam-se as seguintes hipóteses a serem testadas no âmbito de uma investigação futura:

H1: A distância psíquica aumenta a perceção das barreiras à internacionalização.

H2: A distância psíquica implica a escolha de modos de entrada sem investimento de capital.

H3: Maior perceção de barreiras implica a escolha de modos de entrada sem investimento de capital.

H4: A perceção de distância psíquica é maior em empresas cuja orientação estratégica é predominantemente focada no mercado local.

H5: A perceção de barreiras à exportação é maior em empresas cuja orientação estratégica é predominantemente focada no mercado local.

H6: Empresas cuja orientação estratégica é predominantemente focada no mercado local optam por modos de entrada sem investimento de capital.

H7: Em empresas cuja orientação estratégica é predominantemente focada no mercado local, as motivações para a internacionalização são predominantemente reativas.

H8: As vantagens competitivas das empresas variam em função da sua orientação estratégica internacional.

4. CONCLUSÃO

Esta investigação baseou-se na caracterização e enquadramento do setor farmacêutico exportador português, na revisão teórica dos diferentes modelos de internacionalização e na identificação das principais variáveis do processo de internacionalização das empresas. Com base na vasta informação recolhida, podemos afirmar que a internacionalização é uma ferramenta muito importante da economia dos países, sendo simultaneamente, uma peça estrutural do tecido empresarial. Foi igualmente possível verificar que os investigadores cada vez mais se debruçam sobre este tema, contribuindo com informação de carater científico e de aplicabilidade empresarial, o que nos permitiu cumprir com outro dos principais objetivos do trabalho, que passava por efetuar uma extensa revisão teórica, de forma a reunir informação que nos permitisse formular um modelo conceptual, passível de ser testado empiricamente e que pudesse servir de base à obtenção de conclusões e elementos para utilização futura no meio académico e empresarial.

Com base nos resultados obtidos neste trabalho, iremos efetuar um segundo estudo, de carater empírico, com a aplicação de questionários a um universo composto pelas empresas farmacêuticas portuguesas, fabricantes e exportadoras de medicamentos, na sua forma acabada ou na forma de princípios ativos, identificadas com recurso às bases de dados de empresas, da Iberinform[16] e da PharmaPortugal[17], procurando definir um modelo de comportamento do setor farmacêutico exportador português, que permita propor um conjunto de soluções, caminhos, condutas, que sirvam de apoio às empresas, no seu esforço de internacionalização.

REFERENCIAS

AICEP (2018). *Flash indústria farmacêutica*. Obtido em 20 Agosto 2019, de http://www.portugalglobal.pt/.

Andersen, P., Ahmad, S., & Chan, W. (2014). Revisiting the theories of internationalization and foreign market entry mode: A critical review. *International Journal of Business and Commerce, 4*(1), 37-86.

Anil, N., Shoham, A., & Pfajfar, G. (2016). How export barriers, motives, and advantages impact export performance in developing countries. *International Journal of Export Marketing, 1*(2), 117-141.

Apifarma (2014). *A indústria farmacêutica em Portugal, saber investir, saber inovar, 75 anos*. Edição APIFARMA.

Apifarma (2019). Consultado em 20 agosto 2019, https://www.apifarma.pt.

Barbosa, D., Ayala, A., & Sandoval, A. (2016). The colombian pharmaceutical industry: Factors affecting export. *European journal of Management and Business Economics, 25*, 39-46.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management, 17*(1), 99-120.

Barney, J., Wright, M., & Ketchen, D. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management, 27*, 625-641.

Bartlett, C., & Ghoshal, S. (2000). Going global: Lessons from late movers. *Harvard Business Review, 78*.

Bilkey, W., & Tesar, G. (1977). The export behavior of smaller-sized Wisconsin manufacturing firms. *Journal of International Business Studies, 8*(1), 93–98.

Brito, R., & Brito, L. (2012). Vantagem competitiva e sua relação com o desempenho: Uma abordagem baseada em valor. *Revista de Administração Contemporânea, 16*, 360-380.

Buckley, P., & Chapman, M. (1997). A longitudinal study of the internationalisation process in a small sample of pharmaceutical and scientific instrument companies. *Journal of Marketing Management, 13*, 43-55.

Campins, M. (2015). Modalidades de internacionalización de dos empresas farmacéuticas argentinas en perspectiva histórica: Los casos Bagó y Sidus. *Apuntes, (42)*76, 95-136.

Cardoso, M. (2015). *A política do medicamento em Portugal e o impacto do programa de assistência económico e financeiro iniciado em 2011* (Dissertação de Mestrado). Universidade de Lisboa, Faculdade de Farmácia.

Cavusgil, S. (1980). On the internationalization process of firms. *European Research, 8*, 273-281.

Cavusgil, S., & Nevin, J. (1981). Internal determinants of export marketing behavior: An empirical investigation. *Journal of Marketing Research, 18*, 114-119.

Chitour, H. (2013). Big pharma in China—The driving forces behind their success—A qualitative analysis. *Chinese Studies, 02*, 169-177.

Ciszewska-Mlinarič, M., & Trąpczyński, P. (2016). The psychic distance concept: A review of 25 years of research (1990–2015). *Journal of Management and Business Administration. Central Europe, (24)*2, 2-31.

Costa, L., Añez, M., Mol, A., & Damasceno, T. (2017). Escolas teóricas do processo de internacionalização: Uma visão epistemológica. *Cad. EBAPE.BR, 15*, Nº 4, Artº 12.

Cunningham, M., & Culligan, K. (1988). *Competitiveness through networks of relationships in information technology product markets*. Proceedings of the 4th IMP International Conference, 156–180.

Díaz, H., Lenis, J., & Rizo, A. (2017). Proceso de internacionalización en el sector farmacéutico: El caso de la empresa colombiana Tecnoquímicas. Estudios Gerenciales, (33), 421-437.

DiMasi, J., Grabowski, H., & Hansen, R. (2016). Innovation in the pharmaceutical industry: New estimates of R&D costs. *Journal of Health Economics. 47*, 20-33.

16 www.iberinform.pt

17 www.apifarma.pt

Drachal, K. (2014). What do we know from EPRG model?. *EcoForum, 3*, issue 2.
Dunning, J. (2001). The eclectic (OLI) paradigm of international production: Past, present and future. *Int. J. of the Economics of Business*, 8(2), 173-190.
EMA (2019). Consultado em 20 agosto 2019, https://www.ema.europa.eu/en.
EFPIA (2018). *The pharmaceutical industry in figures*. The European Federation of Pharmaceutical Industries and Associations, Obtido em 20 Agosto 2019, www.efpia.eu.
European Parliament (2001). Directive 2001/83/EC relating to medicinal products for human use. Consultado em 20 Agosto 2019, https://eur-lex.europa.eu/.
Evans, J., & Mavondo, F. (2002). Psychic distance and organisational performance: An empirical examination of international retailing. *Journal of International Business Studies, 33*, 3, 515-532.
Fina, E., & Rugman, A. (1996). A test of internalization theory and internationalization theory: The Upjohn company. *Management International Review, 36*, 199-213.
Gautam, A., & Pan, X. (2016). Changing models of big pharma: Impact of key trends. *Drug Discovery Today, (21)*3, 379-384.
Hollensen, S. (2011). *Global marketing, a decision-oriented approach*. 5th edition, Pearson.
INE (2019). Consultado em 20 Agosto 2019, www.ine.pt.
IQVIA (2018). *International screening*. IQVIA Dataview sales database, June 2018.
Javalgi, R., & Wright, R. (2003). An international market entry model for pharmaceutical companies: A conceptual framework for strategic decisions. *International Journal of Medical Marketing, (3)*4, 274–286.
Johansson, J. (2008). *Global marketing: Foreign entry, local marketing and global management.* McGraw Hill, 5th edition.
Johanson, J., & Mattsson, L-G. (1988). *Internationalization in industrial systems: a network approach*. in Hood, N., & Vahlne, J-E. (Eds.): Strategies in Global Competition: Selected Papers from the Prince Bertil Symposium at the Institute of International Business, Stockholm School of Economics, Croom Helm.
Johanson, J., & Vahlne, J-E. (1977). The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign markets commitments. *Journal of International Business, (8)*1, 23–33.
Johanson, J., & Vahlne, J-E. (2009). The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies, (40)*9, 1411-1431.
Karampli, E., Souliotis, K., Polyzos, N., Kyriopoulos, J., & Chatzaki, E. (2014). Pharmaceutical innovation: Impact on expenditure and outcomes and subsequent challenges for pharmaceutical policy, with a special reference to Greece. *Hippokratia, (18)*2, 100-106.
Kahiya, E. (2018). Five decades of research on export barriers: Review and future directions. *International Business Review, 27*, 1172-1188.
Kuntluru, S., Muppani, V., & Khan, A. (2012). Foreign direct investment and export performance of pharmaceutical firms in India: An empirical approach. *International Journal of Economics and Finance, 4*, 5.
Li, M., He, S., & Sousa, C. (2016). A review of the empirical research on export channel selection between 1979 and 2015. *International business review, 26*(2), 303-323.
McDougall, P., & Oviatt, B. (2000). International entrepreneurship: The intersection of two research paths. *Academy of Management Journal, (43)*5, 902–906.
National Research Council. (1983). *The competitive status of the U.S. pharmaceutical industry: The influences of technology in determining international industrial competitive advantage*. The National Academies Press, Washington DC.
Meyer, R. (1996). *The internationalization process of the firm revisited: Explaining patterns of geographic sales expansion.* Management Report, 300, Eramus University, Roterdam.
Morgan, N., Kaleka, A., & Katsikeas, C. (2004). Antecedents of export venture performance: A theoretical model and empirical assessment. *Journal of Marketing, (68)*, 90–108.
Mowla, M., Hoque, N., Mamun, A., & Uddin, M. (2014). Entry mode selection, location choice and the sequence of internationalization: A case study on Ranbaxy laboratories Ltd. *Asian Social Science, (10)*6, 145-154.
Nair, A., Trendowski, J., & Judge, B. (2008). The theory of the growth of the firm, by Edith T. Penrose. *Academy of Management Review, 33*(4), 1026-1028.
Oliveira, P., & Teixeira, A. (2011). *The internationalization profiles of portuguese SMEs*. Research Working in Progress, Nº 439, Faculdade de Engenharia, Universidade do Porto.
Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm.* Oxford: Blackwell.
Pereira, A., & Gomes, J. (2017). Um estudo das estratégias de internacionalização das indústrias farmacêuticas brasileiras. *Revista de Contabilidade e Organizações, (29)*, 68-79.
Perlmutter, H. (1969). The tortuous evolution of the multinational corporation. *Practicing Manager, 17*, 13-18.
Pharmaportugal (2019). Consultado em 23 Agosto 2019, www.apifarma.pt
Pordata (2019). Consultado em 10 Setembro 2019, www.pordata.pt.
Porter, M. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free The Press, Collier Macmillan.
Porter, M. (1990). *The competitive advantage of nations.* The Free Press.
Ribau, C., Moreira, A., & Raposo, M. (2015). Internationalisation of the firm theories: A schematic synthesis. *Int. J. Business and Globalisation, (15)*4, 528-554.
Root, F. (1994). *Entry strategies for international markets*. Lexington Books.
Silva, J., Franco, M., & Magrinho, A. (2016). An empirical investigation of the effects of industry type and firm size on export barriers. *Journal of Business Economics and Management, (17)*6, 1052-1065.

Sousa, C., & Bradley, F. (2006). Cultural distance and psychic distance: Two peas in a pod?. *Journal of International Marketing, (14)*1, 49-70.

Sousa, C., & Lages, L. (2011). The pd scale: A measure of psychic distance and its impact on international marketing strategy. *International Marketing Review*, (28)2, 201-222.

Wąsowska, A. (2016). Perception of export barriers at different stages of the internationalization process - Evidence from european SMEs. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, *12*, 29-49.

Williamson, O. (1975). *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications. A study in the economics of internal organization.* University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship, SSRN: https://ssrn.com/abstract=1496220.

Wind, Y., Douglas, S., & Perlmutter, H. (1973). Guidelines for developing international marketing strategies. *Journal of Marketing, (37)*, 14-23.

Wrona, T., & Trąpczyński, P. (2012). Re-explaining international entry modes - Interaction and moderating effects on entry modes of pharmaceutical companies into transition economies. *European Management Journal, (40)*, 295–315.

ESTRATÉGIA

INCORPORAÇÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL NA TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA NUMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

Maria Dulce da Costa Matos e Coelho, dulce.matos@esce.ips.pt, Centro de Investigação em Ciências Empresariais, Instituto Politécnico de Setúbal

RESUMO: Este trabalho aborda o tema da Responsabilidade Social e respetiva incorporação na tomada de decisão a nível estratégico. Com base na análise de uma Instituição de Ensino Superior, identificámos algumas dimensões de análise que revelam a integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte da organização, bem como o seu impacto no meio envolvente. Tomando como unidade de análise o Instituto Politécnico de Setúbal, fizemos um levantamento documental sobre a vertente de comunicação e marketing socialmente responsáveis. Analisando as declarações de missão, concluímos que existem vários elementos explícitos de Responsabilidade Social, que vão das questões implícitas de desenvolvimento social. O tema da Responsabilidade Social é destacado nos *sites* institucionais, abrangendo quatro grandes dimensões da Responsabilidade Social. Finalmente, observámos que existem Unidades Curriculares que abordam a responsabilidade social e ética e que integram os planos de estudos das Licenciaturas, Mestrados e Cursos Técnicos Superiores Profissionais nesta instituição.

PALAVRAS-CHAVE: Responsabilidade Social, Estratégia, Marketing, Instituições de Ensino Superior.

ABSTRACT: This paper addresses the theme of Social Responsibility and its incorporation in decision making at the strategic level. Based on the analysis of a higher education institution, we identified some dimensions of analysis that reveal the voluntary integration of social and environmental concerns by the organization, as well as their impact on the environment. Taking the Polytechnic Institute of Setúbal as the unit of analysis, we conducted a documentary survey on the socially responsible communication and marketing. Looking at mission statements, we conclude that there are several explicit elements of Social Responsibility, which goes beyond the social development issues implicit in all statements. The theme of Social Responsibility is highlighted on the institutional Websites of both the Polytechnic Institute and its Organic Units, covering four major dimensions of Social Responsibility. Finally, we observed that there are Curricular Units that address the contents of social responsibility and ethics, which integrate the study plans of First Cycle Degrees, Masters and CTeSP in this institution.

KEYWORDS: Social Responsibility, Strategy, Marketing, Higher Education Institutions.

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho parte da constatação de que o tema da Responsabilidade Social assume uma importância crescente nas organizações e deve ser incorporado na tomada de decisão a nível estratégico.

Começámos por fazer uma revisão da literatura para os temas da responsabilidade social, tomada de decisão e estratégia, em geral, investigando posteriormente as referidas questões no âmbito das Instituições de Ensino Superior. Neste campo, foram identificadas várias dimensões de análise, tanto no que se refere à integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte da organização, como no que concerne ao impacto no meio envolvente. Seguidamente, foi caraterizada uma Instituição de Ensino Superior Público, o Instituto Politécnico de Setúbal, e foi descrita a forma como foi efetuada a recolha de dados, que se concentrou na vertente de comunicação e marketing socialmente responsáveis. Em seguida, apresenta-se o resumo dos dados recolhidos e, por fim, são apresentadas as conclusões e recomendações.

O presente trabalho, assente em levantamento documental através da análise dos *sites* Web e de informação pública, constitui um estudo de caso único, sendo que o principal objetivo, seguindo a conceptualização de Stake (2012) não é a generalização, mas sim a compreensão do caso em questão.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Um dos domínios que tem merecido uma atenção crescente no que diz respeito ao estudo da estratégia das organizações é a incorporação na tomada de decisão de questões direta ou indiretamente relacionadas com a sustentabilidade e com a Responsabilidade Social das Organizações (RSO).

Tradicionalmente, considerava-se prioritário fazer uma análise estratégica externa mais abrangente com base nos fatores relacionados com a envolvente económica, sociocultural, político-legal e tecnológica e, a nível do setor de atividade, centrada na análise da atratividade e estrutura da indústria, seguida de uma análise interna tendo como moldura as áreas funcionais, não relevando ou até deixando de parte as questões relacionadas com a sustentabilidade e a RSO.

Mais recentemente, diversos estudos vieram chamar a atenção para o papel da RSO nas decisões estratégicas. Lahtinen, Kuusela e Yrjola (2018) demonstram como as questões da sustentabilidade podem inspirar novas iniciativas estratégicas e proporcionar mudança, com base na reformulação de papéis. Deste modo, a RSO, mais do um elemento adicional que deve ser integrado na atual estratégia da organização, é vista como uma força transformadora que leva a mudança estratégica, com impacto no negócio, nas pessoas e no planeta, normalmente identificado como *triple bottom line* (Elkington, 1997).

O Livro Verde da Comissão Europeia (2001) veio definir a responsabilidade social como a "integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na sua interação com outras partes interessadas". Em 2011, a Comissão Europeia lança um novo olhar sobre esta temática, enfatizando a responsabilidade social das empresas pelo impacto que tem na sociedade. Em março de 2019, a Comissão publicou um documento de trabalho que revela uma perspetiva geral do progresso da Comissão e do Serviço Europeu para a Ação Externa (*European External Action Service*) na implementação da Responsabilidade Social Empresarial ou RBC (*Responsible Business Conduct*) e dos direitos comerciais e humanos. Refira-se que já em 1979, Carroll defendia que a organização deve ir além das suas responsabilidades básicas (legais e económicas), contemplando igualmente responsabilidades sociais (éticas e discricionárias), as quais devem ser vistas como oportunidades e como um imperativo estratégico.

Importa, igualmente, clarificar o que entendemos por estratégia. De um modo geral, podemos agrupar as definições de estratégia em três grandes *clusters*, tal como identificados por Chaffee (1985). Temos, deste modo, as definições associadas ao planeamento, nas quais a estratégia pode ser entendida como a determinação dos principais objetivos de longo prazo, a adoção das respetivas trajetórias e alocação de recursos para o seu alcance (Chandler, 1962, cit. in Chaffee, 1985), as definições ligadas a fenómenos adaptativos, nas quais é valorizada uma adequação entre as oportunidades e riscos do ambiente externo e as capacidades e recursos da organização (Hofer, 1973, cit. in Chaffee, 1985) e, finalmente, as definições maioritariamente interpretativas como metáforas construídas com o propósito de orientar as atitudes individuais dos membros organizacionais (Pettigrew, 1977, cit. in Chaffee, 1985).

Mintzberg (1987) analisa também o conceito de estratégia e afirma que esta pode ser associada a um plano (curso de ação conscientemente pretendido ou diretrizes para lidar com uma situação), a um padrão num conjunto de ações (por esta definição, a estratégia é consistência no comportamento, quer seja ou não pretendido), ao posicionamento (modo de localizar uma organização no seu ambiente, tornando-se a estratégia na força mediadora entre o contexto interno e externo), à perspetiva (definição centrada no cérebro do estratega coletivo, no modo de percecionar o mundo, que está impregnado na organização) e mesmo a estratagemas específicos com o propósito de iludir oponentes ou concorrentes.

A tomada de decisão estratégica, a par do desenvolvimento de produto e de parcerias, é um dos processos organizacionais mencionados por Eisenhardt e Martin (2000) ao clarificarem o conceito de capacidades dinâmicas, pois estes processos criam valor para as organizações, na medida em que os decisores fazem uso do seu conhecimento para fazer opções que moldam a estratégia da organização. Assim sendo, não é de estranhar que a sua definição de capacidades dinâmicas assente nos processos organizacionais que fazem uso de recursos – processos para integrar, reconfigurar, adquirir e libertar recursos – para se adequar e até criar mudanças no mercado (Eisenhardt & Martin, 2000, p.1107). Esta definição surge na sequência do trabalho de

Teece, Pisano e Shuen (1997, p. 516) que definem capacidades dinâmicas como as capacidades da empresa para integrar, criar e reconfigurar competências internas e externas para responder a ambientes em rápida mudança.

Refira-se que o paradigma das capacidades dinâmicas surge após outras perspetivas que sobrevalorizavam o papel dos fatores associados à indústria, em detrimento dos fatores organizacionais. De acordo com Teece, Pisano e Shuen (1997), o primeiro paradigma que foi dominante na gestão estratégica durante os anos 1980 foi a abordagem das forças competitivas (Porter, 1980, cit. in Teece, Pisano & Shuen, 1997), seguido da abordagem do conflito estratégico (Shapiro, 1989, cit. in Teece, Pisano & Shuen, 1997) em que, fazendo uso das ferramentas da teoria de jogos, se considerava que a empresa pode influenciar as ações dos concorrentes e assim manipular o mercado. Já o terceiro paradigma assenta na RBV (*resource-based view*), segundo a qual os principais determinantes do desempenho da empresa são as suas capacidades e ativos únicos, combinados com a existência de mecanismos de isolamento. As capacidades dinâmicas são os alicerces do quarto paradigma identificado pelos mencionados autores, sendo de salientar que as capacidades podem ser comparadas às rotinas organizacionais de Nelson e Winter (1982), no sentido em que são padrões regulares e previsíveis de atividades. A organização pode, deste modo, ser vista como uma rede imensa de rotinas, que inclui as rotinas da gestão de topo, nas quais a formulação estratégica está incorporada (Grant, 1991).

No presente trabalho pretendemos, numa perspetiva estratégica, abordar a incorporação na tomada de decisão de questões relacionadas com a sustentabilidade e com a RSO nas Instituições de Ensino Superior (IES), razão pela qual há que delimitar as dimensões em estudo neste âmbito. O Livro Verde sobre Responsabilidade Social e Instituições de Ensino Superior do ORSIES (2018) enumera quatro grandes dimensões da Responsabilidade Social nas IES: *campus* socialmente responsável; formação pessoal e profissional dos estudantes e relação com *alumni*; gestão socialmente responsável da produção e difusão do conhecimento; e participação social por parte das IES na vida das comunidades.

A dimensão relativa ao *campus* socialmente responsável, para além de se debruçar sobre as infraestruturas e características físicas do espaço, valoriza sobretudo o envolvimento de todos os membros da comunidade académica e integra as preocupações de responsabilidade social de forma transversal na sua atuação (ORSIES, 2018, p. 15).

Alicerçada no impacto educativo, porventura o principal impacto das IES, a dimensão da formação pessoal e profissional dos estudantes e relação com *alumni* contempla, entre outros, a formação de cidadãos socialmente responsáveis, com pensamento crítico e autónomo, para que estes construam um sentido sobre os saberes e competências e possam questionar e fazer uma reflexão crítica sobre a realidade. Implica ainda questões relacionadas com a empregabilidade e aprendizagem ao longo da vida, promoção do sucesso educativo e combate ao abandono, projetos sociais e voluntariado solidário, promoção da mobilidade e da colaboração, e promoção do relacionamento com os *alumni* (ORSIES, 2018, p. 17-19).

No que se refere à gestão socialmente responsável da produção e difusão do conhecimento, defende-se o desenvolvimento de uma política de Ciência Aberta, a investigação colaborativa, assim como a promoção de investigação orientada pelos objetivos de desenvolvimento sustentável (ORSIES, 2018, p. 19-20).

Relativamente à participação social por parte das IES na vida das comunidades, pretende-se que as suas atividades e *know-how* sejam colocadas ao serviço dos processos de desenvolvimento sustentável, através da prestação de serviços à comunidade que contribuam para a resolução de problemas sociais concretos bem como para a promoção do trabalho colaborativo e criação de capital social na comunidade (ORSIES, 2018, p. 20).

A respeito das dimensões da Responsabilidade Social, refira-se ainda que em janeiro de 2019, a Comissão Europeia referia no seu *Reflection Paper* intitulado "Towards a sustainable Europe by 2030":

"*Businesses have a vital role to play in the sustainability transition. Over the last decades, both on a voluntary basis and spurred on by public authorities, an ever-growing number of companies have made environmental and social responsibility a core part of their corporate missions* ".

3. METODOLOGIA

Com base no enquadramento teórico apresentado, o objetivo do presente estudo é abordar a Responsabilidade Social numa IES (o Instituto Politécnico de Setúbal e suas Unidades Orgânicas), fazendo uma breve análise da vertente de comunicação e marketing socialmente responsáveis, a qual assenta na preocupação de que toda a comunicação seja socialmente responsável, tanto em termos dos conteúdos como dos meios, a inclusão do tema responsabilidade social nos *sites* institucionais das IES, a inclusão de conteúdos de responsabilidade social e ética nos programas académicos e a explicitação de questões de responsabilidade social e ambiental nas declarações de missão. Não se pretende realizar um estudo exaustivo da RSO mas tão só abordar algumas das suas vertentes.

No que se refere à metodologia, será feito um levantamento documental, através da análise dos *sites* Web e de informação pública sobre os aspetos em estudo, configurando um estudo de caso. Refira-se a este respeito que, segundo Yin (2005), o estudo de caso é uma investigação empírica que estuda um fenómeno contemporâneo no seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o respetivo contexto não estão claramente definidos. Tratando-se de uma análise em profundidade, que enfatiza o acontecimento único, não se procura uma representatividade estatística, mas sim uma representatividade social (Guerra, 2006).

Ao contrário do que acontece nos métodos quantitativos, que partem muitas vezes de uma teoria e de uma explicação e/ou validação relativamente ao objeto de estudo, nos métodos qualitativos há um enfoque na compreensão do fenómeno em estudo (Stake, 2012). De qualquer forma, partimos da premissa enunciada por Creswell (2003) de que uma abordagem não será totalmente quantitativa ou qualitativa e que devemos apenas refletir onde se situam as práticas de investigação num continuum entre as duas.

No estudo de caso proceder-se-á à caracterização da IES em análise e à descrição da recolha de dados efetuada, tal como detalhado em seguida.

3.1. CARACTERIZAÇÃO DO INSTITUTO POLITÉCNICO DE SETÚBAL

O Instituto Politécnico de Setúbal (IPS) é uma instituição pública de ensino superior, tendo surgido em 1979, no âmbito da criação em Portugal da nova rede de ensino superior politécnica. Atualmente existem no país cerca de 118 IES (públicas e privadas), sendo que o sistema de ensino superior público (constituído por 14 Universidades e 15 Institutos Politécnicos) integra cerca de 300.000 estudantes e as instituições privadas cerca de 60.000 estudantes (CCISP, 2019).

Inicialmente, o IPS integrava as duas Escolas localizadas em Setúbal: a Escola Superior de Tecnologia (ESTSetúbal) e a Escola Superior de Educação (ESE). Atualmente, o IPS engloba, para além destas, a Escola Superior de Ciências Empresariais (ESCE), criada em 1994, a Escola Superior de Tecnologia do Barreiro (ESTBarreiro), criada em 1999 e a Escola Superior de Saúde (ESS), criada em 2000. As atividades das cinco Escolas Superiores são coordenadas pelos Serviços Centrais. Existe ainda uma sexta unidade organizacional, orientada para o apoio aos estudantes, os Serviços de Ação Social (SAS), responsável pelo alojamento, alimentação, apoio psicológico e atividades desportivas e recreativas.

O IPS tem um forte impacto económico na região onde se insere, tal como consta do Estudo de 2019, "O impacto económico dos Institutos Superiores Politécnicos em Portugal". Segundo dados deste estudo, o IPS tinha em 2017 (dados relativos a 31 de dezembro) 5872 estudantes, 639 docentes (dos quais 51,9% doutorados) e 171 funcionários. A oferta formativa do Instituto Politécnico de Setúbal abrange diversas áreas de conhecimento, designadamente Ciências Empresariais, Engenharia e Tecnologia, Saúde, Ciências Sociais, Educação e Desporto, disponibilizando mais de 85 cursos superiores, entre Cursos Técnicos Superiores Profissionais (CTeSP), Licenciaturas, Mestrados e Pós-Graduações.

4. RESULTADOS

Para o presente estudo, começámos por analisar as declarações de missão do IPS e respetivas Unidades Orgânicas (UO) de ensino e investigação, com o objetivo de identificar se as questões de responsabilidade social e ambiental estavam ou não explícitas. Não incluímos na nossa análise a unidade organizacional orientada para o apoio aos estudantes (os Serviços de Ação Social) pois as responsabilidades sociais são a sua própria

razão de ser e vocação, designadamente assegurar questões relacionadas com alojamento, alimentação, apoio psicológico e atividades desportivas e recreativas.

Na tabela seguinte, apresentamos as declarações de missão que constam nos Estatutos publicados em Diário da República e os valores publicitados nos *sites* Web da Instituição e respetivas Escolas.

Tabela 1: Declarações de missão do IPS e respetivas Unidades Orgânicas

IES/UO	Missão	Valores
IPS	O Instituto Politécnico de Setúbal tem como missão desenvolver ensino de qualidade, valorizando as pessoas, a transferência de conhecimento para a sociedade, para a região, para o país e para o mundo, apoiado na investigação aplicada, na inovação e nas parcerias.	Responsabilidade; Excelência; Inovação
ESCE	A missão da ESCE/IPS consiste em ensinar, investigar e prestar serviços na área das Ciências Empresariais, com os mais elevados níveis éticos e de qualidade, dignificando o Homem, contribuindo, em parceria com a comunidade, para a promoção do desenvolvimento do país, e, em particular da região de Setúbal.	Equidade, integridade e responsabilidade; Competência, qualidade e excelência; Inovação, criatividade e empreendedorismo; Pluralismo, partilha e coesão; Responsabilidade social
ESE	A ESE/IPS procura contribuir de forma continuada e em articulação com toda a comunidade educativa e com outras entidades parceiras, para a formação humana, cultural e científica de todos os seus membros, em particular dos seus estudantes, para o desenvolvimento do conhecimento e para a prestação de serviços à comunidade, numa perspetiva assente na compreensão do mundo e na ação comprometida com a cidadania intercultural.	Não disponível no *site* Web
ESTB	A ESTBarreiro/IPS procura, de forma permanente, contribuir para a valorização e o desenvolvimento da região em que se insere e da sociedade em geral, através de atividades de formação terciária, de investigação e de prestação de serviços, que concorrem para a criação, desenvolvimento, difusão e transferência de conhecimento e para a promoção da ciência e da cultura, não descurando a promoção da justiça social e da cidadania informada e esclarecida por saberes e valores.	Competência; Ética profissional; Rigor; Responsabilidade
ESTS	A ESTSetúbal/IPS é um centro de criação, transmissão e difusão da cultura, da ciência e da tecnologia, cabendo-lhe ministrar a preparação para o exercício de atividades profissionais altamente qualificadas, promovendo o desenvolvimento da região em que se insere e do País em geral.	Equidade, integridade e responsabilidade; Competência, qualidade e excelência; Inovação, criatividade e empreendedorismo; Pluralismo, partilha e coesão
ESS	A ESS/IPS, enquanto instituição de ensino superior, tem a missão de contribuir para o desenvolvimento da sociedade e para a valorização dos recursos humanos, através de atividades de formação terciária, da criação, transmissão e difusão da ciência, tecnologia e cultura.	Humanismo; qualidade; inovação; distinção, profissionalismo e excelência

Fonte: Estatutos da IES e das UO, *site*s Web da IES e das UO

Pela análise das declarações de missão, concluímos que existem vários elementos de RSO que estão explícitos nas mesmas, o que vai para além das questões de desenvolvimento social, implícitas em todas as declarações. Assim sendo, estão presentes as questões relacionadas com a valorização das pessoas e formação humana, a dignificação do Homem, a cidadania, a interculturalidade, a justiça social, a ética e a qualidade. Valores como equidade, integridade, responsabilidade, pluralismo, partilha, coesão, humanismo, responsabilidade social e ética profissional são orientadores da atuação da IES e das suas Unidades Orgânicas.

No que concerne à inclusão de temas relativos à responsabilidade social nos *sites* institucionais, analisámos apenas a Página Inicial do IPS e das suas UO. Na tabela seguinte, resumimos as principais notícias em destaque nas respetivas *Homepage*.

Tabela 2: Notícias em destaque na Página Inicial do *site* Web do IPS e respetivas Unidades Orgânicas

IES/UO	Notícias em destaque	Links para destaques
IPS	- 12th International Week – Celebrating the 40th Anniversary of IPS – Making networks for the next 40 years - IPS Eco – Politécnico de Setúbal - Are you ready for check-in? Candidaturas aos Programas Erasmus+ e Santander Universidades - Comemoração 40º Aniversário – Instituto Politécnico de Setúbal – 1979-2019	- Divisão Académica | Novo horário a partir de novembro - IPS aprofunda redes de cooperação na 12ª Semana Internacional - Mobilidade Erasmus para staff | Candidaturas até 10 de novembro - Arte feita de beatas de cigarro para ver no Politécnico de Setúbal - Ciência à Conversa | 6 de novembro - Metropolitana e Carlos Fiolhais em concerto/conferência no IPS - IPS recebe galardões Eco-Escolas - Seis representantes do IPS entre os novos embaixadores de Setúbal - IPS reafirma papel na construção de uma região 'mais coesa e inclusiva'
ESCE	- 12th International Week – Celebrating the 40th Anniversary of IPS – Making networks for the next 40 years - Are you ready for check-in? Candidaturas aos Programas Erasmus+ e Santander Universidades - I Encontro Internacional de Investigadores em Administração e Marketing - I Encontro de Reflexão e Partilha Pedagógica em Ciências Sociais – Desafios Pedagógicos para a Geração Millenium - IPS Eco – Politécnico de Setúbal - Logistics Lab | Laboratório de Contabilidade e Finanças - Bibliotecas IPS – Instituto Politécnico de Setúbal - Visite-nos - Provas Públicas Mestrados	- I Encontro Internacional de Investigadores em Administração e Marketing - Desafios Pedagógicos para a Geração Millenium - Provas Públicas Mestrados - Mestrados ESCE
ESE	Não disponível no *site* Web	- Simpósio Internacional de Investigação sobre Sono, Exercício e Saúde - X Encontro Anual da Associação de Investigadores da Imagem em Movimento
ESTB	- Are you ready for check-in? Candidaturas aos Programas Erasmus+ e Santander Universidades - IPS Eco – Politécnico de Setúbal - Bibliotecas IPS – Instituto Politécnico de Setúbal - Visite-nos - Juntos Fazemos o Amanhã (*ligação para os cursos da ESTB*)	- 1º Fórum de Dirigentes de Instituições de Ensino de Engenharia | SPEE - Seminário "Applied Analytics Projects in Data Corner" - Tomada de posse do Diretor da ESTBarreiro/IPS - Conferência anual "Inspira Barreiro"
ESTS	- 12th International Week – Celebrating the 40th Anniversary of IPS – Making networks for the next 40 years - IPS Eco – Politécnico de Setúbal - Are you ready for check-in? Candidaturas aos Programas Erasmus+ e Santander Universidades - Bibliotecas IPS – Instituto Politécnico de Setúbal - Visite-nos	- IEEE CPE - POWERENG 2020 14th International Conference on Compatibility, Power Electronics and Power Engineering, Setúbal - Portugal / 1 - 3 April, 2020 - 2ª Fase de candidaturas ao Mestrado de Engenharia e Gestão de Energia na Indústria e Edifícios - Semana do Curso de Licenciatura em Engenharia Mecânica - Progreen - A Economia Verde e a Capacitação de Profissionais | Seminário de Divulgação de Resultados
ESS	- Are you ready for check-in? Candidaturas aos Programas Erasmus+ e Santander Universidades - 12th International Week – Celebrating the 40th Anniversary of IPS – Making networks for the next 40 years - Licenciaturas em: Acupuntura, Enfermagem, Fisioterapia, Terapia da Fala - IPS Eco – Politécnico de Setúbal	- Pós-graduação Gestão em Saúde e Enfermagem - A ESS na Rádio - Programa de extensão comunitária com a Rádio Jornal de Setúbal - Tem fibromialgia? A fisioterapia pode ajudar – Contactos para inscrição / participação gratuita - Call for Posters - I Congresso de Gestão em Enfermagem – Percursos e Desafios

Fonte: *Sites* Web da IES e das UO (consulta efetuada em 1/11/2019)

Pela análise da informação da tabela anterior, concluímos que o IPS Eco aparece destacado em todos os *sites*. A atribuição de galardões Eco-Escolas, a reafirmação do papel do IPS na construção de uma região 'mais coesa e inclusiva', a realização de eventos pedagógico-científicos, como por exemplo, 'A economia verde e a capacitação de profissionais', bem como a 'Arte feita de beatas de cigarro', entre outras, remetem-nos explicitamente para as quatro grandes dimensões da Responsabilidade Social identificadas pelo ORSIES, designadamente *campus* socialmente responsável, formação pessoal e profissional dos estudantes e relação com *alumni*, gestão socialmente responsável da produção e difusão do conhecimento e participação social por parte das IES na vida das comunidades.

No que se refere à inclusão de conteúdos de responsabilidade social e ética nos programas académicos, optámos por analisar apenas os planos de estudos das Licenciaturas, Mestrados e CTeSP da Escola Superior de Ciências Empresariais, usando como critério incluir apenas as Unidades Curriculares que abordam exclusivamente os temas de RS e ética. A informação recolhida consta da tabela seguinte.

Tabela 3: Unidades Curriculares dos planos de estudos que abordam exclusivamente temas de Responsabilidade Social e Ética

UO	Nome da UC	Curso / Ano
ESCE	Higiene, Segurança e Ambiente	CTeSP em Logística (1º)
	Ética e Deontologia Profissional	Licenciatura em Contabilidade e Finanças – regime diurno (2º)
	Ética e Deontologia Profissional	Licenciatura em Contabilidade e Finanças – regime noturno (2º)
	Ética e Responsabilidade Social	Mestrado em Contabilidade e Finanças (1º)

Fonte: *Sites* Web da IES e das UO (consulta efetuada em 1/11/2019)

Pela análise da informação da tabela anterior, concluímos que existem Unidades Curriculares dos planos de estudos considerados dedicadas exclusivamente a temas da responsabilidade social e ética. Uma vez que seguimos um critério restritivo na análise deste aspeto, não foram por nós consideradas Unidades Curriculares que incluem nos seus conteúdos programáticos apenas algum ponto de responsabilidade social e ética. Também não considerámos seminários, aulas abertas e outros eventos científico-pedagógicos organizados no âmbito das Unidades Curriculares e dos cursos. Também optámos por não incluir nesta listagem as Unidades Curriculares do Mestrado em Segurança e Higiene no Trabalho pois, apesar de algumas das Unidades abordarem questões de RS e ética, considerámos que tal se deve maioritariamente às áreas e temas específicos deste curso.

De referir ainda que existe a nível da Instituição um Pró-Presidente com atribuições relativas à inserção na vida ativa, rede *alumni* e Responsabilidade Social. Tal consta do organograma apresentado na figura seguinte.

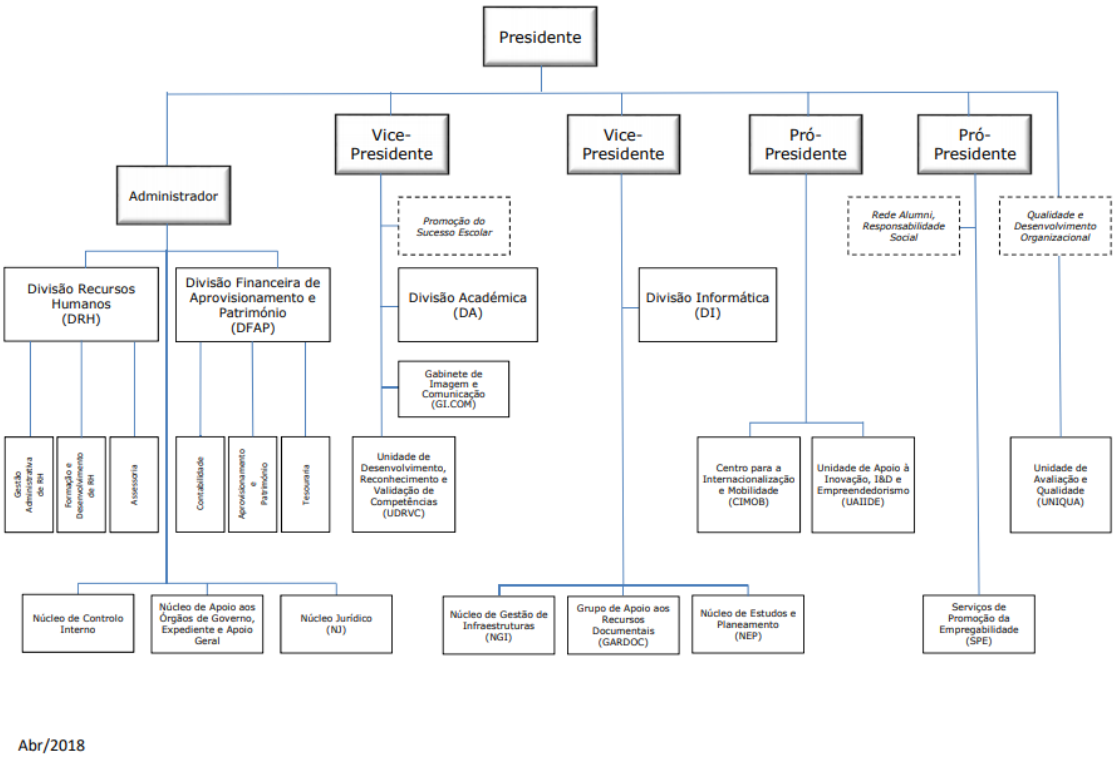


Figura 1: Organograma dos Serviços Centrais do Instituto Politécnico de Setúbal
Fonte: *Site* Web da IES (consulta efetuada em 1/11/2019)

5. CONCLUSÃO

Propusemo-nos no presente estudo a estudar a incorporação na tomada de decisão de questões relacionadas com a sustentabilidade e com a Responsabilidade Social, no âmbito da estratégia das organizações. Assumimos que a RSO não deve ser vista como apenas mais um elemento a integrar na atual estratégia da organização, mas sim como uma força transformadora que leva a mudança estratégica, com impacto no negócio, nas pessoas e no planeta.

Vendo a Responsabilidade Social como a "integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na sua interação com outras partes interessadas" e pelo seu impacto no meio envolvente, na senda do que é defendido pela Comissão Europeia, analisámos a RSO numa Instituição de Ensino Superior, o Instituto Politécnico de Setúbal, nas vertentes de comunicação e marketing socialmente responsáveis, designadamente a inclusão do tema responsabilidade social nos *sites* institucionais da IES, a inclusão de conteúdos de responsabilidade social e ética nos programas académicos e a explicitação de questões de responsabilidade social e ambiental nas declarações de missão. Este estudo, que não se pretende que seja exaustivo, mas tão-somente que aborde algumas das vertentes da RSO, foi feito a partir da análise dos *sites* Web do IPS e de informação pública.

Pela análise das declarações de missão, concluímos que existem vários elementos de RSO que estão explícitos nas mesmas, o que vai para além das questões de desenvolvimento social, implícitas em todas as declarações. Assim sendo, estão presentes as questões relacionadas com a valorização das pessoas e formação humana, a dignificação do Homem, a cidadania, a interculturalidade, a justiça social, a ética e a qualidade. Valores como equidade, integridade, responsabilidade, pluralismo, partilha, coesão, humanismo, responsabilidade social e ética profissional são orientadores da atuação do IPS e das suas Unidades Orgânicas.

O tema da Responsabilidade Social é destacado nos *sites* institucionais, tanto do Instituto Politécnico como das suas Unidades Orgânicas, abrangendo as quatro grandes dimensões da Responsabilidade Social nas IES identificadas pelo ORSIES.

Finalmente, observámos que existem Unidades Curriculares que abordam os conteúdos de responsabilidade social e ética, as quais foram introduzidas nos planos de estudos das Licenciaturas, Mestrados e CTeSP.

Em futuros estudos, sugerimos que sejam abordadas as restantes vertentes da Responsabilidade Social numa IES e que, complementarmente, se recolham as perceções dos vários intervenientes não só organizacionais, mas também aqueles sobre os quais existem impactos, mais ou menos diretos, como por exemplo, os estudantes, os empregadores e as restantes partes interessadas.

REFERÊNCIAS

Carroll, A.B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *The Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.

Chaffee, E. E. (1985). Three models of strategy. *The Academy of Management Review*, 10 (1), 89-98.

COM (2001). *Livro Verde: promover um quadro europeu para a Responsabilidade Social das Empresas.* Bruxelas: Comissão das Comunidades Europeias.

COM (2011). *Responsabilidade social das empresas: uma nova estratégia da UE para o período de 2011-2014.* Comunicação da Comissão ao Parlamento Europeu, ao Conselho, ao Comité Económico e Social Europeu e ao Comité das Regiões. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

Conselho Coordenador dos Institutos Superiores Politécnicos – CCISP (2019). *O impacto económico dos Institutos Superiores Politécnicos em Portugal*. Acedido em: https://ccisp.pt/wp-content/uploads/2019/03/ResumoEstudo_v1.pdf

Creswell, J. W. (2003). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Method Approaches*. California: Sage.

Despacho Normativo n.º 13/2019, 22 de abril. Diário da República Eletrónico, 78 (2ª Série), 12267-12277. Lisboa, Portugal.

Despacho n.º 26797/2009, 11 de dezembro. Diário da República Eletrónico, 239 (2ª série), 50113-50119, Lisboa, Portugal.

Despacho n.º 27080/2009, 16 de dezembro. Diário da República Eletrónico, 242 (2ª série), 50745-50752, Lisboa, Portugal.

Despacho n.º 860/2010, 13 de janeiro. Diário da República Eletrónico, 8 (2ª série), 1711-1717, Lisboa, Portugal.

Despacho n.º 861/2010, 13 de janeiro. Diário da República Eletrónico, 8 (2ª série), 1717-1724, Lisboa, Portugal.

Despacho n.º 862/2010, 13 de janeiro. Diário da República Eletrónico, 8 (2ª série), 1724-1729, Lisboa, Portugal.

Eisenhardt, K. M. e Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they?. *Strategic Management Journal*, 21, 1105-1121.

Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of the 21st Century Business*. Oxford: Capstone.

Escola Superior de Ciências Empresariais. (2019). Acedido em https://www.esce.ips.pt/

Escola Superior de Educação. (2019). Acedido em http://www.si.ips.pt/ese_si/web_page.inicial/

Escola Superior de Saúde. (2019). Acedido em https://www.ess.ips.pt/

Escola Superior de Tecnologia de Setúbal. (2019). Acedido em https://www.estsetubal.ips.pt/

Escola Superior de Tecnologia do Barreiro. (2019). Acedido em https://www.estbarreiro.ips.pt/

European Commission (2019). *Corporate Social Responsibility, Responsible Business Conduct, and Business & Human Rights: Overview of Progress*. Acedido em: https://ec.europa.eu/docsroom/documents/34482

European Commission (2019). *Towards a sustainable Europe by 2030*. Acedido em: https://ec.europa.eu/commission/files/reflection-paper-towards-sustainable-europe_en

Grant, R. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.

Guerra, I. (2006). *Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo-sentido e formas de uso*. Estoril, Portugal: Princípia Editora.

Instituto Politécnico de Setúbal. (2019). Acedido em http://www.si.ips.pt/ips_si/web_page.inicial

Lahtinen, S, Kuusela, H., & Yrjola, M. (2018). The company in society: when corporate responsibility transforms strategy. *Journal of Business Strategy*, *39*(4), 11-18.

Mintzberg, H. (1987). The strategy concept I: five Ps for strategy. Organizational Approaches to Strategy, *California Management Review*, 30(1), 11-24.

Nelson, R., & Winter, S. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, Harvard University Press.

ORSIES - Observatório sobre Responsabilidade Social e Instituições de Ensino Superior (2018), *Livro Verde sobre Responsabilidade Social e Instituições de Ensino Superior*. Acedido em: http://orsies.forum.pt/wp-content/uploads/2016/09/Livro_Verde.pdf

Stake, R. (2012). *A Arte da investigação com estudos de caso*. 3ª edição. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian. Bookman.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.

Yin, R. (2005). *Estudo de Caso. Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman.

AMBIDESTRIA ORGANIZACIONAL: UMA ABORDAGEM CONTEMPORÂNEA CORPORATIVA

André de Oliveira Eskenazi, andreskenazi@gmail.com, Universidade de Coimbra

RESUMO: O objetivo deste trabalho é rever as últimas abordagens que versem sobre gestão estratégica, principalmente na vertente da ambidestria organizacional. Tal interesse é devido a multiplicidade e a divergência dos papéis nas empresas, aos quais os indivíduos precisam inovar constantemente. Especificamente, apontamos para a relevância de como os indivíduos se identificam e promulgam essa multiplicidade de demandas de papéis com interação com outras funções organizacionais.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão Estratégica, Ambidestria Organizacional, Desempenho.

ABSTRACT: The objective of this work is to review the last approaches that deal with strategic management, mainly in the organizational ambidexterity. Such interest is due to the multiplicity and divergence of roles in companies, to which individuals need to constantly innovate. Specifically, we point to the relevance of how individuals identify and enact this multiplicity of role demands with interaction with other organizational functions.

KEYWORDS*:* Strategic Management, Organizational Ambidexterity, Performance.

INTRODUÇÃO

Com o avanço da globalização no século XXI, a concorrência empresarial aumentou de forma substancial e o ciclo de vida dos produtos diminuiu. Como consequência, as organizações tiveram que aprender lidar com diversas demandas interna e externa diariamente, as quais, na maioria das vezes, simultaneamente. Dessas demandas as mais frequentes são a eficiência e flexibilidade, atendimento ao cliente e prospecção de novos clientes, estratégias de diferenciação e *trade-offs*. Essa combinação de demandas fomenta a necessidade de alcançar a ambidestria organizacional, que é a capacidade em reunir competências para inovar e para aumentar sua eficiência, conciliando a inovação com a atenção a produtos, serviços e processos já instituídos (March, 1991).

A ambidestria pode mudar o foco estratégico da organização da exploração de novas competências (*exploration*) e da exploração das competências atuais (*exploitation*) e vice-versa ao longo do tempo; elas podem estabelecer um determinado desenho organizacional com unidades especializadas responsáveis por qualquer inovação; ou eles podem estabelecer um contexto organizacional que permita que todos os membros da organização oscilem em diversas ocasiões entre *exploration* e *exploitation*. Como tal, as tensões e contradições associadas à *exploration* e *exploitation* são resolvidas temporalmente, isto é, com o tempo; estruturalmente, através de unidades especializadas ou contextualmente, incorporado na cultura e comportamento cotidiano de todos os membros da organização (March, 1991).

Entretanto, de acordo com Levinthal e March (1993) empresas que se concentram apenas na *exploration* ou *exploitation*, correm o risco de ficar presas em produtividade abaixo do ideal, colocando em risco sua sobrevivência organizacional a longo prazo. E ficar preso é muito fácil, já que, o consumo ou exploração são processos de auto-reforço que tendem a se complementar. Em particular, o efeito prejudicial da estagnação de competências ou inovação é demonstrado por numerosos estudos em diferentes campos que usam noções como a armadilha do sucesso, o paradoxo da capacidade verso rigidez, a paixão paradoxo da disciplina e a tirania do sucesso.

Portanto, na pesquisa realizada, observou que a influência do planejamento estratégico na ambidestria organizacional pouco foi investigada na literatura atual. Dada a importância fundamental do planejamento estratégico na gestão da instituição. como capacitador ou coercitivo, notou que os líderes inovadores, fizeram com que o planejamento estratégico não criasse efeitos prejudiciais nas competências atuais, restringindo a inquie-

tação dos funcionários ou insatisfação, mas, quando a liderança não tem vertente para a inovação, a operacionalidade da empresa se torna complexa e não estruturada.

Diante deste apanhado, o trabalho a seguir vai à busca das práticas de gestão estratégica relatadas na literatura pesquisada. Que inovações as empresas estão realizando? Quais os fatores determinantes para alcançar a ambidestria organizacional?

No próximo capítulo, descrevemos a revisão de literatura a partir da visitação dos artigos destacados como base de apoio para a construção e explanação do conteúdo temático desta pesquisa. No capítulo 3, encontra-se a metodologia de pesquisa e o estudo bibliométrico utilizado no desenvolvimento do tema. Logo após, no capítulo 4, apontamos a conclusão do tema com o intuito de responder as questões apresentadas e proposta de contribuição ao tema. Em seguida trazemos no capítulo 5 as referências utilizadas no conjunto do trabalho.

ENQUADRAMENTO TEORICO

Diante da complexidade das relações organizacional, onde, todas as decisões tomadas envolvem diretamente ou indiretamente aplicação de recursos e estratégia. Para que o gerenciamento dessas decisões ocorra, é necessário a proporcionalidade na aplicação de recursos, de modo que *exploration* e *exploitation* sejam realizadas conjuntamente, melhorando o desempenho e garantindo a continuidade. Portanto, a organização deve buscar a eficiência, a efetividade e a conformidade (*exploitation)* e, ao mesmo tempo, implementar a criatividade e a exploração de seus recursos (*exploration*).

A ambidestria organizacional proporciona aprendizagem através do conhecimento interno, incorporado por toda a organização, trazendo retornos mais rápidos, quando for utilizada para soluções de rotina, inovações de caráter incremental e buscas de soluções de menor risco. A aprendizagem com origem no conhecimento ou informações especializadas externas, por se de natureza mais desestruturada, leva mais tempo para ser incorporada ou socializada internamente e especialmente, apresenta retorno mais incerto, com maior risco. No longo prazo, porém, tais conhecimentos podem se revelar de maior impacto para soluções mais vantajosas para a organização.

Vários estudiosos argumentam que as organizações de sucesso são ambidestras: elas geram vantagens competitivas através de mudanças revolucionárias e evolutivas, ou inovação *exploitation* e *exploration*. E também, consideram que empresas ambidestras podem competir em mercados maduros (onde custo, eficiência e inovação incremental são críticos) e desenvolver novos produtos e serviços para mercados emergentes (onde experimentação, velocidade e flexibilidade são críticos). Assim, é provável que obtenham um desempenho melhor do que as empresas enfatizando uma em detrimento da outra (Diaz-Fernandez, Pasamar-Reyes & Valle-Cabrera, 2017).

O conceito de ambidestria também está implícito na conceituação mais recente das capacidades dinâmicas que sugerem que essas capacidades requerem uma mistura das lógicas estratégicas de *exploitation* e *exploration* (Eisenhardt & Martin, 2000). Logo, a ambidestria organizacional é considerada como uma capacidade dinâmica que vai além de passar de uma configuração de competências para outra, mas, ao contrário, trata de múltiplas demandas inconsistentes simultaneamente (Jansen *et al.*, 2009). Segundo, a exploração de capacidades existentes é frequentemente necessária para explorar novas capacidades, no qual, melhora a base de conhecimento existente de uma empresa (Katila & Ahuja, 2002).

Para March (1991, pág. 7), *exploitation* e *exploration* são "atividades de aprendizagem essencialmente diferentes, entre as quais, concorrem com a atenção e com os recursos escassos da empresa". Por conseguinte, para implantação da ambidestria organizacional, as empresas devem mostrar habilidade em atividades de aproveitamento das capacidades atuais (*exploitation*), quanto em atividades de prospecção de novas competências e exploração de novas oportunidades (*exploration*). O *exploration* está relacionado com a capacidade gerencial de criação, inovação, experimentação, gerenciamento de riscos, mudança, flexibilidade, pesquisa e descoberta, e o *exploitation* está relacionada a melhoria, flexibilidade associado ao refinamento, à adaptabilidade e à eficiência de produtos ou serviços. Para o funcionamento harmônico dessas duas atividades é necessário um engajamento organizacional, principalmente das estruturas e estratégias.

Por conseguinte, mesmo que as vezes exista conflitos entre demandas, para haver um aumento de competividade e desempenho, é necessário um equilíbrio entre *exploitation* e *exploration*, só assim, a longevidade e o sucesso virão. O foco demasiado na exploração das capacidades atuais, pode conduzir a organização para um

estado de equilíbrio abaixo do ideal, enquanto o foco apenas na conquista de novas capacidades pode envolver altos custos de experimentação, muitas ideias a serem desenvolvidas e poucas competências distintivas. Assim, obter um equilíbrio entre tais atividades distintas que competem entre si por recursos escassos é um fator primordial para a sobrevivência e prosperidade da organização (Levinthal & March, 1993).

Todavia, devido ao sucesso passado de uma empresa com suas capacidades atuais, pode acontecer que a empresa continue explorando esses pontos fortes achando que não precisa inovar, o que pode levar a um desempenho ruim a longo prazo. Em contraste, a exploração excessiva da criação, pode levar a muitas inovações subdesenvolvidas que podem não contribuir para a receita da empresa. Quando os fluxos de receita secarem, os recursos necessários para desenvolver adequadamente as inovações evaporarão de forma semelhante, levando a uma "armadilha de falhas" - um ciclo vicioso de busca de novas ideias que serão inevitavelmente imaturas e precisam ser substituídas por ideias ainda menos desenvolvidas. como menos recursos são deixados. Dadas essas tendências auto reforçadoras e potencialmente autodestrutivas de *exploration* e *exploitation*, a busca simultânea é difícil para as organizações e necessita de uma gestão contínua e proativa para evitar as "armadilhas comuns" que a *exploration* expulsa a *exploitation* ou vice-versa (Posch & Garaus, 2019).

Para encontrar um equilíbrio entre essas duas facetas da ambidestria, uma organização precisa desenvolver uma cultura ambidestra voltada para realizar tarefas repetitivas, ao mesmo tempo em que estimula a inovação e a tomada de risco na organização. Como a cultura organizacional ambidestra exige a integração de duas culturas distintas (*exploration* e *exploitation*) em uma organização, é conceituado como um efeito sinérgico de culturas voltadas para o desempenho e orientadas para a inovação que operam de forma otimizada. A orientação para o desempenho é o grau em que uma organização incentiva e recompensa os membros do grupo pela melhoria do desempenho e excelência. A orientação para a inovação é a medida em que a criatividade, a assunção de riscos e a mentalidade empreendedora são apoiadas na organização. A cultura orientada para o desempenho se concentra na conclusão de tarefas, aprimorando a capacidade de exploração das organizações. Por outro lado, as culturas orientadas para a inovação promovem o pensamento crítico, a geração de ideias e o comportamento de risco necessários para explorar oportunidades no mercado. Produção e inovação reforçam-se mutuamente, constituindo uma construção de ordem mais elevada da cultura organizacional ambidestro, o que, por sua vez, possibilita a ambidestria contextual através da integração da *exploration* e *exploitation* numa unidade de negócio (Khan & Mir, 2019).

2.1 OS PAPÉIS NA AMBIDESTRIA ORGANIZACIONAL

As organizações posicionam os indivíduos dentro dos contextos organizacionais por meio da atribuição de funções (por exemplo, papéis funcionais ou hierárquicos). Os indivíduos desenvolvem identidades de papel para dar sentido a esses papéis, para gerar uma compreensão de si mesmos, mas também para se posicionarem no contexto organizacional mais amplo. As identidades de papéis são a codificação dos valores, crenças, normas e suposições comportamentais assumidas pelo papel. No entanto, indivíduos encarregados de abordar o dilema *exploration* e *exploitation* precisam ser capazes de atender a múltiplos papéis, possivelmente conflitantes. Ao fazê-lo, esses indivíduos devem lidar com valores muito diferentes, conhecimento contextual e expectativas comportamentais que reflitam as demandas divergentes de *exploration* e *exploitation*. Assim, as identidades de papéis têm uma influência significativa na avaliação das informações disponíveis e nas alternativas de decisão consideradas (Tempelaar & Rosenkranz, 2019).

Os indivíduos têm preferências inatas, invariáveis e profundamente arraigadas em como eles erigem uma "barreira mental" em torno de diferentes identidades de papéis. Na chamada transição de papel, os indivíduos diferem ao longo de uma contínua segmentação de papéis à integração de papéis. O primeiro adere a um delineamento estrito de identidades de papel, e este último acomoda ou busca ativamente semelhanças entre os domínios de papéis. Eles isolam cognitivamente as informações para se concentrarem nas demandas de forma singular, o que, por sua vez, as ajuda a se proteger de conflitos e interrupções de papéis. No entanto, segmentação requer mais esforço (ou seja, investimento cognitivo) para mover entre identidades de papel, devido aos limites robustos entre eles. As identidades também funcionam como filtros de informação, destacando questões importantes e mascarando questões irrelevantes (Tempelaar & Rosenkranz, 2019).

Por outro lado, os indivíduos com uma preferência por integração de papéis tendem a obscurecer os papéis, levando à congruência entre atividades de diferentes identidades de papéis devido à sobreposição ativa das características do papel. Portanto, os integradores são mais flexíveis, pois percebem menos diferenças em termos de expectativas comportamentais, permitindo que mudem com facilidade e frequência entre fun-

ções. Essa flexibilidade também facilita o uso sinérgico de informações para possíveis externalidades positivas em diferentes domínios na coordenação de atividades (Tempelaar & Rosenkranz, 2019).

A diversidade de uma equipe multifuncional criará um novo contexto dentro do qual o segmentador provavelmente experimentará um certo descompasso. Em sua necessidade de acomodar, os segmentadores são levados a criar novos papéis que atendam às novas demandas do contexto interfuncional e respeitem os valores, crenças e objetivos do ambiente multifuncional. Como consequência, as informações que antes precisavam ser coletadas em limites de papéis individuais entre o segmentador de funções e outros membros da organização agora podem ser acessadas por meio do domínio de função singular dentro do qual ele reside (Tempelaar & Rosenkranz, 2019).

Outro fator importante, as organizações só conseguirão ser ambidestras se tiverem processos, sistemas e políticas que permitem e encorajam os colaboradores ou funcionários a terem autonomia para julgar como dividir seu tempo entre as demandas simultâneas. Com a globalização, o mercado exige das empresas que seus representantes estejam engajados simultaneamente em duas atividades relacionadas aos clientes: a provisão de serviços referindo ao suporte fornecido pelo funcionário da linha de frente ao cliente, ajudando-o a resolver sua necessidade, reclamação ou problema por meio de atendimento ou nova solução e as vendas, especificamente a venda cruzada ou aprimorada durante o atendimento, buscando satisfazer ainda mais as necessidades do cliente não atendidas pelo produto ou pelo serviço atual (Khan & Mir, 2019).

Durante a realização dos serviços, o funcionário que está em contato com o cliente, se torna o representante ou a personificação da empresa, por isso, deve procurar oportunidades de resolver os problemas e, em consequência, oferecer novos produtos ou serviços, criando oportunidades de executar a venda cruzada. A oferta de um item adicional ao cliente durante a prestação de um serviço de atendimento, além de ser uma prática eficiente de aumento de volume de receitas pode melhorar a experiência de compra do cliente com o novo produto. Os resultados serão atingimento das metas corporativas e individuais, e em grau de importância, a satisfação e fidelização dos clientes.

Todavia, será necessário a melhoria ou a implantação de novas ferramentas para controle dessas atividades prestadas e das ações dos funcionários, e, treinamento para criação e aperfeiçoamento do senso de autorregulação do colaborador marcada por um alto nível de orientação para ação. Uma vez que, havendo conflito entre a provisão de serviços e a venda cruzada pode ser um obstáculo para que os funcionários desenvolvam o comportamento ambidestro. Especificamente, pode haver um conflito entre o objetivo da eficiência, esperado nas atividades de prestação de serviços, e objetivo da receita, esperado nas atividades de vendas. Os funcionários devem almejar metas como satisfação do cliente e faturamento, que requerem dedicação maior às necessidades do cliente, ao mesmo tempo em que devem buscar eficiência nas atividades rotineiras de atendimento. Portanto, as organizações devem cunhar um contexto que minimize as dificuldades do indivíduo em adotar um comportamento ambidestro. Este contexto se refere à combinação entre os fatores individuais e organizacionais que permite ao indivíduo gerenciar melhor a forma que empregará recursos nas duas atividades, objetivando melhorar o desempenho.

2.2 AMBIDESTRIA PSICOLÓGICA

Sobre o caráter psicológico, a avaliação precisa ser realizada nos resultados e nas conquistas, mas também em relação ao que foi feito para serem alcançados. Isso criará um *know how* e uma *expertise* para a empresa. Possibilitando, uma padronização e institucionalização dos processos e uma diferenciação da concorrência. Essa dupla análise (meios e fins) implica que o valor de uma decisão não é determinado apenas pelo resultado gerado (fim), mas também pela forma (meio) através da qual foi alcançado. A adequação entre os meios e fins compreende uma parte dos estudos sobre modo regulatório para alcance de metas.
A avaliação traz outro viés significativo, faz com que os funcionários direcionam parte do seu tempo à preparação e à avaliação dos meios disponíveis para desempenhar determinada ação, preocupando-se com a qualidade do resultado das suas ações, comparando criticamente alternativas, meios e objetivos antes de executar algo. Funcionários com esse perfil se auto avaliam frequentemente em relação aos padrões e às expectativas que terceiros fazem sobre eles e se preocupam em como o desempenho deles será percebido. Assim, pessoas orientadas à avaliação são mais instáveis emocionalmente ao se deparar com grandes diferenças entre seu estado atual e o estado desejado. Os exemplos do Google e da 3M ilustram esse ponto. No Google e na 3M, os funcionários podem gastar uma certa quantia de tempo em projetos selecionados livremente. Embora essa política seja posta em prática pela administração, são os membros da organização, localizados em todos os níveis, que são confrontados com a questão de lidar com as tensões entre as atividades de *exploration* e *ex-*

ploitation. Como tal, essa política ilustra os antecedentes e pré-requisitos organizacionais dessas realizações no nível individual (Martin, Keller & Fortwengel, 2019).

Para gerenciar a ambidestria, é necessário focar em estruturas de conhecimento individuais que permitam aos funcionários conduzir diálogos mentais e ajudar a desenvolver perspectivas diversas sobre como perceber e dar sentido ao mundo. O estudo do sistema de produção da Toyota mostra como os funcionários do chão de fábrica se sobressaem tanto na eficiência quanto na criatividade em suas atividades cotidianas. O sistema de produção da empresa se concentra na organização da equipe, nos círculos de solução de problemas, na produção de modelos mistos, na rotação de empregos e no treinamento intensivo, bem como na autoridade limitada e na liderança participativa. Essa natureza dupla permite que os trabalhadores desenvolvam uma ampla compreensão do processo de fabricação e lhes atribuam responsabilidade pela qualidade, pequenas tarefas de manutenção e manutenção da linha de produção. Como tal, os trabalhadores não apenas exibem um certo nível de atenção plena na produção rotineira, mas também acumulam diversas estruturas de conhecimento pessoal através de atividades não-rotineiras. Em geral, esse contexto organizacional qualifica os trabalhadores da linha de produção a alternar entre tarefas rotineiras e não-rotineiras, ou seja, comportar-se de maneira ambidestra (Martin, Keller & Fortwengel, 2019).

2.3 AMBIDESTRIA TEMPORAL

A cerca da ambidestria temporal, implica que as organizações podem coordenar ações de curto e longo prazo demonstrando maiores compromissos, ou força de ação, para cada um. Organizações que demonstram compromissos fracos para atividades de curto e longo prazo para minimizar as tensões entre os dois estão jogando um jogo pela metade que pode levar a um desempenho abaixo do ideal em qualquer período, e, portanto, são menos temporalmente ambidestros do que aqueles com maior força de ações de curto e longo prazo (Wang *et al.*, 2019).

Para Wang et al (2019), além de assumir fortes compromissos com ações de curto e longo prazo, as organizações temporalmente ambidestras também precisam realizar essas ações simultaneamente. O *trade-off* temporal entre o curto e o longo prazo está embutido na ideia de curto prazo, que se refere a ações organizacionais que favorecem resultados de curto prazo em detrimento dos de longo prazo, mas exclui aqueles que são ótimos em termos de curto prazo. Nessa linha de raciocínio, é mais provável que as organizações se inclinem para o curto prazo do que para o longo prazo.

2.4 AMBIDESTRIA CONTEXTUAL

Em outro fluxo, os pesquisadores propõem a ambidestria contextual, onde membros da mesma unidade podem realizar atividades conflitantes. O desafio para os gestores nesse tipo de ambidestria é que eles precisam implementar um repertório complexo de iniciativas que alimentem um contexto comportamental, onde esses tipos de comportamentos são possíveis. Para alcançar tais comportamentos ambidestros, os gerentes de unidade também precisam nutrir um contexto relacional de apoio e justificar a importância da ambidestria para os gerentes seniores por meio de um processo emergente de baixo para cima (Wang *et al.*, 2019).

2.5 AMBIDESTRIA SEQUENCIAL

Na abordagem sequencial, a ambidestria organizacional é uma função do potencial de uma empresa para iniciar e gerenciar conflitos centrais. Em contraste com os conflitos periféricos, os conflitos centrais afetam os princípios fundadores da empresa e as normas e valores fundamentais. Esses conflitos colocam o consenso básico em questão e se relacionam com a identidade da organização. Para tanto, os conflitos devem lidar com premissas assumidas (por exemplo, a tecnologia central de uma empresa) e as maneiras pelas quais as situações são rotuladas, enquadradas e abordadas ao longo do curso da redefinição cognitiva ou ressignificação e transcendência. Isso é semelhante às noções de mudança de segunda ordem e aprendizado de ciclo duplo (Martin, Keller & Fortwengel, 2019).

Nessa abordagem, a principal tarefa de gerenciamento é abraçar a tensão entre o antigo e o novo e fomentar um estado de constante conflito criativo que identificaram que os CEOs precisam manter toda a organização em um estado de tensão e manter agendas estratégicas múltiplas e muitas vezes conflitantes, a fim de criar uma organização ambidestra. Ao contrário das suposições frequentes, o principal desafio da gestão não é

reconciliar demandas conflitantes e resolver conflitos, mas equilibrar constantemente as demandas conflitantes (Martin, Keller & Fortwengel, 2019).

2.6 OS PARADOXOS QUE AFETAM A AMBIDESTRIA ORGANIZACIONAL

Para Cunha *et al.* (2019) existem quatro paradoxos que afetam a ambidestria organizacional. O primeiro é o paradoxo da organização, devido, uma tensão entre a necessidade de empoderar os funcionários e o medo de que empoderamento e delegação pudessem ser representados como um sinal de fraqueza do líder. Uma percepção que enfatizava os possíveis benefícios pessoais da centralização, especialmente em cenários onde a auto anulação do líder não é necessariamente visto como adequado. A possibilidade de que os líderes sejam respeitados quando se centralizam e quando "possuem" o poder, e que sejam percebidos como fracos quando desistem do poder centralizador, limita a motivação para fortalecer e influenciar o design de uma organização. Fortalecimento estrutural, ou seja, as políticas e processos administrados gerencialmente, que visam ao cascateamento de poder e autoridade, reduzindo os níveis organizacionais é visto como uma espada de dois gumes.

Essa tensão é conceitualmente sustentada pela distinção entre a representação reificada do poder, algo que as pessoas poderosas "possuem" e a visão processual do poder como um processo circulatório. Nas mentes de alguns, a prevalência da versão reificada do poder contida na hierarquia constitui um obstáculo contra o desejo de investir na capacitação de funcionários. Isso reforça a atuação das organizações como hierarquias tradicionais. Havendo um excesso de níveis hierárquicos, muita burocracia, regras, regulamentos internos; rigidez que inibe a criatividade; os membros da equipe não se sentem seguros ou seguros para trazer novas ideias (Cunha *et al*., 2019).

O segundo é o paradoxo da aprendizagem que relaciona com a necessidade de qualificar as pessoas e o risco de perder o controle sobre elas. Esse paradoxo é observado quando os gestores mencionaram a necessidade de contribuir para a qualificação de seus subordinados. Mas expressaram medo de que essa qualificação exponha as limitações das suas lideranças. Isso constitui um paradoxo da aprendizagem, no sentido de que influencia a capacidade da organização de enriquecer seu repertório de ação por meio de novos conhecimentos adquiridos pelos membros. Dada a correlação conhecimento / poder, transmitir conhecimento pode significar desistir do poder. Nós interpretamos essa dimensão como sendo distinta da tensão empoderando vs tensão no sentido de que o empoderamento se refere à autoridade e à distância do poder, enquanto essa tensão se refere ao desenvolvimento, mais precisamente ao autodesenvolvimento e ao desenvolvimento de outros (Cunha *et al.*, 2019).

O terceiro é o paradoxo da comunidade dinâmica. Esta dimensão contrasta com a faceta da comunidade de negócios, descrita no sentido de que as pessoas esperam serem cuidadas por uma organização, como uma forma de paternalismo branda. Por outro lado, os gestores mencionam a importância da visão comunitária da gestão, ou seja, o fato de que os gestores individualmente devem ser sensíveis às necessidades específicas de seus funcionários como membros da família e da comunidade. Por isso, os gerentes precisam ficar ligados às atividades comunitárias, e seu relacionamento com os empregados deve estender além da esfera do trabalho, valorizando o bem-estar dos funcionários e da comunidade onde a organização opera (Cunha *et al*., 2019).

Entretanto para os autores, precisa promover uma atitude mais profissional e ética. O gerente pode se preocupar com o bem-estar dos seus funcionários, o que é claramente bom, mas tem que impor limites. Não pode haver tal grau de familiaridade que o funcionário adote um caminho descuidado em direção ao trabalho (Cunha *et al*., 2019).

O quarto e último, é o paradoxo de adaptação que visa manter a adequação entre uma organização e seu ambiente imprevisível e às vezes hostil. Os gestores ficam demasiadamente focados no tipo de decisões do dia a dia para o funcionamento da organização. Em consequência da escassez e as dificuldades enfrentadas, há necessidade de criatividade e engenhosidade (Cunha *et al.*, 2019).

Mas se por um lado é bom, por outro lado, traz desvantagem esse modo de operação. Os gestores geralmente ficam confiantes de que ambientes de permanência "confusão" aumenta a flexibilidade, não obstante, traz várias implicações negativas. Há necessidade de líderes mais ambidestros capazes de administrar a tensão entre a improvisação e o planejamento de longo prazo, evitando o gerenciamento do tipo de “combate a incêndios” (Cunha *et al.*, 2019).

2.7 O PAPEL DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO NA AMBIDESTRIA ORGANIZACIONAL

Sobre uma ferramenta na engrenagem para a ambidestria organizacional, Oehmichen *et al.* (2017), cita que os conselhos de administração funcionam como um mecanismo para alinhar a organização com seu ambiente ao mais alto nível de estratégia. Os conselhos trazem novos e valiosos conhecimentos tácitos à estratégia através da experiência funcional dos administradores não executivos, pois informam a estratégia firme com *insights* sobre oportunidades e ameaças que residem em pontos cegos (por exemplo, mudanças nas preferências dos consumidores), ajudam a identificar sinais fracos no ambiente (por exemplo, tecnologias emergentes), funcionam como um sistema de alerta precoce para mudanças iminentes (por exemplo, regulatórias) e fornecem avaliações e julgamentos das melhores práticas.

Os recursos de conhecimento da diretoria, oriundos da especialização em funções organizacionais, podem ser classificados em duas dimensões de ordem superior de orientação de tarefas. As orientações de *Output* derivam de *expertise* em domínios como marketing, vendas e P & D de produtos que focam atenção no crescimento, demandas de clientes e enfatizam a busca por novas oportunidades de mercado A orientação de *Throughput* segue a experiência em funções como produção, engenharia de processo e contabilidade onde a ênfase está na organização interna e na melhoria de como a organização transforma insumos em saída. Uma ênfase orientada para a produção garante que as oportunidades de crescimento sejam levadas em conta (*exploration*), ao passo que a orientação da produtividade garante que a eficiência não seja desconsiderada (*exploitation*) (Oehmichen *et al.*, 2017).

A heterogeneidade do conhecimento funcional da diretoria obriga os membros a empreenderem discussões mais aprofundadas e decisões mais elaboradas. Como resultado, grupos mais heterogêneos tendem a criar várias soluções viáveis para o mesmo problema. Lidar com vários problemas simultaneamente melhora o processamento cognitivo e permite ao grupo integrar uma gama mais variada de soluções possíveis. A partir da interpretação acima mencionada, pode-se esperar que os painéis funcionalmente heterogêneos sejam mais inclinados a priorizar a consideração simultânea de questões de longo e curto prazo, além de serem mais hábeis em encontrar diversas soluções para sintetizar criativamente as demandas contraditórias de *exploration* e *exploitation* (Oehmichen *et al.*, 2017).

2.8 AS RESTRIÇÕES DA AMBIDESTRIA ORGANIZACIONAL

Dolz et al. (2019) levanta dúvidas teóricas sobre a conveniência da ambidestria organizacional em contextos caracterizados por restrições externas e internas. Em relação às restrições externas, como o contexto da última crise econômica em que a munificência foi muito baixa, a pesquisa sugere que pode ser perigoso implantar a orientação ambidestra, e que as organizações são mais bem atendidas concentrando-se na *exploitation*, dadas as fortes pressões sobre eficiência e preços.

Por outro lado, levantam questões sobre a relevância da ambidestria em contextos com certas restrições internas, especialmente para empresas com desvantagens significativas em termos de experiência de gestão, acesso a capital, talento e limitações no desenvolvimento de recursos fracos, como pequenas e médias empresas (PME). Nesse contexto, parece ser menos viável para as PMEs se tornarem ambidestras do que para empresas maiores, que possuem recursos maiores e mais diversificados, assim como mais maneiras de se tornar ambidestro, como por exemplo, através da ambidestria estrutural. Por estas razões, alguns pesquisadores sugerem que as PMEs devem concentrar todos os seus esforços e recursos em atividades *exploration* ou *exploitation*, ao invés de em ambos, para sobreviver a uma crise (Dolz, Iborra & Safón, 2019).

Nas PMEs, em situações em que sua sobrevivência está em risco, os autores argumentam que uma visão ampliada dos escalões superiores - isto é, não apenas os gerentes, mas também os proprietários - poderia desempenhar papéis fundamentais para alcançar a ambidestria organizacional. A capacidade de tomada de decisão que permitem às PMEs sentir mudanças no ambiente e aproveitar alternativas *exploration* e *exploitation* dependem da diversidade das equipes de gestão de topo (TMTs), enquanto capacidades que permitem a reconfiguração de recursos depende dos proprietários das PMEs. Especificamente, a diversidade de posse dentro do TMT afeta a capacidade dos escalões superiores de processar informações (ou seja, a capacidade de sentir mudanças no ambiente), buscar alternativas e tomar decisões estratégicas associadas a diferentes níveis de risco. Além disso, permite que a organização responda à mudança do ambiente, combinando *exploration* e *exploitation* de forma equilibrada (Dolz, Iborra & Safón, 2019).

A diversidade de posse de TMT pode melhorar a detecção e a apreensão, mas a ambidestria requer também a transformação relacionada à reconfiguração de recursos e à modificação de prioridades. As mudanças nas prioridades das empresas dependerão de seus proprietários. Na verdade, como quase da totalidade das PMEs são de propriedade familiar, é necessário à discrição para gerenciar, atribuir, adicionar ou dispor dos recursos da empresa para *exploration* e *exploitation* (Dolz, Iborra & Safón, 2019).

Diante da complexidade das relações organizacional, onde, todas as decisões tomadas envolvem diretamente ou indiretamente aplicação de recursos e estratégia. Para que o gerenciamento dessas decisões ocorra, é necessário a proporcionalidade na aplicação de recursos, de modo que *exploration* e *exploitation* sejam realizadas conjuntamente, melhorando o desempenho e garantindo a continuidade. Portanto, a organização deve buscar a eficiência, a efetividade e a conformidade (*exploitation)* e, ao mesmo tempo, implementar a criatividade e a exploração de seus recursos (*exploration*).

A ambidestria organizacional proporciona aprendizagem através do conhecimento interno, incorporado por toda a organização, trazendo retornos mais rápidos, quando for utilizada para soluções de rotina, inovações de caráter incremental e buscas de soluções de menor risco. A aprendizagem com origem no conhecimento ou informações especializadas externas, por se de natureza mais desestruturada, leva mais tempo para ser incorporada ou socializada internamente e especialmente, apresenta retorno mais incerto, com maior risco. No longo prazo, porém, tais conhecimentos podem se revelar de maior impacto para soluções mais vantajosas para a organização.

Vários estudiosos argumentam que as organizações de sucesso são ambidestras: elas geram vantagens competitivas através de mudanças revolucionárias e evolutivas, ou inovação *exploitation* e *exploration*. E também, consideram que empresas ambidestras podem competir em mercados maduros (onde custo, eficiência e inovação incremental são críticos) e desenvolver novos produtos e serviços para mercados emergentes (onde experimentação, velocidade e flexibilidade são críticos). Assim, é provável que obtenham um desempenho melhor do que as empresas enfatizando uma em detrimento da outra (Diaz-Fernandez, Pasamar-Reyes & Valle-Cabrera, 2017).

O conceito de ambidestria também está implícito na conceituação mais recente das capacidades dinâmicas que sugerem que essas capacidades requerem uma mistura das lógicas estratégicas de *exploitation* e *exploration* (Eisenhardt & Martin, 2000). Logo, a ambidestria organizacional é considerada como uma capacidade dinâmica que vai além de passar de uma configuração de competências para outra, mas, ao contrário, trata de múltiplas demandas inconsistentes simultaneamente (Jansen *et al.*, 2009). Segundo, a exploração de capacidades existentes é frequentemente necessária para explorar novas capacidades, no qual, melhora a base de conhecimento existente de uma empresa (Katila & Ahuja, 2002).

Para March (1991, pág. 7), *exploitation* e *exploration* são "atividades de aprendizagem essencialmente diferentes, entre as quais, concorrem com a atenção e com os recursos escassos da empresa". Por conseguinte, para implantação da ambidestria organizacional, as empresas devem mostrar habilidade em atividades de aproveitamento das capacidades atuais (*exploitation*), quanto em atividades de prospecção de novas competências e exploração de novas oportunidades (*exploration*). O *exploration* está relacionado com a capacidade gerencial de criação, inovação, experimentação, gerenciamento de riscos, mudança, flexibilidade, pesquisa e descoberta, e o *exploitation* está relacionada a melhoria, flexibilidade associado ao refinamento, à adaptabilidade e à eficiência de produtos ou serviços. Para o funcionamento harmônico dessas duas atividades é necessário um engajamento organizacional, principalmente das estruturas e estratégias.

Por conseguinte, mesmo que as vezes exista conflitos entre demandas, para haver um aumento de competividade e desempenho, é necessário um equilíbrio entre *exploitation* e *exploration*, só assim, a longevidade e o sucesso virão. O foco demasiado na exploração das capacidades atuais, pode conduzir a organização para um estado de equilíbrio abaixo do ideal, enquanto o foco apenas na conquista de novas capacidades pode envolver altos custos de experimentação, muitas ideias a serem desenvolvidas e poucas competências distintivas. Assim, obter um equilíbrio entre tais atividades distintas que competem entre si por recursos escassos é um fator primordial para a sobrevivência e prosperidade da organização (Levinthal & March, 1993).

Todavia, devido ao sucesso passado de uma empresa com suas capacidades atuais, pode acontecer que a empresa continue explorando esses pontos fortes achando que não precisa inovar, o que pode levar a um desempenho ruim a longo prazo. Em contraste, a exploração excessiva da criação, pode levar a muitas inovações subdesenvolvidas que podem não contribuir para a receita da empresa. Quando os fluxos de receita secarem, os recursos necessários para desenvolver adequadamente as inovações evaporarão de forma seme-

lhante, levando a uma “armadilha de falhas” - um ciclo vicioso de busca de novas ideias que serão inevitavelmente imaturas e precisam ser substituídas por ideias ainda menos desenvolvidas. como menos recursos são deixados. Dadas essas tendências auto reforçadoras e potencialmente autodestrutivas de *exploration* e *exploitation*, a busca simultânea é difícil para as organizações e necessita de uma gestão contínua e proativa para evitar as “armadilhas comuns” que a *exploration* expulsa a *exploitation* ou vice-versa (Posch & Garaus, 2019).

Para encontrar um equilíbrio entre essas duas facetas da ambidestria, uma organização precisa desenvolver uma cultura ambidestra voltada para realizar tarefas repetitivas, ao mesmo tempo em que estimula a inovação e a tomada de risco na organização. Como a cultura organizacional ambidestra exige a integração de duas culturas distintas (*exploration* e *exploitation*) em uma organização, é conceituado como um efeito sinérgico de culturas voltadas para o desempenho e orientadas para a inovação que operam de forma otimizada. A orientação para o desempenho é o grau em que uma organização incentiva e recompensa os membros do grupo pela melhoria do desempenho e excelência. A orientação para a inovação é a medida em que a criatividade, a assunção de riscos e a mentalidade empreendedora são apoiadas na organização. A cultura orientada para o desempenho se concentra na conclusão de tarefas, aprimorando a capacidade de exploração das organizações. Por outro lado, as culturas orientadas para a inovação promovem o pensamento crítico, a geração de ideias e o comportamento de risco necessários para explorar oportunidades no mercado. Produção e inovação reforçam-se mutuamente, constituindo uma construção de ordem mais elevada da cultura organizacional ambidestro, o que, por sua vez, possibilita a ambidestria contextual através da integração da *exploration* e *exploitation* numa unidade de negócio (Khan & Mir, 2019).

METODOLOGIA

3.1 METODOLOGIA E RESULTADOS DO ESTUDO BIBLIOMÉTRICO

A metodologia utilizada nesse trabalho foi uma revisão bibliográfica de artigos selecionados em revistas acadêmica de língua inglesa com circulação internacional, indexada na SCI-Expanded, SSCI e ESCI, retiradas da base de dados da *Web of Science* com o intervalo de tempo de 2000 até 2019, através de pesquisa avançada do vocábulo:

Gestão estratégica *(Strategic management).*

A pesquisa teve como resultado 7.202 artigos. Posteriormente utilizando o aplicativo VOSviewer, gerou um mapa bibliométrico (Figura 1 e 2).

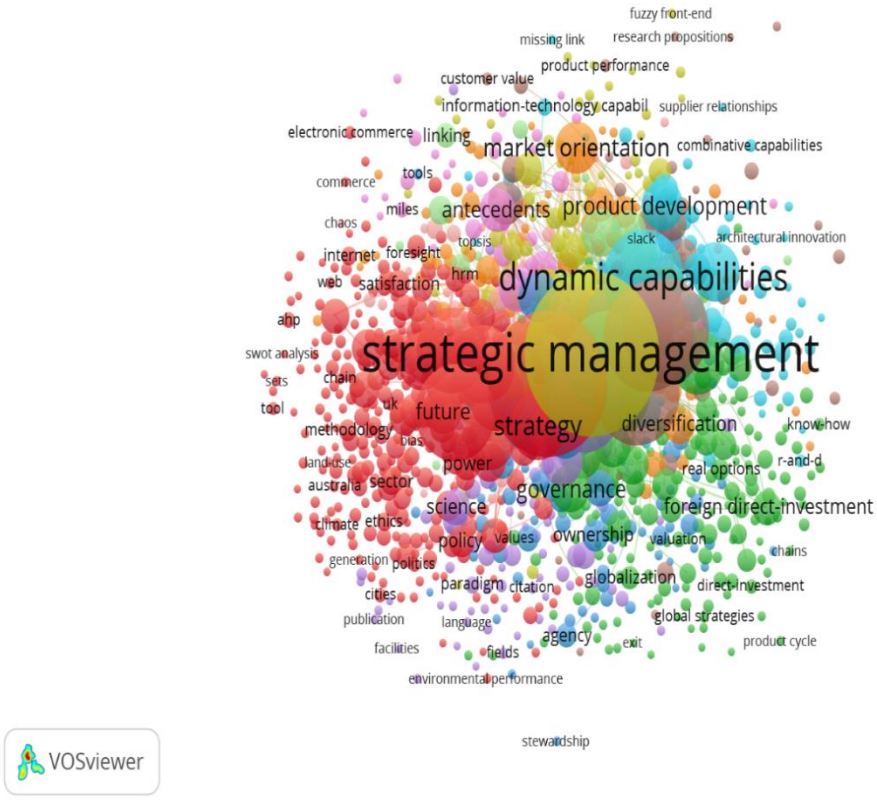


Figura 1: Visualização em rede
Fonte: VOSviewer

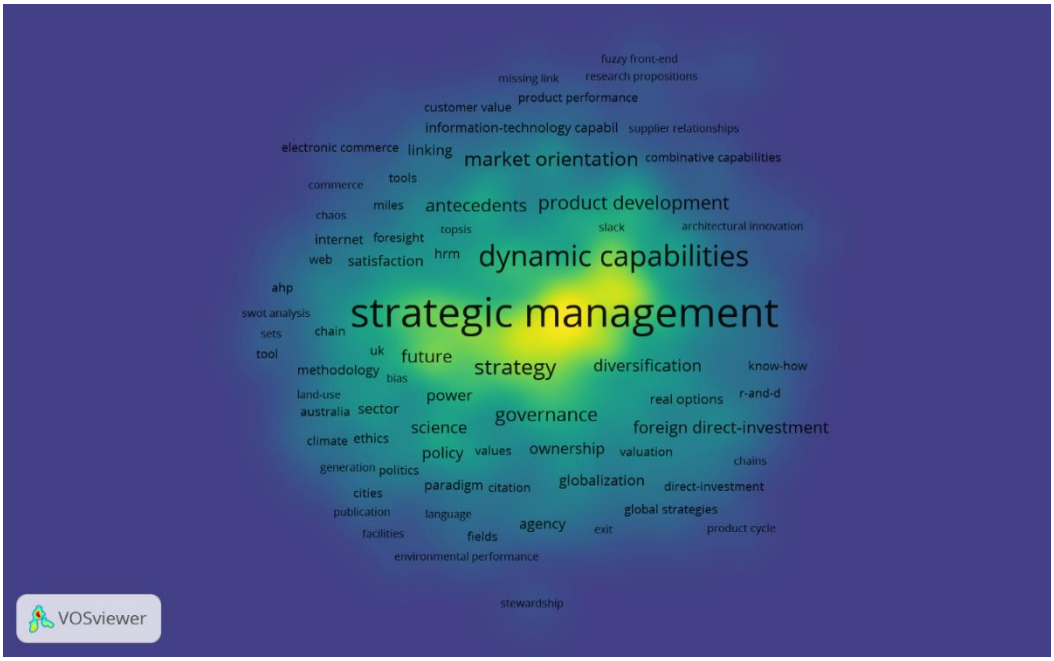


Figura 2: Visualização em densidade (VOSviewer)
Fonte: VOSviewer

A partir do resultado da pesquisa, verificou-se um total de 97.135 ligações fortes dos 1024 termos mais relevantes com 11 clusters conforme listado abaixo (nº do cluster, nº de itens, nome e os dez principais termos de cada cluster).

Cluster 1 (295 itens) - Estratégia de Gestão = *Performance, Management, Model Framework, Implementation, Leadership, System Business, Dynamics, Balanced Scorecard;*

Cluster 2 (167 items) - Modelo de Negócio = *Accelerated International, Agglomeration, Automobile-industry, Biotechnology industry, Business segment performance, Corporations, Governance, Infrastructure, Institutional Logics, Institutional theory;*

Cluster 3 (95 items) – Performance = *Architecture, Capital Structure, Corporate Governance, Corporate Performance, Economic Performance, Financial Performance, Global Diversification, Innovations, Organizational Performance, Strategic Change;*

Cluster 4 (90 items) - Ferramentas de Decisão = *Certification, Cognitive Perspective, Decision-making, Dominant Logic, Enterprise Performance, Environments, Flexibility, Fuzzy front-end, High-technology, Strategic Management;*

Cluster 5 (80 items) - Pesquisa Organizacional = *Commercialization, Economic-theory, Management research, Marketing-research, Measurement systems, Network analysis, Open innovation, Operations management, Organizational-research, Patents;*

Cluster 6 (71 items) - Colaboração Organizacional = *Alliance formation, Business networks, Business relationships, Business value, Collaboration, Competitive dynamics, Cooperation, Coopetition, Innovation, Innovation Performance;*

Cluster 7 (69 items) - Comparação Organizacional = ***Ambidexterity**, Corporate acquisitions, Corporate-control, Employment, Fuzzy, Job-performance, Job-satisfaction, Quality management, Takeovers, Transactional leadership;*

Cluster 8 (50 items) - Tecnologia Organizacional = *Business Profitability, Capabilities, Causal ambiguity, Core competence, Dynamic-capabilities, Economic-organization, Information-technology, Managing, Knowledge, Sustainable competitive, Technological innovation;*
Cluster 9 (46 items) - Processos de Decisão = *Business strategy, Cluster-analysis, Control-systems, Corporate culture, Decision-processes, e-business, Manufacturing strategy, Organizational-structure, Supply-chain managem, TDABC;*

Cluster 10 (41 items) - Ferramentas Econômicas = *Commitment, Economic-action, Games, Group-performance, High-tech, High-velocity environments, Information-systems research, Investments, Strategic decision-making, Top-management;*

Cluster 11 (20 items) – Empreendedorismo = *Business performance, Capability, Corporate entrepreneurs, Entrepreneurial orientation, Innovativeness, International entrepreneurship, Learning orientation, Resources, Small firms, Social entrepreneurship.*

3.2 METODOLOGIA UTILIZADA NO ESTUDO DOS RECENTES DESENVOLVIMENTOS DO TEMA

Como continuação do desenvolvimento do trabalho, foi utilizada uma nova pesquisa em artigos selecionados em revistas acadêmica de língua inglesa com circulação internacional, indexada na SCI-Expanded, SSCI e ESCI, retiradas da base de dados da *Web of Science* com o intervalo de tempo de 2016 até 2019, através de pesquisa avançada dos vocábulos:
Gestão estratégica e ambidestria organizacional *(Strategic Management and Organizational Ambidexterity).*

A pesquisa teve como resultado 107 artigos, onde, foi selecionado 22 artigos com acesso aberto e foco em relatos de gestão, negócio e economia (*management, business and economics*). Aprofundou-se a análise completa em 20 artigos com a temática em ambidestria organizacional *(Organizational Ambidexterity).*

Structural ambidexterity and competency traps: Insights from Xerox PARC.
Ambidestria estrutural e armadilhas de competências: Insights da Xerox PARC.
Dynamic Balancing of Exploration and Exploitation: The Contingent Benefits of Ambidexterity.
Balanceamento Dinâmico de Exploração: Os benefícios contingentes da Ambidestria.

Formal and Informal Control as Complement or Substitute? The Role of the Task Environment.
Controle formal e informal como complemento ou substituto? O papel do ambiente de tarefas.
Cost-effective service excellence.

Excelência em serviços com boa relação custo-benefício.

Combined Influence of Absorptive Capacity and Corporate Entrepreneurship on Performance.
Influência combinada da capacidade de absorção e do empreendedorismo corporativo no desempenho.

Becoming Salient: The TMT Leaders Role in Shaping the Interpretive Context of Paradoxical Tensions.
Tornando-se saliente: o papel do líder do TMT na formação do contexto interpretativo das tensões paradoxais.

Strategic Management Plan for Transnational Organizations.
Plano Estratégico de Gestão para Organizações Transnacionais.

Embracing Bewilderment: Responding to Technological Disruption in Heterogeneous Market Environments.
Abraçando a perplexidade: respondendo a perturbações tecnológicas em ambientes heterogêneos de mercado.

A Multilevel Integrated Framework of Firm HR Practices, Individual Ambidesterity and Organizational Ambidexterity.
Uma estrutura integrada multinivel de práticas de RH firmes, ambidestria individual e ambidestria organizacional.

Ambidextrous leadership, paradox and contingency: evidence from Angola.
Liderança ambidestra, paradoxo e contingência: evidências de Angola.

Human capital and human resource management to achieve ambidextrous learning: A structural perspective.
Capital humano e gestão de recursos humanos para alcançar a aprendizagem ambidestra: uma perspectiva estrutural.

Improving the likelihood of SME survival during financial and economic crises: The importance of TMTs and family ownership for ambidexterity.
Melhorando a probabilidade de sobrevivência das PME durante crises financeiras e econômicas: a importância das TMTs e a propriedade familiar para a ambidestria.

Ambidextrous culture, contextual ambidexterity and new product innovations: The role of organizational slack and environmental factors.
Cultura ambidestra, ambidestria contextual e inovações de novos produtos: o papel da folga organizacional e dos fatores ambientais.

Embracing Bewilderment: Responding to Technological Disruption in Heterogeneous Market Environments.
Abraçando a perplexidade: respondendo à ruptura tecnológica em ambientes de mercado heterogêneos.

Disentangling the antecedents of ambidexterity: Exploration and exploitation.
Desembaraçar os antecedentes da ambidestria: exploration e exploitation.

Introducing conflict as the microfoundation of organizational ambidexterity.
Introduzindo o conflito como o microfundamento da ambidestria organizacional.

Boards of directors and organizational ambidexterity in knowledge-intensive firms.
Conselhos de administração e ambidestria organizacional em firmas intensivas em conhecimento.

Boon or curse? A contingent view on the relationship between strategic planning and organizational ambidexterity.
Boon ou maldição? Uma visão contigente sobre a relação entre planejamento estratégico e ambidestria organizacional.

Switching Hats: The Effect of Role Transition on Individual Ambidexterity.
Trocando chapéus: o efeito da transição do papel na ambidestria individual.

Achieving Temporal Ambidexterity in New Ventures.
Atingir a ambidestria temporal em novos empreendimentos.
Com base neste critério exclui-se 2 artigos:

Organizational Performance: Integration of the Value, Rarity, Imitability and Organization Framework in Project Management.
Desempenho Organizacional: Integração do Modelo Valor; Raridade, Imitabilidade e Organização com a Gestão de Projetos).

The Formation and Effects of Exploitative Dynamic Capabilities and Explorative Dynamic Capabilities: An Empirical Study.
Formação e efeitos de capacidades dinâmicas exploratórias: um estudo empírico.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Gerenciar a ambidestria e engajar-se na combinação certa de atividades de *exploration* e *exploitation* requer uma mudança dinâmica entre as duas práticas adotando uma mentalidade de paradoxo organizacional. Adotar uma mentalidade de paradoxo organizacional baseada no reajuste constante entre os extremos geradores de tensão requer uma melhor compreensão dos antecedentes dos componentes da ambidestria. Mais especificamente, a identificação de quais antecedentes estão integrando e quais estão diferenciando ajudaria as empresas a desenvolver melhores estratégias para lidar com a ambidestria (Koryak *et al.*, 2018).

Em comparação com as grandes empresas, a interação nas PMEs entre gerentes e proprietários é estreita e frequente; mais ainda no caso de empresas familiares nas quais os papéis de gerentes e proprietários são entrelaçados. As PMEs, tanto as características de gerenciamento quanto as de propriedade poderiam oferecer *insights* únicos sobre como os altos escalões podem detectar, aproveitar e reconfigurar recursos para se tornarem ambidestros. Além disso, as PMEs em um ambiente restrito e de dificuldades financeiras enfrentam decisões relacionadas à sobrevivência ou não, à falência ou à solvência. Nesse ambiente crítico, as PMEs têm que tomar decisões importantes sobre sua estrutura financeira, ou seja, em relação a choques temporários de liquidez ou acesso reduzido a financiamentos bancários, sobre o desinvestimento de ativos importantes para recuperar ou sobre o nível e escopo de reduções de mão de obra.

Por conseguinte, esse trabalho mostrou que a ambidestria pode ser alcançada por meio de uma combinação de abordagens de diferenciação e integração para gerenciar a ambidestria. Na qual, foi descoberto que a capacidade de melhoria contínua é integrativa, enquanto a visão escrita, a heterogeneidade e o tamanho da TMT e a intensidade de P & D se diferenciam. Em segundo lugar, examinou o impacto da atenção gerencial na *exploration* e *exploitation*. Em terceiro lugar, contribuíu para a discussão de como a composição e a visão da equipe afetam a ambidestria organizacional.

Com relação a pesquisas futuras, embora a visão acordada tenha recebido atenção acadêmica, ela não foi sistematicamente examinada em relação à ambidestria organizacional e seus componentes. Conceituar a visão como um mecanismo que molda a maneira como uma empresa responde ao seu contexto em mudança facilita uma melhor compreensão dos esforços de uma empresa para alcançar a ambidestria. Outra necessidade é realizar uma visão ampliada dos escalões superiores, que inclui gerentes e proprietários, explicando melhor a tomada de decisões e o comportamento ambidestro das PMEs em crises externas profundas. E também, analisar a ambidestria em organizações educacionais tanto pública e privada.

REFERÊNCIAS

Cunha, M. P. e *et al.* (2019) Ambidextrous leadership, paradox and contingency: evidence from Angola, *The International Journal of Human Resource Management*, 30(4), 702–727. doi: 10.1080/09585192.2016.1201125.

Diaz-Fernandez, M., Pasamar-Reyes, S., & Valle-Cabrera, R. (2017) Human capital and human resource management to achieve ambidextrous learning: A structural perspective, *BRQ Business Research Quarterly*, 20(1), 63–77. doi: 10.1016/J.BRQ.2016.03.002.

Dolz, C., Iborra, M., & Safón, V. (2019) Improving the likelihood of SME survival during financial and economic crises: The importance of TMTs and family ownership for ambidexterity, *BRQ Business Research Quarterly*, 22(2), 119–136. doi: 10.1016/J.BRQ.2018.09.004.

Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000) Dynamic capabilities: what are they?, *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121. doi: 10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E.

Jansen, J. J. P. *et al.* (2009) Structural Differentiation and Ambidexterity: The Mediating Role of Integration Mechanisms, *Organization Science*, 20(4), 797–811. doi: 10.1287/orsc.1080.0415.

Katila, R., & Ahuja, G. (2002) something old, something new: a longitudinal study of search behavior and new product introduction, *Academy of Management Journal*, 45(6), 1183–1194. doi: 10.2307/3069433.

Khan, S. J., & Mir, A. A. (2019) Ambidextrous culture, contextual ambidexterity and new product innovations: The role of organizational slack and environmental factors, *Business Strategy and the Environment*, Ltd, 28(4), 652–663.

doi: 10.1002/bse.2287.
Koryak, O. *et al.* (2018) Disentangling the antecedents of ambidexterity: Exploration and exploitation, *Research Policy*, 47(2), 413–427. doi: 10.1016/J.RESPOL.2017.12.003.
Levinthal, D. A., & March, J. G. (1993) The myopia of learning, *Strategic Management Journal*, 14(S2), 95–112. doi: 10.1002/smj.4250141009.
March, J. G. (1991) Exploration and Exploitation in Organizational Learning, *Organization Science*, 2(1), 71–87. doi: 10.1287/orsc.2.1.71.
Martin, A., Keller, A., & Fortwengel, J. (2019) Introducing conflict as the microfoundation of organizational ambidexterity, *Strategic Organization*, 17(1), 38–61. doi: 10.1177/1476127017740262.
Oehmichen, J. *et al.* (2017) Boards of directors and organizational ambidexterity in knowledge-intensive firms, *The International Journal of Human Resource Management*, 28(2), 283–306. doi: 10.1080/09585192.2016.1244904.
Oliveira, R., Gonçalves, C., & Martins, H. (2017) *Organizational Performance: Integration of the Value, Rarity, Imitability and Organization Framework in Project Management | Oliveira | Journal of Accounting, Management and Governance*. Available at: https://www.revistacgg.org/contabil/article/view/1157 (Accessed: 19 November 2019).
Posch, A., & Garaus, C. (2019) Boon or curse? A contingent view on the relationship between strategic planning and organizational ambidexterity, *Long Range Planning*. doi: 10.1016/j.lrp.2019.03.004.
Tempelaar, M. P., & Rosenkranz, N. A. (2019) Switching Hats: The Effect of Role Transition on Individual Ambidexterity, *Journal of Management*, 45(4), 1517–1539. doi: 10.1177/0149206317714312.
Wang, S. L. *et al.* (2019) Achieving Temporal Ambidexterity in New Ventures, *Journal of Management Studies*, 56(4), 788–822. doi: 10.1111/joms.12431.

CONTRIBUTO DAS CAPACIDADES DINÂMICAS NO DESEMPENHO DAS UNIDADES DE SAÚDE HOSPITALARES: APLICAÇÃO DA DEA

Ruben Joaquim Pinto Loureiro, ruben.loureiro@ubi.pt, Universidade da Beira Interior e NECE-Núcleo de Estudos em Ciências Empresariais
João José de Matos Ferreira, jjmf@ubi.pt, Universidade da Beira Interior e NECE-Núcleo de Estudos em Ciências Empresariais
Jorge Manuel Marques Simões, jorgesimoes@ipt.pt, Instituto Politécnico de Tomar

RESUMO: A necessidade de melhorar resultados através de recursos alternativos para responder a uma procura cada vez mais complexa na área da saúde, requer que seja realizada esta análise, procurando verificar se existe relação entre as Capacidades Dinâmicas e o desempenho das USH utilizando a DEA. São vários os estudos sobre o desempenho das USH, contudo ainda é incipiente o conhecimento acerca da sua relação com as CD. Metodologicamente, o estudo recorre a dados secundários para uma análise de eficiência numa amostra de 36 USH, e posteriormente são utilizados dados primários sobre CD recolhidos através de questionário nos profissionais com cargos de liderança e chefia nos vários hospitais, numa amostra de 23 USH (n=152). Os resultados referem que as CD influenciam a performance, mediadas por capacidades digitais, estratégicas e de aprendizagem. Estes resultados são importantes para perceber quais são as CD que se podem utilizar para atingir o desempenho excelente de uma USH. Os resultados evidenciam ainda que as USH da região norte são mais eficientes e que o grupo de Unidades Locais de Saúde (ULS) são as estruturas menos eficientes na área hospitalar.

PALAVRAS-CHAVE: Capacidades Dinâmicas, Desempenho, Unidades de Saúde Hospitalares.

ABSTRACT: The need to improve results through alternative resources to respond to an increasingly complex demand in the health area requires that this analysis be carried out, seeking to verify whether there is a relationship between the Dynamic Capabilities and USH performance using DEA. There are several studies on the performance of the USH, but the knowledge about its relationship with DC is still incipient. Methodologically, secondary data are used for an efficiency analysis on a 36 USH sample, and subsequently are used primary DC data collected through questionnaires made to professionals with leadership and management positions in the various hospitals in a 23 USH sample (n. = 152). Results indicate that DCs influence performance, mediated by digital, strategic and learning capabilities. These results are important to understand which DCs can be used to achieve excellent USH performance. The results show that the northern USH are more efficient and that the group of Local Health Units (ULS) are the least efficient structures in the hospital area.

KEYWORDS: Dynamic Capabilities, Performance, Hospital Health Unit.

1. INTRODUÇÃO

O desempenho alcançado por uma organização resulta da sua capacidade de gerir todas as atividades de modo a obter uma vantagem competitiva (Najmi, Kadir, & Kadir, 2018). Para Najmi, Kadir e Kadir (2018), as organizações públicas diferem das organizações privadas em vários aspetos, mas em especial o facto de as últimas procurarem uma vantagem competitiva enquanto as públicas visarem, em primeiro lugar, minimizar o desperdício e aumentar o desempenho. Phillips (1996) mediu o desempenho de um negócio, utilizando três dimensões: eficácia, eficiência e adaptabilidade. Através da relação entre gestão estratégica e desempenho organizacional, Rudd et al. (2008) utilizaram o desempenho financeiro e não financeiro. Andersen (2000) verifica que as decisões dos gestores em setores e ambientes em constante mudança, podem obter uma melhoria no desempenho. Através dos vários estudos apresentados Najmi, Kadir e Kadir (2018) concluem que o desempenho da organização é um constructo multidimensional, embora refiram que não existe nenhum estu-

do que consiga propor e testar empiricamente um modelo multidimensional de desempenho organizacional. Em condições dinâmicas do ponto de vista socioeconómicas e na rápida mudança do ambiente, todas as organizações precisam de trabalhar formas de melhorar continuamente, sendo que a eficiência tem sido um tema muito importante nos últimos anos para os hospitais, que utilizam recursos cada vez mais limitados (Chu et al., 2003). É eficiência é definida por Gok e Sezen (2011) como a relação entre o produto final e os recursos utilizados, sendo que para aumentar a eficiência é possível diminuir o numero de recursos ou investimentos realizados, contudo o setor da saúde tem essa especificidade e pode tornar esta relação ainda mais complexa (Gok & Sezen, 2011). Dentro do setor hospitalar, o ambiente estratégico do hospital passa por alterações (dinâmicas), que exigem a otimização de todos os recursos e capacidades para alcançar um desempenho superior, sendo que todos os interessados (utentes, população, colaboradores e estado/governo), são responsáveis pelo desempenho alcançado pelos hospitais (Najmi, Kadir, & Kadir, 2018). Estudos empíricos sobre a organização dos hospitais, ainda são visivelmente poucos (Najmi, Kadir, & Kadir, 2018), contudo são crescentes os desenvolvimentos relacionados com a avaliação de desempenho e eficiência destas organizações (Pareto, 1906; Debreu, 1951; Koopmans, 1951; Farrel, 1957; Afonso & St. Aubyn, 2005; Giraldes, 2007; Pedraja & Salinas, 2005; Cooper, Seiford; & Tone, 2007). No setor publico, e segundo Najmi, Kadir e Kadir (2018), a gestão do conhecimento e o desempenho dos hospitais indicam que uma maior gestão do conhecimento resultará num melhor desempenho hospitalar. O alto desperdício e a necessidade de tornar os modelos de gestão hospitalar cada vez mais eficientes, tem sido um problema do setor público da saúde nas últimas décadas (Ferreira & Nunes 2019). A dinâmica dos ciclos políticos, a necessidade de responder à procura cada vez mais complexa na área da saúde tem levado a que exista uma procura de recursos alternativos para melhorar os resultados (Pablo et al., 2007; Rashman, Withers, & Hartley, 2009) assim como um foco na eficiência e na produtividade de modo a diminuir a despesa (Barros, 2003; Rego, Nunes, & Costa, 2010; Edwards, Carrol, & Lashbrook, 2011). É com esta finalidade que as CD podem dar um excelente contributo, redescobrindo novos recursos (Pablo et al., 2007; Janssen & Tan, 2014), utilizando recursos alternativos; utilizando o marketing (Krasnikov & Jayachandran, 2008) através do relacionamento com os clientes (Ortega & Villaverde, 2008; Nath et al., 2010) ou associando a tecnologia (Wilden & Gudergan, 2014) para obter um desempenho positivo. Ainda assim, vários estudos não apresentam concordância na relação existente entre as CD e o desempenho, assumindo posições diferentes, a melhorar o desempenho (Kumar et al., 1998; Narver & Slater, 1990; Nath et al., 2010) ou sem efeitos positivos no desempenho (Sargeant & Mohamad, 1999).

Comparações da Data Envelopment Analysis (DEA) com outros tipos de análise, concluem que a DEA tem vantagem em relação, por exemplo, a uma análise de regressão (Ronald et al.,2000; Bowlin et al., 1985; Ineveld et al.,2015) ou a modelos translog (Banker et al.,1986; Karagiannis, 2015; Mujasi et al., 2016). A DEA consegue superar outras análises através da identificação e quantidade de eficiências que outros modelos não conseguem superar (Bowlin et al., 1985; Karagiannis, 2015; Mujasi et al., 2016).

Com base nestes fundamentos e lacunas da literatura, o presente estudo tem como objetivo principal verificar se existe relação entre as Capacidades Dinâmicas e o desempenho das USH utilizando a Data Envelopment Analysis (DEA). Recorre-se a dados secundários disponibilizados pelos vários departamentos do ministério da saúde português para uma análise de eficiência numa amostra de 36 USH, e posteriormente são utilizados dados primários sobre CD recolhidos através de questionário nos profissionais com cargos de liderança e chefia nos vários hospitais, numa amostra de 23 USH (n=152).

Os resultados desta investigação evidenciam que as USH da região norte são mais eficientes e que o grupo de Unidades Locais de Saúde (ULS) são as estruturas menos eficientes na área hospitalar. Os resultados evidenciam que as CD influenciam a performance, mediadas por capacidades digitais, estratégicas e de aprendizagem. Estes resultados são importantes para perceber quais são as CD que podem influenciar para atingir o desempenho excelente de uma USH.

O artigo encontra-se estruturado da seguinte forma: após a presente introdução, será efetuado um estado-da-arte sobre Desempenho nas USH e CD, depois é explicado o método adotado no estudo. Serão depois analisados e discutidos os resultados decorrentes da Data Envelopment Analysis (DEA) e da sua relação com as CD's, e finalmente as conclusões, com recomendações de investigações futuras.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1 DESEMPENHO NAS USH E AS CAPACIDADES DINÂMICAS

O setor público está cada vez mais limitado em relação aos recursos disponíveis, o que leva à necessidade dos gestores necessitarem de encontrar maneiras de melhorar o desempenho organizacional, sendo que não devem só ter capacidades técnicas como também capacidades de compreensão para decisões que levem a atingir as metas que se propõem utilizando diversas estratégias (Casebeer et al., 2010). Assim, a relevância não só do setor publico (Llewellyn & Tappin, 2003) mas também das relações com o desempenho, devem ser elencadas e a sua relação deve ser operacionalizada. Vários estudos apresentam várias formas para melhorar a dinâmica das organizações e conseguir melhor desempenho (Kattel, Mazzucato, 2018; Adam and Lindahl, 2017; Mandal, 2017; Shafia et al., 2016; Maijanen & Jantunen, 2016; Zheng et al., 2010).

Os principais modelos de avaliação de desempenho, foram desenhados por Farrel (1957), o qual foi ajustado e torna-o atualmente o mais usual, sendo que no setor da saúde podemos destacar técnicas não paramétricas como a Data Envelopment Analysis (DEA) (Charnes, Coopers, & Rhodes, 1978). Este modelo recorre a métodos determinísticos possibilitando a medição da eficiência na presença de múltiplos inputs e outputs (Fernandes, 2008; Hollingsworth, 2003; Pedraja & Salinas, 2005). A análise do desempenho resulta das variáveis que se traduzem nos inputs utilizados e os outputs obtidos (Espitia-Escuer & García-Cebrián, 2010).

A abordagem DEA começa com o estudo de influência de Charnes, Cooper e Rhodes (1978), sendo que sofre alterações anos depois. A primeira aplicação da DEA na saúde foi Nunamaker (1983), e depois foi amplamente utilizada (Sherman, 1984; Al-Shammari, 1999; Tsai & Mar; 2002; Nayar & Ozcan 2008). De acordo com Emrouznejad et al. (2008), mais de 4000 artigos foram publicados desde 1978 (relacionados com a metodologia DEA).

Cooper, Seiford e Tone (2007) referem que os dados para realizar uma DEA devem ser numéricos e positivos, assim como os intputs e outputs devem refletir o trabalho realizado (produção). Compreensivelmente o rácio da eficiência é tanto maior quanto menores forem os inputs (Cooper, Seiford, & Tone, 2007).

Os principais problemas da saúde no setor público são os custos e o alto risco de insustentabilidade baseado no alto desperdício (especialmente no setor hospitalar) (Ferreira & Nunes 2019). Assim, a procura de eficiência tem sido cada vez mais estudada através da alteração de modelos de gestão, com objetivo de melhorar não só a produtividade como a eficiência (Ferreira & Nunes 2019).

Devido às pressões e alterações dos ciclos políticos, as organizações no setor público necessitam de capacidade para responder à procura, procurando um paralelismo com as USH concorrentes, mas procurando atuar numa dinâmica diferente das USH privadas (Rashman, Withers, & Hartley, 2009). As Capacidades são utilizadas para sustentar um bom desempenho, sendo que as Capacidades Dinâmicas (CD) têm especial importância no desempenho das organizações. A falta de eficiência no Sistema de Saúde, tem levado a que as organizações procurem uma redução da despesa e se foquem na eficiência e produtividade (Barros, 2003; Barros, Simões, 2007; Jacobs, Smith, & Street, 2006; Folland, Goodman, & Stano, 2007; Rego, Nunes, & Costa, 2010; Edwards, Carrol, & Lashbrook, 2011). Vários autores referem que as CD são essencialmente o redescobrir novos recursos através das experiencias e conhecimentos passados (Pablo et al., 2007; Janssen & Tan, 2014), utilizando recursos alternativos quando verificam limitações internas dentro das organizações. Outros estudos referem ainda que uma capacidade de operações conjuntamente com a capacidade de marketing e desenvolvimento influenciam positivamente o desempenho (Krasnikov & Jayachandran, 2008). Não só os recursos operacionais têm um impacto positivo no desempenho da empresa (Feng et al., 2009) como podem influenciar as organizações em diferentes níveis, de acordo com a dinâmica envolvente (Song et al., 2005; Wu et al., 2006). A Capacidade de Marketing, pode melhorar a capacidade de relacionamento com os clientes e levar à obtenção de um desempenho superior (Ortega & Villaverde, 2008), e quando existem maiores recursos de marketing o desempenho também melhora (Kumar et al., 1998; Narver & Slater, 1990; Nath et al., 2010), contudo outros estudos apontam conclusões diferentes, referindo que não existe relação entre o marketing e o desempenho da empresa (Sargeant & Mohamad, 1999). Por fim, vários estudos relacionam o desempenho com as CD mas ainda apresentam conclusões distintas relativamente à relação direta destes dois constructos (desempenho e CD) (Zott, 2003; Helfat et al., 2007; Chien & Tsai, 2012; Wilden & Gudergan, 2014). As CD têm um efeito positivo no desempenho, quando mediadas pelo Marketing e pela Tecnologia (Wilden & Gudergan, 2014), assim como a capacidade dos colaboradores na utilização de recursos alternativos, poderá apresentar uma melhoria de resultados (Pablo et al., 2007).

3. METODOLOGIA

3.1 VARIÁVEIS

Face à revisão de literatura efetuada, constata-se que existe uma diversidade de trabalhos no âmbito da análise de desempenho (utilizando a DEA) nas USH e começa a existir também relevante literatura sobre CD. Pretende-se neste estudo, verificar se desempenho das USH está correlacionado com a existência de Capacidades Dinâmicas. Assim, foram realizadas duas análises: i) Primeiramente através da DEA, será avaliada a eficiência das USH; posteriormente serão utilizados dados primários do questionário para verificar se existe correlação entre os scores obtidos na DEA e a existência de CD nas USH. Para realizar estas duas análises, foi necessário passar pelas seguintes fases intermédias: i) identificar quais os inputs e outputs a utilizar na DEA; ii) verificar quais as USH eficientes e ineficientes; iii) verificar se existe relação da dimensão e da região onde se localiza a USH; iv) identificar se existem CD a influenciar o desempenho e se sim, quais. Para elaborar a DEA, primeiramente foram selecionados inputs (total de profissionais e número médio de camas) e outputs (Número de doentes saídos; número de consultas; número de urgências) (Marques & Simões, 2005; Barbetta, Turati, & Zago, 2007; Harfouche, 2008; Rego, 2011; Harfouche, 2012; Nunes, 2016; Farias & Nunes, 2018). A escolha dos inputs e outputs obedeceu à necessidade de comparação das USH entre si, sendo que, a sua escolha deverá ter em consideração a maximização da relação entre si. Para além do mencionado foram também consideradas as sugestões retidas durante a revisão de literatura, como por exemplo, os dados para realizar uma DEA devem ser numéricos e positivos, assim como os intputs e outputs devem refletir o trabalho realizado (produção) (Cooper, Seiford, & Tone, 2007); ii) Utilizando dados primários extraídos do questionário (instrumento validado por quatro especialistas da área da gestão estratégica e da área da gestão em saúde, que permite através de 54 indicadores, subdivididos por 3 dimensões (Capacidade Tecnológica, Operações e Marketing – 19 indicadores; Inovação – 19 indicadores; Recursos Humanos – 16 indicadores) e mensurados através de uma escala tipo likert de 7 pontos (1 discordo totalmente e 7 concordo totalmente), identificar e caraterizar as CD existentes nas organizações de saúde estudadas), aplicado a todos os profissionais das USH no setor público, com responsabilidade de liderança ou chefia, será mensurada a correlação existente entre o score de eficiência verificado na análise anterior e as CD existentes nas organizações de saúde.

3.2 AMOSTRA E MÉTODOS

O sistema de saúde português surgiu em 1979, com a criação do Serviço Nacional de Saúde (SNS) (Lei n.º 56/79 de 15 de Setembro), que visa assegurar o acesso gratuito e universal a cuidados de saúde. Para a obtenção de melhores ganhos em saúde, a articulação entre os vários níveis de cuidados de saúde deve ser promovida, garantindo a circulação recíproca e confidencial da informação clínica dos seus utentes. Para isso há que distinguir Cuidados de Saúde Primários (CSP) e Cuidados de Saúde Hospitalares (CSH). Os CSP devem ser dirigidos para a resolução das necessidades e problemas de saúde concretos da comunidade, como atividades coordenadas de promoção, prevenção, tratamento e participação da comunidade e os CSH prestam cuidados de saúde diferenciados e cada vez mais tecnologicamente sofisticados (Torres & Monte, 2011). De acordo com Loureiro, Brou e Simões (2018), um novo modelo de Gestão em Saúde surge em 1999 através das Unidade Local de Saúde (ULS), na qual a multidisciplinaridade é um fator que se tem considerado na constituição das equipas em contexto de ULS, ou seja, as equipas são formadas por profissionais quer de cuidados de saúde primários, quer de cuidados de saúde hospitalares, o que pode ser visto como uma melhoria para a prestação de cuidados, assim como existe conhecimento por parte dos profissionais sobre as estratégias e orientações a seguir, de forma a cumprirem uma boa integração (entre as várias fases dos cuidados).

Em 2016, Portugal contava com 225 USH, sendo que, segundo o Instituto Nacional de Estatística– INE (2018): i) 107 hospitais públicos; ii) 114 hospitais privados; e 4 parcerias público-privadas, agrupando nestas USH 35,3 mil camas: i) 22,4 mil nos hospitais públicos; ii) 11,3 mil nos hospitais privados; iii) 1,7 mil nas parcerias público-privadas.

A população é composta num total de 43 USH, sendo que serão excluídas (devido à especificidade destas USH; à possível diferenciação existente do ponto de vista da gestão e à escassez de alguns dos dados necessários para gerar os resultados necessitados) 3 IPO's e 4 Parcerias Público Privadas (PPP), incluindo desta forma no estudo 36 USH: 21 Centros Hospitalares, 7 Hospitais e 8 ULS`s, que se fazem representar por 36 Conselhos de Administração, integrados em Entidades Públicas Empresariais (EPE), conforme Tabela 1.

Tabela 1: USH por Grupo

USH: Grupo I	USH: Grupo II	USH: Grupo III
CH Médio Ave	CH VN Gaia / Espinho	CHU do Porto
CH Barreiro/Montijo	CH TM Alto Douro	CHU de São João
CHU Cova da Beira	CH Tondela – Viseu	CHU de Coimbra
CH Leiria	CHU Algarve	CHU Lisboa Central
CH Setúbal	H Garcia da Orta	CHU Lisboa Norte
H S. Oliveira, Guimarães	CH Lisboa Ocidental	
CH Baixo Vouga	H Espirito Santo Évora	
CH Entre Douro e Vouga		
CH Médio Tejo		
HD Santarém		
CH Tâmega e Sousa		
CH Póvoa do Varzim/V.C.		
ULS Alto Minho		
ULS Matosinhos		
ULS Baixo Alentejo		
ULS Norte Alentejo		
H Fernando da Fonseca		
HD Figueira da Foz		
H Santa Maria Maior		
CH Oeste		
ULS Nordeste		
ULS Castelo Branco		
ULS Guarda		
ULS Litoral Alentejano		

Na DEA os dados utilizados foram recolhidos a partir da informação divulgada pela ACSS (2019) e pelo portal da Transparência (2019), onde as USH encontram-se divididas e classificadas em grupos homogéneos, por forma a permitir uma adequada e correta comparação entre si (Portaria nº 82/2014 de 10 de abril), os quais compreendem o período entre janeiro 2018 e maio de 2019, sendo que alguns dados não estavam disponíveis e foi necessário a consulta de relatórios de gestão e contas dessas USH. A análise da eficiência das USH, processou-se através do método DEA, com recurso ao software Frontier Analyst® versão 4.2.0, propriedade da Banxia Software®.

Através da utilização do teste de KRUSKAL-WALLIS (utilizado para determinar se a distribuição de valores de ambos os lados da mediana é igual para duas ou mais amostras independentes), verificou-se o score de eficiência depende do Grupo ou da Região que inclui determinada USH (Maroco, 2007; Pestana & Gageiro, 2008).

Seguidamente, dos 36 hospitais considerados na DEA, foram analisados dados de 23 USH que participaram no questionário, ou seja 64% das USH incluídas na DEA (n=152). Considerando que nalguns casos existem mais do que uma resposta por USH, foi calculada e utilizada a média para a referida análise. Através da correlação de Spearman (coeficiente que atribui uma pontuação que varia entre –1 e +1, medindo a intensidade da relação entre as variáveis), verifica-se de que modo as Capacidades Dinâmicas correlacionam-se com o desempenho hospitalar (Pestana & Gageiro, 2008).

4. RESULTADOS

Em primeiro lugar, e de um modo geral, avaliou-se o comportamento da eficiência obtida em todas as USH portuguesas. Estes resultados apresentados, representam as várias USH no qual o score de desempenho está acima de 90% (desempenho excelente: CH VN Gaia / Espinho; CH Entre Douro e Vouga; CH Tâmega e Sousa; H Santa Maria Maior; CHU do Porto; ULS Litoral Alentejano; CH Médio Ave; ULS Matosinhos; H S. Oliveira, Guimarães; CH Póvoa do Varzim/V.C.; HD Figueira da Foz; CH Oeste); entre 80% e 90% (desempenho bom: CH Setúbal; CH Leiria; CHU de São João; H Espirito Santo Évora; CH Baixo Vouga) e abaixo de 80% (desempenho baixo: ULS Alto Minho; CH TM Alto Douro; CHU Cova da Beira; CHU Lisboa Norte; CH Lisboa Ocidental; CHU de Coimbra; H Fernando da Fonseca; CH Barreiro/Montijo; H Garcia

da Orta; CH Tondela – Viseu; CHU Algarve; HD Santarém; CHU Lisboa Central; ULS Baixo Alentejo; CH Médio Tejo; ULS Norte Alentejo; ULS Castelo Branco; ULS Nordeste; ULS Guarda).

A média do score de eficiência das USH, situa-se nos 79,46% (Tabela 2), localizando-se a USH da Guarda (ULS Guarda) com o mais baixo score de eficiência (47,41%), enquanto os Centros Hospitalares de Gaia / Espinho, Entre Douro e Vouga, Tâmega e Sousa e do Porto, assim como o Hospital Santa Maria Maior e a Unidade Local de Saúde do Litoral Alentejano, apresentam um score de eficiência de 100%.

Tabela 2: Análise descritiva de dados

Média	**79,46**
Desvio Padrão	**15,71**
Mínimo	**47,41**
Máximo	**100,00**

Considerando que os hospitais eficientes têm os seus scores situados> 90%; pouco eficientes entre 80 – 90% e não eficientes < 80%, agrupou-se a análise em três grupos (Tabela 3), de modo a verificar quais as USH que apresentam desempenho excelente e quais os que ainda precisam de melhorar o desempenho.

Tabela 3: Classificação do desempenho

Scores	***Classificação***	***USH***
Abaixo de 80%	**Desempenho baixo**	**53%**
Entre 80% e 90%	**Desempenho bom**	**14%**
Acima de 90%	**Desempenho Excelente**	**33%**

Considerando a análise realizada e de acordo com os scores de eficiência obtidos, verifica-se a existência de 47% das USH com desempenho Bom ou Excelente, sendo que 53% destas ainda são ineficientes (desempenho baixo). Da análise realizada às USH com desempenho baixo, destacam-se 75% das Unidades Locais de Saúde (ULS) existentes em Portugal, discordando assim com o estudo de Farias e Nunes (2018) que refere o modelo de ULS com melhoria geral nos resultados de eficiência.

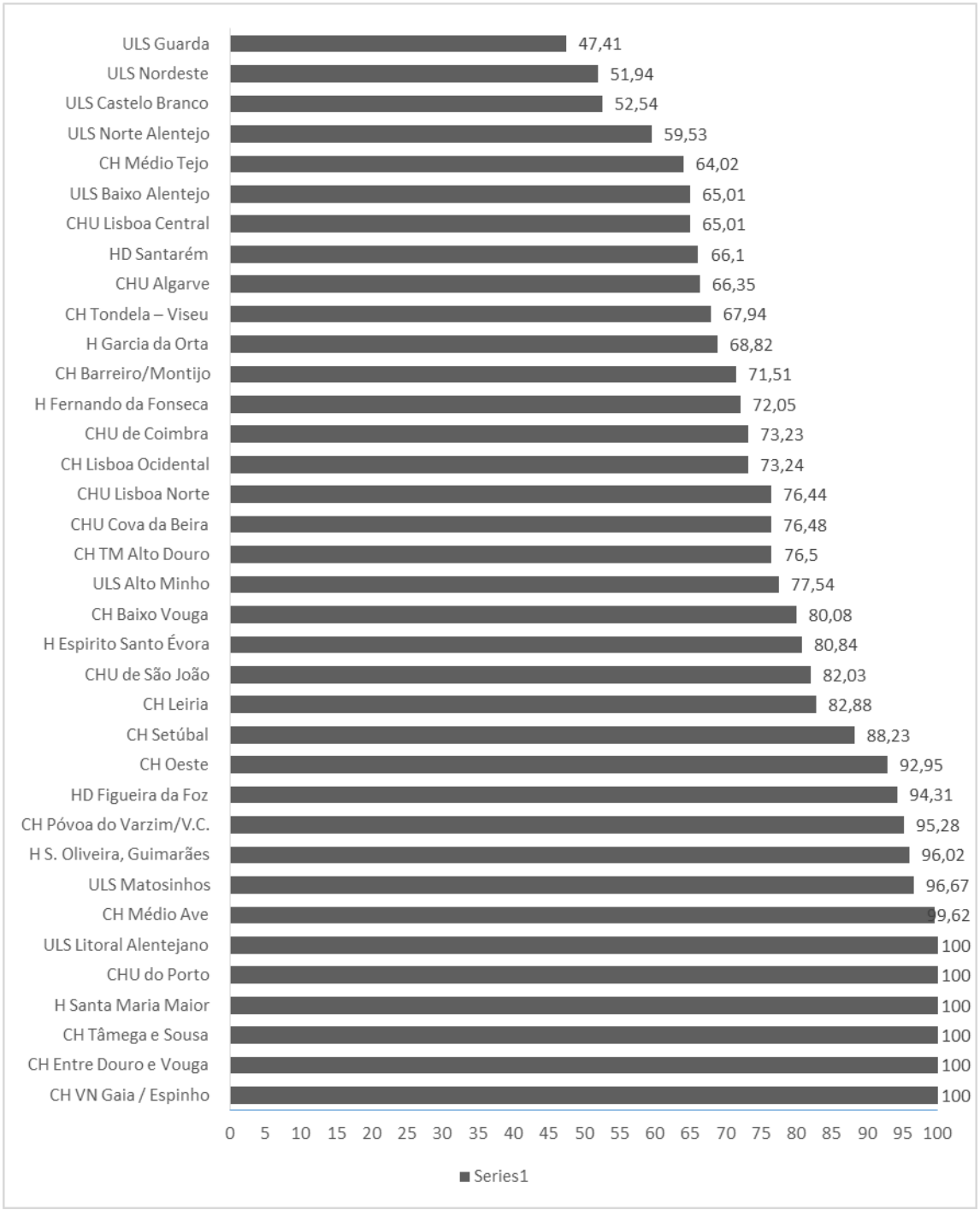


Figura 1: Score por USH

4.1 COMPARAÇÃO DA EFICIÊNCIA POR GRUPO

A Tabela 4 mostra as várias USH e os respetivos scores de eficiência, organizados por Grupos (de acordo com a Portaria nº 82/2014 de 10 de abril, os grupos diferenciam-se através da população abrangida, do tipo de oferta de USH e da respetiva especialização).

Tabela 4: Desempenho por Grupo

Grupo	USH	Score (%)
Grupo I - (Score Médio = 80,08)	ULS Guarda	47,41
	ULS Nordeste	51,94
	ULS Castelo Branco	52,54
	ULS Norte Alentejano	59,53
	Centro Hospitalar do Médio Tejo	64,02
	ULS Baixo Alentejo	65,01
	H Santarém	66,1
	CH Barreiro/Montijo	71,51
	H Fernando da Fonseca	72,05
	CHU Cova da Beira	76,48
	ULS Alto Minho	77,54
	CH Baixo Vouga	80,08
	CH Leiria	82,88
	Centro Hospitalar de Setúbal	88,23
	Centro Hospitalar do Oeste	92,95
	H Figueira da Foz	94,31
	CH Póvoa Varzim e Vila do Conde	95,28
	H S. Oliveira, Guimarães	96,02
	ULS Matosinhos	96,67
	CH Médio Ave	99,62
	CH Entre Douro e Vouga	100
	CH Tâmega e Sousa	100
	H Santa Maria Maior	100
	ULS Litoral Alentejano	100
Grupo II - (Score Médio = 76,24)	CHU Algarve	66,35
	CH Tondela – Viseu	67,94
	H Garcia da Orta	68,82
	Centro Hospitalar de Lisboa Ocidental	73,24
	CH TM Alto Douro	76,5
	H Évora	80,84
	CH Vila Nova Gaia/Espinho	100
Grupo III - (Score Médio = 79,34)	CHU Lisboa Central	65,01
	CHU Coimbra	73,23
	CHU Lisboa Norte	76,44
	CHU São João	82,03
	CH Porto	100

Após a organização por Grupos, verifica-se que o Grupo I que detém 24 USH, com um score médio de 80,08%; o grupo II onde pertencem 7 USH com um score médio de 76,24% e por último o grupo III com 5 USH com um score médio 79,34%.

Em primeiro lugar foi testada a normalidade do score por grupo, tendo sido rejeitada a hipótese de normalidade para o grupo I (valor -p=0,021) razão pela qual utilizamos o teste de KRUSKAL-WALLIS. A aplicação deste teste leva-nos a concluir que, apesar de existir algumas diferenças em termos medianos, estas não são estatisticamente significativas (valor-p= 0,884).

4.2 COMPARAÇÃO DA EFICIÊNCIA POR REGIÃO

Seguidamente apresenta-se as várias USH e os respetivos scores de eficiência, organizados por região (de acordo com as NUTS em que estão inseridos) (Tabela 5).

Tabela 5**:** Desempenho por Região

Região	USH	Score
ALENTEJO (Score Médio = 74,30)	ULS Norte Alentejano	59,5
	H Santarém	66,1
	ULS Baixo Alentejo	65
	H Évora	80,8
	ULS Litoral Alentejano	100
ALGARVE (Score Médio = 66,35)	CHU Algarve	66,4
AM LISBOA (Score Médio = 73,61)	CHU Lisboa Central	65
	H Garcia da Orta	68,8
	CH Barreiro/Montijo	71,5
	H Fernando da Fonseca	72,1
	Centro Hospitalar de Lisboa Ocidental	73,2
	CHU Lisboa Norte	76,4
	Centro Hospitalar de Setúbal	88,2
CENTRO (Score Médio = 73,18)	ULS Guarda	47,4
	ULS Castelo Branco	52,5
	Centro Hospitalar do Médio Tejo	64
	CH Tondela – Viseu	67,9
	CHU Coimbra	73,2
	CHU Cova da Beira	76,5
	CH Baixo Vouga	80,1
	CH Leiria	82,9
	Centro Hospitalar do Oeste	93
	H Figueira da Foz	94,3
NORTE (Score Médio = 90,43)	ULS Nordeste	51,9
	CH TM Alto Douro	76,5
	ULS Alto Minho	77,5
	CHU São João	82
	CH Póvoa Varzim e Vila do Conde	95,3
	H S. Oliveira, Guimarães	96
	ULS Matosinhos	96,7
	CH Médio Ave	99,6
	CH Porto	100
	CH Tâmega e Sousa	100
	CH Entre Douro e Vouga	100
	CH Vila Nova Gaia/Espinho	100
	H Santa Maria Maior	100

Foi novamente testada a normalidade do score por região, tendo apenas sido rejeitada a normalidade para a região norte (valor -p=0,001) razão pela qual utilizamos o teste de KRUSKAL-WALLIS para comparar eficiência por região. Foi excluída a região do algarve por só existir uma USH. A apresentação deste teste permite concluir que existem diferenças estatisticamente significativas dos scores por região (valor-p=0,021). Através da aplicação dos testes de comparação múltipla, concluímos que a região norte difere positivamente de todas as restantes, sendo que estas não diferem entre si. Com o contributo anterior, verifica-se que as USH situada na região norte são mais eficientes do que as restantes, corroborando com Ferreira e Nunes (2019) que já tinha referido diferenças favoráveis na zona norte.

4.3 ANÁLISE DA CORRELAÇÃO ENTRE O DESEMPENHO E OS INDICADORES DAS CAPACIDADES DINÂMICAS

Depois de avaliados os níveis de eficiência das USH através da DEA, foram considerados os dados de 23 USH, através da média das respostas dos questionários distribuídos pelos líderes e gestores/chefias, sendo que através destes dados primários foram calculados os coeficientes de correlação ρ (rho), de Spearman, para análise da relação entre as variáveis da eficiência das USH e os vários indicadores das Capacidades Dinâmicas e testada a sua significância (Tabela 6).
Considerando-se um nível de significância de 5%, verifica-se a existência de uma correlação estatisticamente significativa entre o score de desempenho das USH e as seguintes Capacidades Dinâmicas:

a Capacidade Tecnológica através do indicador "Acompanha-se as últimas tendências em tecnologia no setor";

Capacidade de Produção/Operações através do indicador "Utilizam-se as habilidades internas existentes para responder rapidamente às mudanças dos interesses dos utentes";

Capacidade de Marketing através do indicador "Criam-se novos canais para chegar aos utentes";

Capacidade Desenvolvimento através do indicador "Desenvolvem-se novas ideias utilizando experiências anteriores";

Capacidade Transação através do indicador "Melhora-se a coordenação entre todas as partes da organização";

Capacidade Gestão através do indicador "Reconfiguram-se recursos para obter novos ativos/serviços";

Capital Humano / Capacidade de Aprendizagem através do indicador "incentivo em obter conhecimento e partilhá-lo".

Constata-se que as organizações que apostam em estratégias de partilha de conhecimento e de marketing para chegar aos utentes, mas que também respondem às mudanças dos utentes procurando não só melhorar a coordenação, como também reconfigurar recursos através de experiencias anteriores para desenvolver novas ofertas, apresentam um melhor desempenho.

Se aumentarmos ligeiramente a nossa margem de erro, considerando assim o nível de significância de 6%, a correlação entre o score de desempenho das USH e a Capacidade de integração através do indicador "Utiliza-se tecnologia para integrar todos os setores/departamentos" revela-se estatisticamente significativa, podendo assim concluir que uma melhor integração entre departamentos, leva à obtenção de uma melhor performance nas USH.

Tabela 6: Coeficiente de Correlação de *Spearman e*ntre a performance e as Capacidades Dinâmicas (ρ) e teste à sua significância estatística (valor-p)

Capacidade	**Indicadores**	Coeficiente de Correlação de *Spearman*	
Marketing	Criam-se novos canais para chegar aos utentes (por ex. *Facebook*)	ρ	,582
		(valor –p)	,004
Produção/Operações	Utilizam-se as habilidades internas existentes para responder rapidamente às mudanças dos interesses dos utentes	ρ	,527
		(valor –p)	,010
Tecnológica	Acompanha-se as últimas tendências em tecnologia no setor	ρ	,468
		(valor –p)	,024
Transação	Melhora-se a coordenação entre todas as partes da organização	ρ	,438
		(valor –p)	,037
Desenvolvimento	Desenvolvem-se novas ideias utilizando experiências anteriores	ρ	,604
		(valor –p)	,002
Gestão	Reconfiguram-se recursos para obter novos ativos/serviços	ρ	,520
		(valor –p)	,011
Aprendizagem /Capital Humano	Existe incentivo em obter conhecimento e partilhá-lo	ρ	,426
		(valor –p)	,043
Integração	Utiliza-se tecnologia para integrar todos os setores/departamentos	ρ	,399
		(valor –p)	,059

Por fim, utilizou-se novamente o teste de Correlação de Spearman para verificar a correção dos indicadores com as USH com desempenho baixo, procurando encontrar capacidades que se desenvolvam essencialmente neste tipo de USH, ou seja, procura-se evidenciar quais são as CD que se desenvolvem nas USH com mais dificuldades de desempenho. Verifica-se para os níveis de significância 5%, nas USH com dificuldades no desempenho, a existência de desenvolvimento de outras capacidades, como:

avaliação da satisfação dos departamentos internos;

participação ativa na tomada de decisão de altos e médios cargos de gestão;

motivar os colaboradores a melhorar o desempenho. Assim, as USH com maiores problemas de eficiência, tendem a preocupar-se com a satisfação interna dos serviços, em motivar para melhorar o desempenho e ainda para uma maior participação na decisão dos cargos de gestão.

Tabela 7: Coeficiente de Correlação de *Spearman* entre a baixa performance e as Capacidades Dinâmicas (ρ) e teste à sua significância estatística (valor-p)

Questão	**Coeficiente de Correlação de *Spearman***	
Realizam-se estudos para avaliar a satisfação entre os vários departamentos internos	ρ	,681
	(valor –p)	,048
Motiva-se a maior participação na tomada de decisão de altos e médios cargos de gestão	ρ	,732
	(valor –p)	,004
Motiva-se os colaboradores a melhorar o desempenho	ρ	,556
	(valor –p)	,048

Neste sentido, e face às evidencias empíricas obtidas, podemos afirmar que os indicadores que avaliam a influência das CD na performance, agrupam-se em três grandes dimensões: i) capacidade digital; ii) capacidade estratégica; e iii) capacidade de aprendizagem. Sendo que:

a capacidade digital é mensurada através de variáveis tecnológicas, de operações e de marketing (Acompanha-se as últimas tendências em tecnologia no setor; Utilizam-se as habilidades internas existentes para responder rapidamente às mudanças dos interesses dos utentes; Criam-se novos canais para chegar aos utentes);

capacidade estratégica através de variáveis de gestão, transação, desenvolvimento e integração (Desenvolvem-se novas ideias utilizando experiências anteriores; Melhora-se a coordenação entre todas as partes da organização; Utiliza-se tecnologia para integrar todos os setores/departamentos; Reconfiguram-se recursos para obter novos ativos/serviços);

capacidade de aprendizagem através de variáveis de Capital Humano/Estrutural, Capacidade de aprendizagem e Desenvolvimento (Incentivo em obter conhecimento e partilhá-lo).

5. CONCLUSÃO

O setor em estudo (Hospitalar) devido ao tipo de serviços que apresenta, assim como aos diferentes recursos que detém (quer sejam humanos, materiais ou financeiros) apresenta grande complexidade do ponto de vista da sua gestão e manutenção. O presente estudo teve como objetivo identificar os principais inputs e outputs utilizados na Data Envelopment Analysis (DEA), sendo que se conseguiu realizar uma esquematização desses indicadores e da sua cronologia. Realizada a análise DEA às USH em estudo, verificaram-se que a maioria das USH eficientes estão localizadas na região norte (Ferreira & Nunes, 2019) mas a sua dimensão não influencia os resultados do desempenho. Ainda assim, verifica-se que 75% das ULS têm um desempenho baixo, não corroborando com o estudo de Farias e Nunes (2018). Por fim, estudou-se através da DEA e da sua correlação com os dados primários do questionário, se as CD influenciam o desempenho. Existe evidência que as CD influenciam o desempenho (Kumar et al., 1998; Narver & Slater, 1990; Nath et al., 2010; Menguc, 2006; Lee et al., 2011; Bitencourt et al, 2019), através da Capacidade Tecnológica aquando o acompanhamento das últimas tendências em tecnologia no setor (Wilden & Gudergan, 2014), da Capacidade de Marketing (Krasnikov & Jayachandran, 2008; Ortega & Villaverde, 2008; Nath et al., 2010) e com as Capacidades de Desenvolvimento e Gestão (Janssen & Tan, 2014). O nosso estudo vem ainda corroborar com Makkonen et al. (2014) e Bitencourt et al (2019) quando referem que CD ajudam a transformar recursos e competências em novos processos e assim alavancar o desempenho da empresa e sem as CD a relação entre os recursos e o desempenho será enfraquecido, dificultando assim a relação entre o conhecimento e os processos de aprendizagem com o desempenho (capacidade estratégica) e com os trabalhos de Najmi, Kadir e Kadir (2018) que defende que tanto a gestão do conhecimento resultará em melhor desempenho hospitalar como uma melhor liderança estratégica levará a um melhor desempenho hospitalar e Pablo et al. (2007) que refere que no setor público a liderança e confiança foram fundamentais para criar um ambiente de aprendizagem e criação de novos recursos – especialmente através da comunicação aberta e partilha de informações (capacidade de aprendizagem). Constata-se que, as CD são "a capacidade de uma organização criar, ampliar, ou modificar, a sua base de recursos" (Helfat et al., 2007, p.1) mas também a capacidade de aprender, obter conhecimento e dinamizar o Marketing e a Tecnologia de uma organização, procurando sempre a melhoria da performance (Fulk & DeSanctis, 1995; Grant, 1996; Bontis, 2002; Curado & Bontis, 2006).

Em suma, o estudo responde a alguns gaps na literatura deixadas por alguns autores, como a influência das Capacidades de Operações na influência do desempenho (Rodenbach & Brettel, 2012; Mu, 2017), que se verifica positivamente neste estudo. Assim como a compreensão necessária relativamente às CD de aprendizagem na mediação de recursos sobre o desempenho (Lin & Wu, 2014; Falasca et al., 2016). Por fim, verifica-se também que no setor público na área da saúde, existem capacidades ocultas que se desenvolvem mais dentro das organizações quando as dificuldades de gerir recursos eficientemente se coloca (Pablo et al. 2017).

Deste modo, e de acordo com as propostas apresentadas e em consonância com o nosso estudo, é importante para melhorar o conhecimento acerca das CD e do desempenho, seguir algumas linhas de investigações futuras, consideradas particularmente críticas para esta área de conhecimento, tais como: i) identificar dentro das ULS quais as CD que se desenvolvem mais no seio dos CSP e dos CSH de modo a encontrar possíveis razões de ineficiência; ii) verificar quais são os departamentos ou áreas que o desenvolvimento das CD pode ter influencia direta nos scores de desempenho; e iii) compreender se a Capacidade de Marketing está relacionada somente com os canais de contacto com o utente ou essencialmente com a dinâmica das equipas e com a sua capacidade/interesse na utilização de ferramentas digitais.

REFERÊNCIAS

Afonso, A., & St. Aubyn, A. (2005). Non-parametric approaches to education and health efficiency in OECD countries. *Journal of Applied Economics*, 8(2), 227-246.

Al-Shammari, M. (1999). A multi-criteria data envelopment analysis model for measuring the productive efficiency of Hospitals. *International Journal of Operations & Production Management*, 19(9): 879-90.

Andersen, T.J. (2000). Strategic planning, autonomous actions and corporate performance. *Long Range Planning*, 33(2): 184-200.

Andrews, K. M., & Delahaye, B. L. (2000). Influences on knowledge processes in organizational learning: the psychosocial filter. *Journal of Management Studies*, 37, 797–810.

Atarrodona, D., & Puig-Junoy, J. (1998). Market Structure and Hospital Efficiency: Evaluating Potential Effects of Deregulation in a National Health Service. *Review of Industrial Organization*, 13(4), 447-466.

Athanassopoulos, A., & Gounaris, C. (2001). Assessing the technical and allocative efficiency of hospital operations in Greece and its resource allocation implications. *European Journal of Operational Research*, 133(2), 416-431.

Athanassopoulos, A., Gounaris, C., & Sissouras, A. (1999). A descriptive assessment of the production and cost efficiency of general hospitals in Greece. *Health Care Management Science*, 2(2). 97-106.

Banker, R. D. Conrad R. F., & Strauss R. P. (1986). A Comparative Application of Data Envelopment Analysis and Translog Method: An Illustrative Study of Hospital Production. *Management Science*, 30-44

Bannick, R., & Ozcan, Y. (1994). Trends in department of defense hospital efficiency. *Health Services Management Research*, 18(2), 69–83.

Barbetta, G., Turati, G., & Zago, A. (2001). On the impact of ownership structure and hospital efficiency. Itália: Università Cattolica di Milano, Istituto di Economia e Finanza

Barbetta, G., Turati, G., & Zago, A. (2007). Behavioral differences between public and private not for profit hospitals in the Italian National Health Service. *Health economics*, 16(1), 75-96.

Biarn E., Hagen, T., Iversen, T., & Magnussen, J. (2003). The Effect of Activity-Based Financing on Hospital Efficiency: A Panel Data Analysis of DEA Efficiency Scores 1992- 2000. *Health Care Management Science*, 6(4), 271-283.

Bowlin, W. F. Charnes, A. Cooper W. W. and Sherman H. D. (1985). Data Envelopment Analysis and Regression Approaches to Efficiency Evaluation and Estimation. *Annals of Operations Research*, 2, 113-118.

Burgess, J., & Wilson, P. (1995). Decomposing Hospital Productivity Changes 1985-1988: A Nonparametric Malmquist Approach. *Journal of Productivity Analysis*, 6(4), 343-363.

Byrnes, P. & Valdmanis, V. (1994). Analyzing Technical and Allocative Efficiency of Hospitals. In Charnes, A., Cooper, W., Lewin, A., & Seiford, L. (Eds). *Data Envelopment Analysis: Theory, Methodology and Application* (pp.129-144). Boston: Kluwer Publishers.

Chang, H. (1998). Determinants of Hospital Efficiency: the Case of Central Government owned Hospitals in Taiwan. *Omega*, 26(2), 307-317.

Chang, H., & Cheng, M. (2004). Hospital ownership and operating efficiency: Evidence from Taiwan. *European Journal of Operational Research*, 159(2), 513-27.

Charnes, A., Cooper W.W., & Rhodes, E. (1979). Short communication: measuring efficiency of decision making units. *European Journal of Operations Research*, 3, 339-340.

Charnes, A., Cooper, W., & Rhodes, E. (1978). Measuring the efficiency of decision making units. *European Journal of Operational Research*, 2, 429-444.

Chen, A., Hwang, Y., & Shao, B. (2005). Measurement and sources of overall and input inefficiencies: Evidences and implications in hospital services. *European Journal of Operational Research*, 161(2), 447–468.

Chern, J., & Wan, T. (2000). The impact of the prospective payment system on the technical efficiency of hospitals. *Journal of Medical Systems*, 24(3), 159-172.

Chu, H. L., Liu, S. Z., Romeis, J. C., & Yaung, C. L. (2003). The initial effects of physicians compensation programs in Taiwan hospitals: implications for staff model HMOs. *Health Care Management Science*, 6(1):17-26.

Cooper, W., Seiford, L., &Tone, K. (2007). *Data envelopment analysis: a comprehensive text with models, applications, references and dea-solver software (2nd Edition)*. Reino Unido: Springer.

Debreu, G. (1951). The coefficient of resource utilization. *Econometrica*, 19(3), 273-292.

Dismuke, C., & Sena, V. (1999). Has DRG payment influenced the technical efficiency and productivity of diagnostic technologies in Portuguese public hospitals? An empirical analysis using parametric and non-parametric methods. *Health Care Management Science*, 2, 107-116.

Ellonen, H., Jantunen, A., & Kuivalainen, O. (2011). The role of dynamic capabilities in developing innovation-related capabilities. *International Journal of Innovation Management*, 15(3), 459-478.

Emrouznejad, A., Parker, B. R., & Tavares, G. (2008). Evaluation of research in efficiency and productivity: A survey and analysis of the first 30 years of scholarly literature in DEA. *Socio-Economic Planning Sciences*, 42(3), 151-157.

Farrel (1957). The measurement of productive efficiency. *Journal of the Royal Statistical Society*, 120(3), 253-281.

Feng, Y. Y., Pan, W. H., Huang, Y. H., & Chen Y. K. (2009). The effect of firms resources and capabilities on its performance of IC design industry in Taiwan. *Information Technology Journal*, 8(5), 688-697.

Fernandes, A. (2008). Assessing hospital efficiency: non-parametric evidence for Portugal school of economics and management. Department of Economics. Working Paper 07/2008/DE/UECE. Lisboa: Universidade Técnica

Ferreira D. C., & Nunes A. M. (2019). Technical efficiency of Portuguese public hospitals: A comparative analysis across the five regions of Portugal. *Int J Health Plann Mgmt.*, 34, e411–e422. https:// doi.org/10.1002/hpm.2658

Giraldes, M. (2007). Avaliação da eficiência e da qualidade em hospitais: Entidades Públicas Empresariais e Sector Público Administrativo. *Acta Médica Portuguesa*, 20, 471-490.

Gok, M. S., & Sezen, B. (2011). Analyzing the efficiencies of hospitals: an application of Data Envelopment Analysis, *J. Global Strateg. Manage*. 5(2), 137–146

Harfouche, A. (2008). Hospitais transformados em empresas. Análise do impacto na eficiência: Um estudo comparativo. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas (ISCSP).

Harfouche, A. (2012). *Opções políticas em saúde. Efeitos sobre a eficiência hospitalar*. Coimbra: Edições Almedina.

Hollingsworth, B. (2003). Non-parametric and parametric applications measuring efficiency in health care. *Health Care Management Science*, 6(4), 203-218.
Ineveld, M., Oostrum, J., Vermeulen, R., Steenhoek, A., & Klundert, J. (2015). Productivity and quality of Dutch hospitals during system reform. *Health Care Manag Sci.*, 1–12
Karagiannis, R. (2015). A system-of-equations two-stage DEA approach for explaining capacity utilization and technical efficiency. *Ann Oper Res.*, 227(1), 25–43
Katkalo, V. S., Pitelis, C. N., & Teece, D. J. (2010). Introduction: on the nature and scope of dynamic capabilities. *Industrial and Corporate Change*, 19(4), 1175-1186.
Koopmans, T. (1951). Analysis of production as an efficient combination of activities. In Koopmans, T. (Ed). *Activity analysis of production and allocation, cowles commission for research in economics monograph* (pp.33–97). Nova Iorque: John Wiley & Sons
Krasnikov, A. & Jayachandran, S. (2008). The relative impact of marketing, research-and development, and operations capabilities on firm performance. *Journal of Marketing*, 72, 1-11.
Kumar, K., Subramanian, R., & Yauger, C. (1998). Examining the market orientation performance relationship: A context-specific study. *Journal of Management*, 24(2), 201- 233.
Loureiro, R. J. P., Brou, E. F. M., & Simões, J. M. M. (2018). Economic Fundamentals for Vertical Integration. *Revista de Gestão em Sistemas de Saúde*, 7(3), 315-329.
Maroco, J. (2007). *Análise estatística com utilização do SPSS. (3.ª edição)*. Lisboa: Edições Sílabo.
Marques, R., & Simões, P. (2011). Performance and congestion analysis of the Portuguese hospital services. *Central European Journal of Operation Research*, 19(1), 39-63
Mujasi P. N., Asbu, E. Z., & Puing-Junoy, J. (2016). How efficient are referral hospitals in Uganda? A data envelopment analysis and tobit regression approach. *BMC Health Serv Res*, 16(1), 230
Najmi, K., Kadir, A. R., & Kadir, M. I. A. (2018). Mediation effect of dynamic capability in the relationship between knowledge management and strategic leadership on organizational performance accountability. *International Journal of Law and Management*, 60(2), 517-529. https://doi.org/10.1108/IJLMA-01-2017-0004
Narver, J. C. & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketi*ng, 54(4), 20-35
Nath, P., Nachiappan, S., & Ramanathan, R. (2010). The Impact of Marketing Capability, Operations Capability and Diversification Strategy on Performance for Logistics Service Providers: A Resource-Based View. *Industrial Marketing Management*, 39 (2), 317–329
Nayar, P., & Ozcan, Y.A. (2008). Data envelopment analysis comparison of hospital efficiency and quality. *Journal of Medical Systems*, 32(3), 193-199.
Nunamaker, T. (1983). Measuring routine nursing service efficiency: a comparison of cost per day and data envelopment analysis models. *Health Service Research*, 18(2 Pt 1), 183–205.
Nunes, A. M. (2016). Reformas na gestão hospitalar: análise dos efeitos da empresarialização. 2016. 383 f. Tese (Doutorado em Administração da Saúde) – Universidade de Lisboa, Lisboa.
Ortega, M. J. R., & Villaverde, P. M. G. (2008). Capabilities and competitive tactics influences on performance: Implications of the moment of entry. *Journal of Business Research*, 61, 332-345.
Pablo & Trish Reay, Dewald, J. R. & Ann L. Casebeer, A. L. (2007). Identifying, Enabling and Managing Dynamic Capabilities in the Public Sector. *Journal of Management Studies*, 44(5), 687-708.
Pareto, V. (1906). *Manuale di Economia Politica*. Milão: Societ`a Editrice LibrariaMilan
Pedraja, C., & Salinas, J. (2005). Assessing public sector efficiency: Issues and methodologies. Paper apresentado na 7º Workshop de Finanças Públicas. Banco de Itália. Perugia: Mimeo.
Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2008). *Análise de dados para as Ciências Sociais: A Complementaridade do SPSS (5th ed.)*. Lisboa: Edições Sílabo.
Phillips, B. J. (1996). Advertising and the cultural meaning of animals. *Advances in Consumer Research*, 23, 354-360
Ridder, A. (2012). External dynamic capabilities: creating competitive advantage in innovation via external resource renewal (Working Paper). Maastricht: School of Business and Economics.
Nyhan, R. C., & Peter, L. (2000). Comparative Performance Assessment in Managed Care: Data Envelopment Analysis for Health Care Managers, 18.
Rudd, J. M., Greenley, G. E., Beatson, A. T., & Lings, I. N. (2008). Strategic planning and performance: extending the debate. *Journal of Business Research*, 61(1), 99-108.
Sargeant, A., & Mohamad, M. (1999). Business performance in the UK hotel sector-Does it pay to be market oriented? *The Service Industries Journal*, 19(3), 42-59.
Sherman, H. (1984). Hospital efficiency measurement and evaluation Empirical test of a new technique. *Medical Care*, 22(10).
Song, M., Droge, C., Hanvanich, S., & Calantone, R. (2005). Marketing and technology resource complementarity: An analysis of their interaction effect in two environmental contexts. *Strategic Management Journal*, 26(3), 259-276.
Teece, D. J. (2009). *Dynamic capabilities and strategic management*. Oxford: Oxford University Press.
Tsai, P.F., & Mar, M.C. (2002). A variable returns to scale data envelopment analysis model for the joint determination of efficiencies with an example of the UK health service. *European Journal of Operational Research*, 141, 21-38.
Valdmanis, V., Kumanarayake, L., & Lertiendumrong, J. (2004). Capacity in Thai Public Hospitals and the Production of Care for Poor and Nonpoor Patients. *Health Services Research*, 39(6), 2117-2134.
Wu, F., Yeniyurt, S., Kim, D., & Cavusgil, S. T. (2006). The impact of information technology on supply chain capabilities and firm performance: A resource-based view. *Industrial Marketing Management*, 35(4), 493-504.

INTELIGENCIA COMPETITIVA EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

Carlos Javier de las Heras Rosas, chr@uma.es, Universidad de Málaga
Juan Herrera Ballesteros, juanherrera@uma.es, Universidad de Málaga

RESUMEN: En un mundo global caracterizado por una rivalidad tanto entre empresas como entre países, donde las guerras se desarrollan cada vez más en el terreno económico, la competencia adquiere un protagonismo especial. Es vital para el empresario dominar toda la información y el conocimiento que tengan un interés estratégico, así como optimizar sus modelos de análisis para poder anticiparse a las amenazas, y aprovechar unas oportunidades que, cada vez con más frecuencia, ocurren y son conocidas en tiempo real, siendo la Inteligencia Competitiva la herramienta más adecuada para conseguir este propósito. El objeto de este documento es presentar un modelo operativo, sistemático y viable, que permita implementar la Inteligencia Competitiva dentro de una organización desde una perspectiva estratégica. Para ello, se ha diseñado un Sistema de Inteligencia Competitiva (SIC) que sea aplicable y flexible, en un estadio inicial, a una pequeña y/o mediana empresa.

PALABRAS CLAVE: Inteligencia Competitiva, Triple Hélice, Dirección Estratégica, Inteligencia Económica.

ABSTRACT: In a global world characterized by competition both between companies and between countries, where wars are increasingly taking place in the economic field, the competition acquires a special protagonism, and it becomes vital for the businessman to dominate all the information and the knowledge that have a strategic interest, as well as to optimize his models of analysis to be able to anticipate the threats, and to take advantage of opportunities that, more and more frequently, occur and are known in real time, being the Competitive Intelligence the most suitable tool to obtain this purpose. The objective of this document is to provide an operative model, systematic and viable, that allows to implement the Competitive Intelligence within an organization from a strategic perspective. To this end, a Competitive Intelligence System (CIS) has been designed to be applicable and flexible in an initial stage, to a small and/or medium enterprise.

KEYWORDS: Competitive Intelligence, Triple Helix, Strategic Management, Economic Intelligence.

1. INTRODUCCIÓN

La globalización presenta nuevos desafíos que elevan considerablemente la complejidad del entorno que rodea tanto a países como empresas. De forma más concreta, la economía global ha tenido efectos directos en la competitividad y en la seguridad, lo que ha modificado estos conceptos, así como sus planteamientos.

En un mundo donde la competencia se da tanto entre empresas como entre países y las guerras se desarrollan cada vez más en el terreno económico, el concepto de Seguridad Nacional adquiere una nueva y ampliada dimensión, englobando tanto a la Economía de un país como a sus empresas. De hecho, la seguridad económica es parte integral hoy en día de la Seguridad Nacional. Las agresiones por parte de Estados, grupos o empresas rivales para obtener información que les permitan alcanzar ventajas competitivas se convierte ahora más que nunca en una amenaza de primer orden. El entorno empresarial actual es mucho más complejo, donde los intereses de los operadores externos generan un entorno dinámico y cambiante (Dunphy & Benn, 2013). Los países y sus empresas tienen que hacer frente a riesgos y amenazas a su seguridad que no pueden afrontar con sus únicos medios, siendo necesaria la cooperación-colaboración. Necesitan desarrollar esfuerzos complementarios, sinérgicos, interactivos y orientados a la consecución de objetivos e intereses compartidos ya que dentro de la seguridad económica, se incluye también la seguridad empresarial (Gonzalvo, 2015; Tuan 2016).

En este escenario, las empresas también se ven afectadas por factores derivados de dicha complejidad, como son, entre otros, el futuro de la Unión Europea, la guerra comercial, acciones de influencia hostiles, el espionaje industrial o el empleo de técnicas de competencia agresivas por parte de otras empresas para desviar al cliente, por lo que es vital para el empresario conocer y gestionar de forma eficaz toda la información que tenga un interés estratégico, especialmente la relativa a los competidores, a la industria y a los clientes. Para ello, las empresas no pueden basar su éxito en la información, sino en un manejo inteligente de la misma que les permita tomar decisiones.

No obstante, dadas las limitaciones propias de una empresa, muchas veces no es posible acceder o disponer de un conocimiento preciso, fiable y oportuno sobre ciertas cuestiones estratégicas, por lo que se precisa un entendimiento entre Estado y empresa donde ambos compartan e intercambien información y conocimiento, y aprovechen las sinergias y oportunidades de esa necesaria colaboración. Para este propósito, los autores abogan por el empleo de la triple hélice (Etzkowitz & Leydesdorff, 1995) para establecer puentes entre el sector público y el privado, y para que las empresas utilicen la influencia para posicionarse (Juillet, 2012).

En resumen, la protección y defensa de los intereses económicos y empresariales de los países ocupa un lugar prioritario entre las potencias más desarrolladas, siendo la inteligencia económica (IE) y competitiva (IC) las herramientas estratégicas clave para lograr estos objetivos, entendiendo por Inteligencia, una recopilación de conocimiento que ha sido verificado, analizado y aplicado en la organización para tomar decisiones. Consideramos, por tanto la IC como una disciplina de carácter estratégico, empleando el paradigma de la Dirección Estratégica para su desarrollo. La IC permite a una organización un mejor entendimiento del entorno de los negocios y de la industria, así como un aprendizaje continuo de las estrategias corporativas y de negocio de los competidores. Además disminuye el riesgo inherente en la elección de las estrategias competitivas para una organización, lo que la convierte en básica para lograr el éxito en las condiciones de competencia actuales.

En el presente trabajo se propone un Sistema de Inteligencia Competitiva que sea aplicable a cualquier pyme y le permita optimizar la toma de decisiones a nivel estratégico. Los autores quieren hacer constar que se ha optado por presentar un modelo en un estadio inicial para incentivar su utilización por parte del empresario. Se pretende que la aplicación de dicho modelo en el seno de una empresa no suponga un incremento de costes ni cambios estructurales que puedan desincentivar a su utilización. Se trata, por tanto, de una herramienta simple, adaptativa, flexible y que le permita comenzar a aplicar la inteligencia dentro de una pyme para que, una vez que los directivos tomen conciencia de su potencialidad, amplíen las líneas y el alcance de dicho sistema.

Como antecedente a este modelo, y con objeto de validar su idoneidad, los autores diseñaron un sistema de alerta temprana a dos empresas de perfiles y sectores diferentes, con el objeto de establecer aquellas líneas de monitorización continua que deberían dar respuesta a los requerimientos de carácter estratégico. Se utilizaron dos empresas muy distintas entre si, para de esta forma localizar un nexo que permitiera establecer unas líneas comunes utilizables por cualquier empresa en la optimización de sus decisiones estratégicas.

El diagnóstico se llevó a cabo en dos organizaciones representativas de la generación de riqueza en muchos países, una de base tecnológica ubicada en el Parque Tecnológico de Andalucía, y un hotel vacacional de categoría superior ubicado en la Costa del Sol. Tras su estudio, apoyándonos tanto en el Análisis Estratégico como en la Teoría de Recursos y Capacidades, establecimos unas líneas de monitorización comunes que permitirían sostener un Sistema de Alerta Temprana para cualquier organización. Cabe señalar que no son las únicas líneas posibles, evidentemente, cada organización debe decidir si necesita añadir más líneas. No obstante, sí deben ser líneas fundamentales para cualquier empresa. De esta forma, presentamos un modelo adaptativo, flexible y resiliente a las necesidades particulares de cada organización.

2. MARCO TEÓRICO

Para poder contextualizar nuestro objetivo, y con objeto de posicionar esta disciplina en un contexto estratégico, es necesario definir tanto la terminología como sus implicaciones. En líneas generales, inteligencia es información debidamente procesada para convertirla en conocimiento que permita apoyar la oportuna toma de decisión de un usuario concreto en unas circunstancias determinadas. Es un activo intangible de gran valor en muchos ámbitos y que se apoya en el conocimiento. Por tanto, la inteligencia es la aplicación de conocimiento para integrar, interpretar, analizar y evaluar información relevante para un hecho determinado que suponga una amenaza o una oportunidad para una empresa o para un país. La inteligencia se convierte así en

el producto. Se trata de evaluar un objetivo para alinear las decisiones y acciones que aprovechen las oportunidades y contrarresten las amenazas. Pero no sólo ofrece conocimiento sobre el entorno, también orienta a las empresas para que interactúen con este.

Se pueden encontrar muchos adjetivos para el término inteligencia. Su carácter multidimensional conduce a distintas tipologías; inteligencia de mercado, inteligencia de competidor, inteligencia tecnológica (Deschamps & Nayak, 1995), inteligencia estratégica y social (Rouach & Santi, 2001), o inteligencia estructural-organizacional (Zangoueinezhad & Moshabaki, 2009). Realmente se sabe poco sobre las actividades de IC dentro de una organización, existen algunos casos donde se ha buscado su relación con el rendimiento de la organización (Adidam, Banerjee, & Shukla, 2012). La gran mayoría de investigaciones existentes se han llevado a cabo en mercados desarrollados de EE.UU y Europa (Pirttimäki, 2007; Smith & Kossou, 2008; Subramanian & IsHak, 1998), o bien en mercados emergentes como India (Adidam et al., 2012) y China (Bao, Tao, & Dai, 1998; Tao & Prescott, 2000), estas investigaciones son y han sido beneficiosas para el desarrollo de la literatura sobre la IC (Tahmasebifard, 2018) pero resultan insuficientes para evaluar la influencia de la IC en el desempeño de las empresas. Existe aún una falta de cultura organizacional respecto a la IC y su aplicación en la pequeña y mediana empresa, la intención de este artículo es desarrollar una herramienta asequible para que las pequeñas organizaciones accedan a este instrumento en la búsqueda del mantenimiento y mejora de sus organizaciones.

Si bien nuestro trabajo se centra en proponer un sistema de IC en un estadio inicial, el funcionamiento correcto de este sistema implica una interacción y retroalimentación continua con recursos procedentes del Estado. Por ello, definiremos brevemente qué tipo de inteligencia elaboran los países para, a continuación, centrarnos en nuestra propuesta de modelo.

2.1 INTELIGENCIA ECONÓMICA

La inteligencia económica, es una actividad multidisciplinar que abarca la identificación, búsqueda, obtención, valoración, elaboración y difusión de información financiera, económica y empresarial relevante para una organización (país, empresa o Centro). Es una inteligencia impulsada por los Estados para velar por la Seguridad Nacional en su dimensión de defensa de los intereses nacionales de individuos, empresas e industrias estratégicas dentro y fuera del territorio nacional. De hecho, uno de sus objetivos clave es el fomento de la competitividad, así como la protección y la ampliación de la influencia de un Estado y sus empresas a nivel internacional mediante el asesoramiento en sus decisiones y el apoyo en el ámbito económico (Diccionario LID, 2013, Díaz Fernández & Blecua, coords). En definitiva, persigue obtener conocimiento que permita optimizar la toma de decisiones e influir en el entorno para posicionar a las empresas de un país (Arroyo & Martínez, 2016) por medios legales (Ortega, Arroyo, & Larrosa, 2015). Cada vez son más los países que colocan la defensa de los intereses económicos en el centro de la política exterior, empleando la Inteligencia Económica como herramienta de protección y defensa.

Centrándonos en el ámbito empresarial, los empresarios necesitan seguridad económica, seguridad jurídica y seguridad para la protección del conocimiento como intangible estratégico. Y es aquí donde toma protagonismo la Inteligencia Económica, pues es responsabilidad del país garantizar a sus empresas esta seguridad en todas sus dimensiones.

2.2 INTELIGENCIA COMPETITIVA

La IC hace uso de los mismos principios, procesos y técnicas que la IE, pero aplicados a la empresa y ajustados a las demandas y peculiaridades de éstas. Una empresa dispone de inteligencia cuando emplea la información a su alcance para entender cuál es su situación real y la de su entorno en el actual contexto de alta incertidumbre y globalización, y se emplea en el proceso de toma de decisiones para gestionar el riesgo, anticiparse a las amenazas y detectar (o en su caso crear) oportunidades, alcanzando así una posición de ventaja frente a sus competidores. “Se trata de planificar, seleccionar y obtener información procedente de diversas fuentes, analizarla, contrastarla, integrarla y presentarla de forma útil al nivel que tenga que tomar una decisión. Por tanto se trata no sólo de conocer lo que está pasando (algo que es posible conseguir sin demasiado esfuerzo en la era de la información en la que nos encontramos) sino de entender su significado y actuar en consecuencia” (Sánchez, 2015).

En este sentido, la IC incluye la obtención, análisis, interpretación y evaluación de información relevante para una empresa sobre sus clientes, sus competidores, la estructura y dinámica de su industria (Fleisher & Bensoussan, 2007; Soilen, 2014), las fuerzas competitivas que actúan en el mercado, las innovaciones tecnológicas y organizativas, y el contexto económico, tecnológico, jurídico (González Cussac, 2013) y la vigilancia de los cambios que se producen en estos marcos.

El objetivo es que una empresa pueda identificar de forma proactiva, tendencias y transformaciones en el entorno, detectar y prevenir amenazas, identificar y aprovechar oportunidades. En este sentido, la IC está vinculada con la inteligencia de naturaleza estratégica y con la Gestión del Conocimiento (McGonagle & Vella, 1998; Erickson & Rothberg, 2013; Montgomery & Weinberg, 2008). Desde este punto de vista, la inteligencia puede ayudar en áreas donde los directivos desean una ventaja competitiva sostenible. En esta línea, optamos por colocar a la inteligencia en un nivel estratégico, y así pasar a formar parte del pensamiento organizativo. La IC no sustituye a las áreas de investigación de mercados, planificación estratégica, marketing, análisis financiero y seguridad, sino que refuerza y apoya los requerimientos de una toma de decisiones continua en estas funciones y las necesidades de sus directivos clave. Por ello, la inteligencia es ya un ingrediente perfectamente legal y creciente en la formulación de la estrategia corporativa (Davis, 1997).

Por tanto, gracias a la IC, la empresa se adapta al entorno para mejorar su posición frente a sus competidores y alcanzar el éxito. La inteligencia permite la preparación de las estrategias y tácticas de una empresa, el desarrollo de políticas de innovación para aprovechar oportunidades, la implantación de medidas adecuadas para prevenir o reducir riesgos (Fernández, 2016) e impactos de amenazas, así como la toma de decisiones y la puesta en marcha de acciones convenientes para lograr la ventaja competitiva (Qiu, 2008).

El análisis de la información es un aspecto clave. Análisis no es sólo la reorganización de datos e información en un nuevo formato, sino también el proceso de aplicar el razonamiento y técnicas analíticas para convertir e interpretar las líneas clave en un producto que permita la toma de decisiones.

2.3 LA TRIPLE HÉLICE

Para poder beneficiarse de los ingentes recursos públicos existentes en un país, una empresa debe establecer nuevas formas de cooperación entre gobierno y universidad para el intercambio de conocimiento y, por ende, de relaciones.

La triple hélice es un modelo descriptivo y normativo, elaborado por Etzkowitz y Leydesdorff (1995), que establece las bases para el acceso al desarrollo económico a partir de la interacción efectiva de los tres sectores considerados como pilares básicos para el desarrollo de regiones y países; la innovación y la competitividad se han originado a partir de estas interrelaciones. Cada vez son más los países avanzados que adoptan este modelo con el propósito de transformar sus economías en otras basadas en el conocimiento, incluso para comparar industrias entre países (Souzanchi & Reza, 2018) lo que es un factor clave del éxito y del crecimiento económico.

La implantación de esta estructura es compleja, sin embargo, los clusters son un buen ejemplo de lo productiva que puede ser. La triple hélice exige a las empresas un cambio de mentalidad empresarial, y una mayor cooperación de los empresarios con la Administración. En lo referente a la investigación, los centros de investigación y las universidades deberán fomentar las transferencias de tecnología y la protección de patentes y marcas, como una forma de aumentar su competitividad, pero podrán aprovecharse de la experiencia de empresas y administración en determinados ámbitos, y las nutrirán de profesionales cualificados. En definitiva, la triple hélice obliga a crear sinergia entre sus miembros (Figura 1).



Figura 1: Adaptacíón del modelo de la Triple Hélice a la Inteligencia Económica y Competitiva
Fuente: Adaptado de Martínez (2015)

3. SISTEMA DE INTELIGENCIA COMPETITIVA (SIC)

Para el trabajo que nos ocupa, entendemos por tanto un sistema como un conjunto de elementos relacionados entre sí, con una ordenación lógica y finalidad común. En esta línea, el SIC constituye una parte más de la organización, y debe enfocarse en torno a sus unidades estratégicas de negocio, su estrategia global y su estrategia competitiva como forma de proteger la ventaja competitiva sostenible, o conseguirla, en caso de que no la posea (Diccionario LID, 2013, p. 239, Díaz Fernández & Blecua, coords). Se trata de conocer, con la máxima antelación posible, las amenazas y oportunidades del entorno general y competitivo que pueden afectar a su actividad competitiva o a sus líneas de vigilancia (ítems del entorno relacionados con la competencia y con la industria, entre otros), con el fin de reaccionar anticipadamente y neutralizar las amenazas o minimizar su impacto negativo, y maximizar las oportunidades y atraerlas hacia la organización.

Existen muchos estudios que subrayan las ventajas de implementar la IC en el seno de la empresa. Destaca el de la consultora McKinsey & Company (2008) realizado a 1.825 directivos que reconocían que la mayoría de las empresas tardaban en reaccionar adecuadamente a los cambios del entorno, y que la IC servía a las empresas a anticipar los movimientos en el mercado.

No obstante, según un estudio realizado a las principales empresas españolas, inscritas en el Instituto de Auditores Internos de España (Izquierdo Triana, 2006), sólo el 5% reconocen poseer un departamento de IC, si bien el 82% no dispone de un grupo humano específico para funciones de IC. Los principales obstáculos declarados por los directivos son, entre otros:

- Desconocimiento de la operativa;
- Falta de conocimiento;
- Creencia de que estas acciones ya se realizan con otro nombre;
- Sensación de ineficiencia ante lo desconocido;
- La palabra “inteligencia” tiene muchas connotaciones;
- No tiene presupuesto asignado.

Cabe decir que existen empresas públicas que recopilan información muy eficiente para tomar decisiones y las ponen en disposición de cualquier directivo de forma gratuita. En este sentido, una parte del ciclo de inteligencia como es la búsqueda y recopilación de información ya estaría prácticamente subsanado sin necesidad de destinar recursos y tiempo de la empresa. Pero lo importante es que el responsable de IC sepa qué información necesita y para qué, esto es, que le permita convertir esa información en una decisión que mejore la posición competitiva de su empresa, y la proteja frente a los ataques de la competencia.

3.1 PROPUESTA DE UN SIC

Ante la realidad empresarial española, y teniendo en cuenta los principales ítems por los que no se implementa esta función, proponemos un posible SIC viable para una empresa de pequeño o mediano tamaño. Existen numerosos estudios sobre IC y su aplicación al ámbito empresarial, sin embargo, se centran en describir el ciclo de inteligencia sin dar un paso más en una posible implementación práctica. Proponemos un modelo operativo en un estadio inicial, viable para cualquier empresa que desee llevar a cabo esta función y que pueda ejecutarse con los recursos y capacidades disponibles sin suponer coste adicional. Podría proponerse un modelo más completo y complejo, pero consideramos prioritario, dada la situación actual de nuestras empresas, que empiecen a familiarizarse con esta herramienta y descubran su potencialidad de cara a mantener y consolidar su ventaja competitiva. Para ello hemos optado por un modelo simple, fácil de aplicar y de comprender, que permita a las empresas comenzar su "rodaje" en esta disciplina.

Las empresas deben aplicar sistemas de IC para encontrar necesidades puramente estratégicas ya que la IC actúa como un filtro, marcando nuevas oportunidades y ayudando al directivo a detectar situaciones negativas (DeWitt, 1997).

Las empresas disponen de un número suficiente de recursos humanos altamente cualificados que desempeñan de forma correcta sus tareas. Sin embargo, adolecen de la capacidad de utilizar estos recursos de forma estratégica. Por ello, proponemos una posible arquitectura sobre los elementos y orientaciones necesarias que debe tener un SIC que posibilite coordinar eficazmente a los diferentes actores implicados.

Es necesario señalar que, tratándose de inteligencia, un software nunca podrá sustituir la función de un analista, y nunca suministrará inteligencia. La inteligencia es una actividad humana, siendo el software o modelo una herramienta más a disposición del analista para facilitarle su tarea. Es el responsable de IC el que debe saber qué buscar, qué es importante y cómo interpretar lo que ve, es decir, construirse un modelo mental, a través de la formación y la experiencia en su sector, que le permitirá realizar valoraciones más precisas sobre lo que está sucediendo o probablemente vaya a suceder.

Por tanto, este modelo sin un conocimiento experto y una mente imaginativa no conseguiría su objetivo de constituir un sistema de alerta temprana y de toma de decisiones en un entorno incierto, entendiendo por alerta temprana un análisis del entorno desde una perspectiva proactiva.

Partimos de la base de que para que el sistema sea efectivo, la empresa debe disponer de información fiable, precisa y a tiempo. De hecho, un adecuado SIC debe tener en cuenta aspectos clave del entorno, así como aspectos internos de la organización, como la motivación y las actitudes de las personas que la integran, ya que la inteligencia se debe producir para cada empresa de modo singular y específico.

Nuestra contribución es proponer un modelo básico para que las empresas puedan llevar a cabo la actividad de IC con los recursos y capacidades de que disponen y sin que les suponga coste alguno. Creemos que una vez que el empresario descubra las potencialidad de apostar por la IC estará dispuesto a mejorar y ampliar dicho sistema.

3.2 OBJETIVOS DEL SIC

Consideramos fundamental para el correcto funcionamiento de nuestra propuesta que persigan los siguientes objetivos:

- Promover la implicación de todos los actores involucrados. Es fundamental optimizar los recursos disponibles en el seno de la empresa mediante el correcto reparto, organización y supervisión de las diferentes actividades y objetivos de la IC. Para ello hay que analizar qué tipo de información se maneja en cada departamento de la empresa, coordinarlas y evitar en la medida de lo posible solapes y desvíos. Muchas veces, la propia estructura organizativa de una empresa origina compartimentos estancos. Es fundamental una verdadera colaboración entre los RR.HH. que componen la plantilla, y que comprendan la necesidad de compartir conocimiento.

- Establecer líneas de vigilancia o alerta temprana sobre aquellas cuestiones que necesiten una monitorización continua por parte de las empresas, bien sea porque puedan implicar un riesgo o una amenaza potencial, o

bien porque suponga aprovechar una oportunidad. En este sentido, todos los empresarios tienen la voluntad de anticiparse a las amenazas, pero adolecen de una metodología para conseguirlo.
- Flexibilidad que permita hacer frente a imprevistos y a la corrección de errores que puedan surgir durante el proceso.

- Promover la colaboración efectiva entre la empresa y el sector público. La realidad es que, frecuentemente, empresa y Administración no mantienen un intercambio de información fluido y efectivo. Es fundamental que se dé una colaboración entre ambos actores haciéndoles comprender la necesidad de compartir conocimiento. De esta forma, el conocimiento que pueda aportar el empresario servirá para fortalecer y mejorar el SIE del país y, a su vez, los diferentes organismos públicos podrán poner su información y conocimiento al servicio de la empresa que lo solicite o, incluso, elaborar informes que sean más útiles para la toma de decisiones empresarial.

El objetivo es dotar al empresario de una herramienta que le permita competir y optimizar la competitividad de su organización. Esto les llevará a conseguir ventajas competitivas.

3.3 PRINCIPIOS ORGANIZATIVOS

El SIC considerado como herramienta para optimizar la toma de decisiones debe estar basado en tres características fundamentales: centralización de la dirección y coordinación, descentralización en la ejecución y un fuerte carácter de proactividad por parte de todos sus integrantes.

El SIC debe ser dirigido desde y en estrecha colaboración con el nivel más alto de decisión. La dirección del SIC debe conocer aquellas cuestiones a las que se necesita dar respuesta y debe tener una vocación coordinadora.

Por otra parte, dado el elevado número de puestos de trabajo existentes en las empresas, muchos de los cuales interactúan con target, la producción mayoritaria de inteligencia se debe llevar a cabo de forma descentralizada. Además, su carácter proactivo es fundamental porque, además de ser una estructura de alerta ante posibles amenazas, es también un elemento de asesoramiento y consulta para aprovechar oportunidades, con clara vocación ofensiva.

En cuanto a su ubicación en el organigrama, el SIC debe ser dirigido desde el nivel de decisión más alto de la organización, para que las necesidades de inteligencia y las directrices para la implementación eficiente del sistema sean claras y precisas. La dirección del SIC tiene que conocer aquellas cuestiones a las que se tiene que dar respuesta y su vocación coordinadora es fundamental (Vandepeer, 2018). Sólo así se podrá lograr que los productos de inteligencia contengan los siguientes principios básicos: exactitud, objetividad, practicidad, relevancia, rapidez y oportunidad (Stack, 1998).

Es fundamental el carácter proactivo de los diferentes elementos integrantes del SIC. No es solamente una estructura de alerta ante posibles amenazas, sino que también es un elemento de asesoramiento y de consulta para aprovechar oportunidades, con clara vocación ofensiva.

Sin estos principios organizativos, la empresa no podrá ser competitiva, por lo que debe demandar a su país el cumplimiento de estas exigencias, específicamente en el ámbito I+D especificando qué necesita y qué le interesa. Es necesario alinear en una misma dirección todos los elementos que forman parte del SIC. Hay que fijar unos principios, unas líneas que marquen las actuaciones a desarrollar. Sin una estrategia no se puede implantar un modelo de IC.

Las empresas, como los Estados, pueden ejercer programas de influencia (Olier, 2016) para estimular o modificar el comportamiento y las acciones de públicos y organizaciones para apoyar su estrategia y alcanzar sus objetivos . Aunque no controlen el entorno, pueden influir en él y obtener grandes beneficios, pues les permite construir su imagen, incluyendo las de sus productos y marcas. Los programas de influencia son acciones que persiguen la formación del público, la comunicación de mensajes y el reconocimiento o aprobación de determinados *stakeholders*. Para llevar a cabo la influencia es fundamental disponer de inteligencia, por ello, es el SIC el lugar idóneo para emprender dichas acciones.

3.4. FUNCIONAMIENTO DEL SIC

Para investigar el entorno, la empresa puede recurrir a las actividades de prospección y vigilancia. La prospección nos permite identificar y establecer un mapa inicial de los tipos de fuentes y tipos de información relevante para la empresa. Y la vigilancia es la técnica de observación y seguimiento constante de las informaciones relevantes para la organización. Dichas actividades deben realizarse de forma continua y sistemática, contribuyen que la empresa se concentre en las informaciones relevantes y permiten identificar, de forma proactiva, oportunidades y amenazas.

El correcto funcionamiento del SIC implica identificar todas las fuentes (actuales y potenciales) de inteligencia dentro de la organización; categorizarlas por tipo, relevancia y cualidad, recopilar y examinar la inteligencia que estas fuentes pueden proveer, establecer las fuentes de las que se obtiene inteligencia, chequear la autoridad de las fuentes, comprobar su veracidad.

Para ejecutar el SIC, es necesario dar una serie de pasos lógicos que nos ayuden a estructurar en la medida de lo posible este proceso (Figura 2). Estos son los pasos del ciclo de inteligencia, pero adaptados a las necesidades y requisitos del ámbito empresarial:



Figura 2: Ciclo de Inteligencia Competitiva
Fuente: Elaboración propia

Identificación de las necesidades de inteligencia. El primer paso en todo proceso de IC es determinar aquellas cuestiones a las que se necesita dar respuesta para llevar a cabo una toma de decisiones efectiva. En otras palabras, qué se quiere recopilar y para qué propósito. En este sentido, el responsable de IC debe establecer (usando *brainstorming* por ejemplo) unas líneas de seguimiento continuo, o líneas de vigilancia que habrá que monitorizar para ver su evolución. A modo de ejemplo (Tabla 1), habría una serie de líneas básicas, como son:

Tabla 1: Líneas básicas de vigilancia

Líneas de vigilancia	Aspectos más importantes para la IC
El mercado/clientes	- Situación económica de los países competidores - Evolución sociológica del cliente - Tendencias de consumo/comportamiento de compra - Segmentaciones del mercado
Competidores	- Identificación y actualización continua (ante la aparición de nuevos competidores) - Productos y servicios sustitutivos (evolución y oferta) - Detección de cambios de cualquier tipo en los competidores (alianzas, fusiones, diversificación, etc.) - Vigilancia de sus actividades y proyectos - Política de comercialización - Movimientos accionariales
Operaciones propias de la compañía	- Satisfacción de los clientes - Evolución de la empresa - Fallos en las operaciones (Calidad)
Entorno general económico/financiero	- Seguridad económica y jurídica (en el país y países donde la empresa opera o quiera operar) - Marco regulatorio del sector - Stakeholders sobre los que se pueda influir o que puedan suponer una amenaza/oportunidad para la empresa
Innovación tecnológica	- De productos y procesos, y ver el comportamiento de los clientes frente a estas innovaciones

Fuente: Elaboración propia

Estas deben ser, por tanto, las líneas de vigilancia continuadas que son consideradas como un tipo de información imprescindible para que los directivos de la organización puedan tomar decisiones de forma óptima, esto es, bajo un conocimiento certero de los factores del entorno general y competitivo que pueden afectar especialmente a la organización. De esta forma, alineamos la IC con las necesidades concretas de la empresa, lo que nos lleva a un conocimiento profundo de la misma. Al margen de estos ítems de vigilancia continua, los profesionales de inteligencia competitiva en las empresas atienden demandas puntuales que provengan de la organización, existiendo la suficiente flexibilidad como para que cualquiera de ellos vigile, durante el tiempo que estime oportuno, otras temáticas que den solución a dichos requerimientos.

Fuentes de información para IC. El siguiente paso lógico para que el sistema sea operativo es determinar qué fuentes de información van a emplearse. Hay que tener en cuenta que el criterio por el que debe guiarse el responsable de IC no son tanto las fuentes en sí a emplear como que sean capaces de dar información para atender la necesidad/objetivo concreto de la empresa. Además, se establecen los procedimientos de recogida y el tipo de análisis que se realizará sobre los datos. Con las tecnologías subyacentes y los recursos tan cambiantes, la habilidad de recopilar información es más variable en la actualidad que en cualquier época anterior. El conocimiento de las fuentes de información escritas, electrónicas y orales, así como la capacidad de utilizarlas creativamente, es fundamental.

Una fuente clave de información la constituyen los propios empleados y los clientes, que están tratando a diario con las casuísticas y cambios que se van produciendo. En este sentido, lo importante es determinar qué información se necesita y quién tiene acceso a ella. Además, los países disponen de organizaciones de carácter público que recopilan y analizan de forma sistemática y precisa información que puede ser útil para una empresa a la hora de tomar decisiones.

Podemos obtener la información tanto de fuentes primarias como secundarias (Figura 3). Las fuentes primarias suelen ser, en la mayoría de los casos, expertos de la industria (analistas, consultores, profesores, etc.) así como clientes, proveedores y miembros del staff. Kassler (2000) las resume en tres grupos: personas con experiencia y/ó conocimiento del mercado y los competidores; documentos no publicados pero disponibles al público; observación. Las personas son la fuente primaria más importante. Además, al menos el 70% de la información necesaria está disponible dentro de la mayoría de las empresas (Haddigan, 1995; Freeman, 1998; Miller, 2000). Por ello, la empresa ha de determinar qué empleados poseen cada tipo de información y cómo pueden ser motivados para que contribuyan aportando dicho conocimiento a la organización. El personal de ventas, en su día a día, observa a los competidores en acción (Lorge, 1998); el departamento de marketing tiene una visión aún más amplia y pueden interpretar las acciones del competidor en el mercado. Los empleados, en todas las áreas funcionales, disponen de información sobre los competidores y, por supuesto, muchas opiniones. Pueden interpretar información para la empresa, ayudar a contactar fuera de la empresa y, en algunos casos, conseguir información de sus contactos (Myers, 1993; William, 2008).

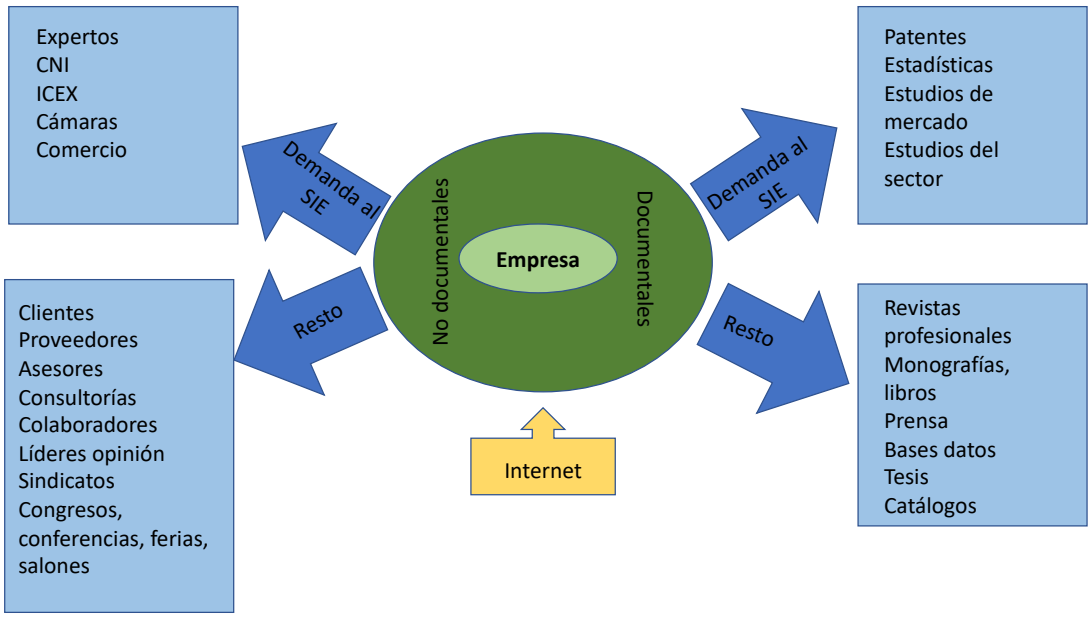


Figura 3: Fuentes de Información para la Inteligencia Competitiva
Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 2 proponemos unas fuentes de información fundamentales para cualquier empresa, siendo, evidentemente, una tabla abierta y a modo de ejemplo:

Tabla 2: Fuentes de información fundamentales

Fuente	Descripción breve de lo que ofrece cada fuente	Persona/Dpto responsable	Periodicidad
Clientes			
Proveedores			
Revistas técnicas			
Ferias/Congresos/Salones			
Internet			
Expertos/Organismos públicos			
…….			

Fuente: Elaboración propia

En el mercado en que se desenvuelven este tipo de empresas, es fundamental el trato regular con los clientes para estar informados de las tendencias de consumo, pero también es muy importante contactar con clientes de la competencia, que ofrecen una valiosa información de productos rivales.

Los proveedores, por su parte, son una pieza fundamental de la actividad. A este respecto es determinante conocer la fiabilidad del proveedor con el que se trabaja y disponer de un listado detallado y actualizado de posibles proveedores potenciales. Además estos agentes, al trabajar simultáneamente para empresas de la competencia, suponen una importante fuente de datos.

Las ferias, congresos y salones son muy valorados por este tipo de empresas. En estas ferias se reúnen los expertos más reconocidos, que imparten una gran cantidad de conferencias.

Análisis y reparto de la información. Una vez recogida la información, validada y comprobada su fiabilidad, entramos en la fase de análisis, en la que los datos recopilados se transforman en inteligencia a raíz de una evaluación e interpretación de los profesionales se pueden utilizar diferentes herramientas de análisis. Existen múltiples técnicas analíticas (Heuer & Pherson, 2014), cada una de las cuales se corresponde con un propósito determinado. No obstante, para este tipo de empresa, recomendamos utilizar herramientas sencillas y de eficacia comprobada en base a los requerimientos de inteligencia, que no supongan un costo en tiempo y recursos a la empresa. En este sentido, proponemos un sistema donde se combine el juicio experto del responsable de IC con un conjunto de técnicas estructuradas (Heuer, Heuer, & Pherson, 2010) que permitan trabajar en equipo con el resto de implicados en la tarea y crear y aprovechar sinergias de varias mentes, lo que llevará a un resultado superior. Es fundamental que el analista tenga un conocimiento experto en el sector e, incluso, de gestión empresarial.

La tormenta de ideas o *brainstorming* es una herramienta muy efectiva y simple, pues no se necesita disponer de recursos que añadan coste al proceso. Con mucha frecuencia, los empleados, sin ser conscientes muchas veces de ello, tienen gran cantidad de información sobre funcionamiento, s*takeholders*, clientes, competidores, otros empleados de la competencia…. que pueden ayudar en IC.

Para ello, los responsables de IC se reúnen con el especialista del área que demande dichos resultados y, mediante el uso de pizarras y ordenadores, a modo de cuarto de guerra, se depura aquella información que se considere básica, quedando así convertida en inteligencia. Para llevar a cabo esta herramienta, suele realizarse una separación por sectores, ya que cada uno de ellos requiere una solución particular. Se realizan cruces de ideas entre mercados (para trasladar las características de un mercado a otro) y se persigue la generación y desarrollo de ideas globales que sean de aplicación al mayor número posible de clientes. De hecho, algunas sesiones de brainstorming se realizan con clientes. Una idea global es un resultado altamente valioso en tanto en cuanto puede ser de aplicación a un mayor número de casuísticas.

Otra técnica especialmente útil en este tipo de empresas es la de los indicadores (Líneas de vigilancia): observar acciones o acontecimientos haciéndoles un seguimiento para detectar o evaluar cambios a lo largo del tiempo. Así el directivo está preparado para reconocer los primeros signos de un cambio significativo. Por tanto, vamos a monitorizar una situación para obtener alerta temprana de acontecimientos o cambios que puedan afectar a intereses críticos del hotel.

Por último, el DAFO también es una herramienta que ha demostrado su utilidad, al ser dinámica y de fácil implementación y comprensión. Por tanto, la empresa deberá tener en cuenta:

- Puntos fuertes y débiles, que configuran el perfil de activos de la empresa y sus habilidades en relación con la competencia;
- Los límites externos vienen determinados por el sector en que compite la empresa y el entorno. Las oportunidades y amenazas del sector definen el ambiente competitivo, con sus riesgos concomitantes y beneficios potenciales.

En cuanto al reparto de información, es fundamental que el informe de inteligencia resultante llegue en plazo y forma a los tomadores de decisiones. Para ello, los analistas deben hacer uso de sus habilidades de investigación, creatividad e intuición para extraer un conjunto de visiones y observaciones únicas que deben ofrecer mediante sugerencias y recomendaciones que ayuden a actuar a los responsables. A este respecto, la Sociedad de Profesionales de IC suministra un resumen preciso sobre las competencias que debe poseer un profesional para efectuar el reparto de inteligencia (SCIP, 1999):

a) Capacidad de utilizar habilidades persuasivas de presentación;
b) Demostrar empatía y habilidad para aconsejar, cuando sea apropiado;
c) Organizar encuentros y llevarlos con diplomacia, usando el formato o medio más apropiado en base al usuario final, y reconociendo el volumen y nivel efectivo de inteligencia diseminada.

4. CONCLUSIONES

En un mundo global caracterizado por una competencia tanto entre empresas como entre países, donde las guerras se desarrollan cada vez más en el terreno económico, el concepto de Seguridad Nacional adquiere una nueva y ampliada dimensión, englobando tanto a la Economía de un país como a sus empresas. La protección y defensa de los intereses económicos y empresariales de los países ocupa un lugar prioritario entre las potencias más desarrolladas, siendo la inteligencia económica y competitiva las herramientas estratégicas clave para lograr estos objetivos, entendiendo por Inteligencia, una recopilación de conocimiento que ha sido verificado, analizado y aplicado en la organización para tomar decisiones.

En este contexto, las organizaciones no pueden basar su éxito en la información, sino en un manejo inteligente de la misma, optimizando sus modelos de análisis para poder operar de forma proactiva respecto a las amenazas y oportunidades del entorno.

Por tanto, el éxito depende del conocimiento sobre cómo cultivar y utilizar la inteligencia económica y competitiva para el logro de una ventaja competitiva sostenible.

Esto obliga a un necesario entendimiento entre Estado y empresa donde ambos compartan e intercambien información y conocimiento y aprovechen las sinergias y oportunidades de esa necesaria colaboración, lo que redundará en la obtención de una ventaja competitiva sostenible para ambos actores.

No obstante, para garantizar la efectividad de esta herramienta en el ámbito empresarial, se precisa de un modelo coherente, organizado y adaptado, que permita al empresario disponer de todo el conocimiento preciso para poder tomar decisiones oportunas y a tiempo. La empresa debe tomar conciencia de que en un mercado global no es factible competir a nivel local y que un análisis eficiente de los competidores pasa por la utilización estratégica de la inteligencia competitiva.

En este trabajo se han presentado unas directrices y una arquitectura de lo que podría ser un modelo operativo, sistemático y viable, para que una empresa pueda consolidar una ventaja competitiva empleando como herramienta clave la inteligencia. Se ha optado por un modelo básico que no suponga un coste añadido ni una reforma estructural para la misma, a fin de que el empresario descubra la potencialidad de esta herramienta.

REFERENCIAS

Adidam, P. T., Banerjee, M., & Shukla, P. (2012). Competitive intelligence and firm's performance in emerging markets: An exploratory study in India. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 27, 242–254. doi:10.1108/08858621211207252

Arroyo, S. & Martínez, A. (2016): "Propuesta de un Sistema de Inteligencia Económica para España", en *El sistema de inteligencia económica en España,* Documento de trabajo 07/2016 del Centro Superior de Estudios de la Defensa Nacional. Madrid: Instituto Español de Estudios Estratégicos.

Bao, C., Tao, Q., & Dai, L. (1998). The developing Chinese competitive intelligence profession. *Competitive Intelligence Review*, 9, 42–47. doi:10.1002/(SICI)1520-6386(199810/12)9:4<42::AID-CIR7>3.0.CO;2-G

Davis, A. (1997). Competitive intelligence knows the competition. *Asian Business Review*, march, 45-47.

Deschamps, J. P., & Nayak, P. (1995). *Product- Juggernauts*. Boston: HBS Press.

DeWitt, M. (1997). *Competitive intelligence, competitive advantage*. Grand Rapids (US): Abacus.

Díaz Fernández, A., & Blecua, J. (Coords) (2013). *Diccionario LID : inteligencia y seguridad*. Madrid: LID. https://www.lideditorial.com/libros/diccionario-lid-inteligencia-y-seguridad

Erickson, S., & Rothberg, H. (2013). Intelligence in the oil path: knowledge management and competitive intelligence insight. *Journal of intelligence studies in business*, 3, 29-36.

Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (1995). The Triple Helix--University-industry-government relations: A laboratory for knowledge based economic development. *EASST review*, 14(1), 14-19.

Etzkowitz, H., Leydesdorff, L., & Faculteit der Politieke en Sociaal-Culturele Wetenschappen. (2000). The dynamics of innovation: from national systems and "Mode" 2 to a triple helix of university-industry-government relations, *Research Policy*, 29(2), 109–123. https://doi.org/10.1016/S0048-7333(99)00055-4

Fernández, J. S. (2016). Situación de la Inteligencia Económica en España, Documento de trabajo 07/2016, en *El sistema de inteligencia económica en España* del Centro Superior de Estudios de la Defensa Nacional. Madrid: Instituto Español de Estudios Estratégicos.

Fleisher, C., & Bensoussan, B. (2007). *Business and competitive analysis: effective application of new and classics methods.* Upper Saddle River, NJ: Financial Times Press.

Freeman, M. (1998). Playing the competitive intelligence game legally. *Cabiner Maker*, 5093, 8-9.

González Cussac, J. L. (2013). Inteligencia jurídica: el valor estratégico del derecho en la seguridad económica. *Cuadernos de Estrategia. La inteligencia económica en un mundo globalizado*. Madrid: Instituto Español de Estudios Estratégicos. Ministerio de Defensa, 162, 103-134.

Gonzalvo, V. (2015). *Inteligencia económica y seguridad nacional.* Madrid: Dynkinsson.

Haddigan, M. (1995). Competitive intelligence considered more vital now". *Marketing News*, 29(21), 3-9.

Heuer, R., & Pherson, R. (2014): *Structured Analytic Techniques for Intelligence Analysis.* Washington DC: Sage Publications.

Heuer Jr, R. J., Heuer, R. J., & Pherson, R. H. (2010). Structured analytic techniques for intelligence analysis. Cq Press.

Izquierdo Triana, H. (2016):. *La inteligencia competitiva en las empresas españolas en la actualidad: auditoría de su implantación como herramienta estratégica*. Tesis Doctoral. Universidad Pontificia Comillas

Juillet, A., Hassid, O., & Pellerin, M. (2012). *Gérer les risques criminels en Enterprise: Stratégies et comportements practiques*. Paris: Larcier Business.

Kassler, H. (2000): "Information resources for intelligence", en Miller, J.P. (Dir.): *Milleniumm Intelligence: understanding and conducting competitive intelligence in the digital age* (pp. 97-132). Medford, New Yersey: CyberAge Books.

Lorge, S. (1998). Why it pays to be curious?. *Sales & Marketing Management*, 150(8), 76-77.

McGonagle, J., & Vella, C. M. (1998): *Protecting your Company against competitive intelligence.*, Westport, Connecticut: Quorum Books

Miller, J. P. (2000). *Milleniumm Intelligence: understanding and conducting competitive intelligence in the digital age.* Medford, New Yersey: CyberAge Books

Montgomery, D., & Weinberg, C. (2008). Toward strategic intelligence systems. *Marketing Management*, 6(4), 44-52.

Myers, J. L. (1993).Three keys to competitive intelligence. *Bank Marketing*, 25(8), 28-32.

Norma española UNE 166006 (2011): Gestión de la I+D+i: Sistema de vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva. AENOR.

Olier, E. (2016). Definición de un programa de influencia dentro del sistema de inteligencia. En *El sistema de inteligencia económica en España,* Documento de trabajo 07/2016 del Centro Superior de Estudios de la Defensa Nacional. Madrid: Instituto Español de Estudios Estratégicos.

Ortega, A., Arroyo, S., & Larrosa, R. (2015). La seguridad económica bajo el prisma de la inteligencia económica: análisis de la crisis del sistema bancario español". Actas de las VIII Jornadas de Seguridad, Defensa y Cooperación. Ed. Foro para la paz en el Mediterráneo.

Pirttimäki, V. (2007). Comparative study and analysis of the intelligence activities of large Finnish companies. *Journal of Competitive Intelligence and Management*, 4, 147–170.

Placer-Maruri, E., Pérez-González, D., & Soto-Acosta, P. (2016). Efectos de la utilización de la inteligencia competitiva en pymes industriales. *Intangible Capital*, *12*(4), 923–941. https://doi.org/10.3926/ic.750

Qiu, T. (2008). Scanning for competitive intelligence: a managerial perspective. *European Journal of Marketing,* 42(7/8), 814-835.

Rouach, D., & Santi, P. (2001). Competitive intelligence adds value:-Five intelligence attitudes. *European Management Journal*, 19, 552–559. doi:10.1016/S0263-2373(01)00069-X

Sánchez, L. (2015). La toma de decisiones en la empresa ante la incertidumbre política. El papel de la Inteligencia Económica/Empresarial, *Papeles de Liderazgo*, 8.

SCIP, Society of Competitive Intelligence Professionals (1999): *List of the CI cycle as published.*

Smith, J., & Kossou, L. (2008). The emergence and uniqueness of competitive intelligence in France. *Journal of Competitive Intelligence and Management*, 4, 63–85.

Souzanchi Kashani, E., & Reza Zarghami, H. (2019). The dynamics of university-industry-government relationships in Nanoscience: investigating the Triple-Helix differences between Iran and Switzerland. *Technology Analysis & Strategic Management*, 31(7), 817-832, doi: 10.1080/09537325.2018.1554859

Stack, K. (1998). Competitive Intelligence. *Intelligence and National Security*, 13(4).

Subramanian, R., & IsHak, S. T. (1998). Competitor analysis practices of US companies: An empirical investigation. *Management International Review*, 38, 7–23.

Tao, Q., & Prescott, J. E. (2000). China: Competitive intelligence practices in an emerging market environment. *Competitive Intelligence Review*, 11, 65–78. doi:10.1002/(ISSN)1520-6386

Tahmasebifard, H. (2018). The role of competitive intelligence and its sub-types on achieving market performance. *Cogent Business & Management*, *5*(1), 1540073. https://doi.org/10.1080/23311975.2018.1540073

Vriens, D., & Soilen, K. (2014). Disruptive intelligence. *Journal of Intelligence Studies in Business*, 4(3), 63-78.

Zangoueinezhad, A., & Moshabaki, A. (2009). The role of structural capital on competitive intelligence. *Industrial Management and Data Systems*, 109, 262–280. doi:10.1108/02635570910930136

ADAPTATION OF THE TEXTILE INDUSTRY TO THE ECONOMY OF THE PLATFORMS

Lucía Neira García, luciagarne@gmail.com, Universidade da Coruña
Manuel Nieto Mengotti, m.nieto1@udc.es, Universidade da Coruña

ABSTRACT: Digital platforms are nowadays present in almost every sector. The leaders of each sector have decided to introduce technology in their strategic programmes to achieve a bigger development, by adjusting their business models. In the textile sector, INDITEX, leader of the fast fashion, is aware of this new situation, and has seen the opportunity to integrate the digital platforms in its companies in order to offer its clients a better experience while purchasing its products and therefore increasing its customers' engagement. The target of this essay is the study of the performance of the platform economy in the textile industry. At first a general overview of the platform economy is done, explaining its components, methodology and effects on the world economy. The methodology used in this essay was mainly bibliographic research, comparison and contrast. Among the main obtained results, it can be pointed out the unconventional usage of the platform in INDITEX, who instead of opening its software to fashion designers, customers or developers, unlike many wellkown enterprises such as Apple, Phillips or Amazon among others, the Spanish group decided to create its own platform by taking advantage of its own vertical and private synergy derived by its vast infrastructure. Despite not following the conventional patterns, the quantity and quality of information that its platform receives is such, that the enterprise is able to decode which will be the next tendencies or the most demanded pieces at a global level.

Keywords: Economy of platforms, textile industry, Innovation, Internet of things.

1. INTRODUCTION

What is the economy of platforms?

In 2020 the digital economy growth is expected to account more than 25 percent of the world's entire economy, 15 percent more since 2005; and Platform business models will display a great volume of it (Accenture, 2016). But, what is a platform business?

Platform business are defined as those who are intended to create ecosystems that promote shared value instead of the conventional transactional relationships (Brown, 2016). They also enable the continuous connection between all of those involved: suppliers, consumers, shippers, designers, creators, etc (Accenture, 2016). What is more, the use of this platforms develop a social environment around enterprises which helps them to enhance access to the data provided by their clients, in other words, platforms allow an easier access to big data, which is nowadays linked with businesses' value creation (Larroury, 2017). SM digital points out the importance of trust in this economy system (2017). Marieta Rivero (2016), agrees, and furtherly explains that consumer's attitude towards the platform will be determined by how privacy and data is managed in it, it's community and the brand on itself.

Consumer's current tendency to choose online consumption versus conventional physic distribution, is due to the possibility that this option gives them: access to lower prices, time saving, comfort, a great variety of options of goods and services and the chance to compare them or to have access to products that they would never be able to reach in a different circumstance (Accenture 2016_ Platform Economy). This change in the consumer habits is also driven by the introduction of technology to our homes, the incorporation of internet to most of the electronic devices, and the rapid growth of social media (La Vanguardia, 2017).
As we previously have mentioned, data is determinant in this new business model and its relevance is due mainly for these three uses:

1. Clients' proximity agents work as their digital representative in this market; During every interaction with clients, they provide information of their individual preferences, which is immediately gathered and stored in a data base, this data will be used in order to create specific customer's profiles with their histories, habits, beliefs, etc., and allow businesses to anticipate to these client's future needs and offer them the best experience, therefore, the more data, the better the experience. At the end, this mechanism works as a client engagement: the data enables business to offer a great service, eventually, this satisfied clients become loyal to those firms and keep sharing data, which translates into higher quality information and ultimately, an excellent experience (Mendelson Haim).

2. The value chain coordinator gives personalized solutions by adopting electronic innovation powered by client's provided information (Mendelson Haim). In this new business model, platforms usually work as this coordinators as they have been proven to be great competitive method for increasing value (Li, 2005). The implementation of hardware, software and networks speeds the process of decision making by improving process visibility, agility, speed, efficiency, customer satisfaction and reduces costs by maintaining key information in an accessible format (Krmac, 2011). In order to achieve this, this elements (hardware and software), are combined so that they create a cluster, which will eventually be filled with data that will be used to create predictive analysis, cybernetic security, etc. (Tableau, 2017).

Ebay is a great example of a platform value chain coordinator, as its business are focused around the use of data base technology with the aim of enabling the opportunity of commercial relationships between individuals while the rest of activities are done by others (financing, sellers, senders, insurance…) (Dr.Bijal Zaveri Amin, Mr.Prashant Amin).

3. Suppliers will increase its presence selling in the market and innovating thanks to information (Mendelson Haim). Platforms promotes the extension of the catalogue and the number of sellers; at the same time it allows to reduce prices thanks to the internal competition and the increase in demand caused by the possibility to reach a new variety of public –economies of scale and net economies-. Finally, it is required to point out that as the number of contributors to the platform increases, so does the value offer. (Braun, 2016).
1.The new business model

1.1 INDUSTRIAL AND PLATFORM MODELS

Platforms are not something new, indeed, they have been present through the industrial era (ex: electric power grid), creating new markets, industries and platforms (Eland, 2016). What makes them now to be in the spotlight is how information technology has managed to drastically decrease the requirement to own infrastructures or/and assets, making them simpler and cheaper. These business are experiencing a dramatic growth in their industries with well-known examples as Uber, Alibaba or Airbnb (Van Alstyne, et al., 2016).

In order to understand better why it is considered a new business model, a comparison between the industrial model and the platform model is done in the table below:

Table 1: Comparison of the main characteristics of the industrial model and the platform model

Features	**Industrial**	**Platform**
Resources	Organization of the internal resources in order to create a product and sell it in a big segmented customer base.	Arrangement of the producers and consumers that are connected in an efficient digital marketplace.
Organisational structure	Hierarchical organization structure that includes differentiated lines of accountability.	Flat organization that counts with cross functional teams and an accountable culture.
Supply Chain	A warehouse to control the matching of the inventory and delivery with the supply and demand.	Open the ecosystem of community-producers and consumers that pay at the moment of consuming the products or services.
Procurement	Economies of scale driven by capital assets to expand in a national and global level.	Continuously growing community on the platform. When buyers increase, so do the sellers.
Scale and optimisation	Three-year strategic planning. "Waterfall" project management. Elaboration of KPI's and incentives for particular product objectives.	Vision, one-year strategy with continuous improvement to achieve short-term goals. KPI to attain community interaction and general ecosystem profits.
Governance and control	Top-down command and control, policies, contracts.	Listen to community ratings and speeding the decision-making. Ethical and transparency behavior. Usage of blueprinting policies into APIs and algorithms to obtain better results.
Product	Market research, segmentation, customer-centric design, customers have to attend to the sale spot to obtain the product or service.	Human-centered designs, offering real-time experiences by using the platform ecosystem. Constant connection between producers and consumers during the whole process.
Marketing and sales	Linear "path to purchase" and sales funnel. Marketing and sales work separately.	Non-linear user journey. Has to "know" the customer in order to be able to influence him in the right channel and, satisfied him at the required time.
Brand and reputation	It is separated in different "teams": leadership, content marketing, creative agencies and customer service teams.	Marketing, design teams, developers and scientists work together to provide the digital experience.
Loyalty and advocacy	Loyalty programs, structural and informal locks-ins.	Experiences are offered continuously to create customer's loyalty and encourage clients to stimulate them to invite others to join the community.

Source: Eland (2016)

1.2 JOB CREATION

The emergence of a new business model demands a new brand of specialized workers that suit with these incoming ecosystem and needed skills, Cohen (Wartzman, 2016) believes that computer programmers, data analysts, and those who design, make and install all sorts of sensors across the commercial landscape will be the workers with higher demand in the near future. Although it has been judged for destroying jobs (especially the repetitive or laborious tasks), experts highlight the fact of this being a common tendency around this situations when new business model arise, indeed, of today's jobs many did not exist a decade ago and there

are estimations that ensure that 65% of the children that are entering now to primary school will be working in jobs that are non-existent today (Hallet & Hutt, 2016). In one of Deloitte consultancy's studies, technology as a whole has been described as a "great job-creating machine", it is true that it has substituted humans in laborious, dangerous, agricultural… jobs, but in exchange it has increased productivity, reduced essential product's prices, which translates into a higher purchasing power to spend on leisure creating new or higher demand and eventually jobs; While the number of typists, secretaries, weavers and knitters among other jobs has dropped, the caring, creative, technology and business services sectors have experienced a big growth, so at the end we should think about if those were the jobs on which as a society we would like to hold on to, or we would rather "evolve" (Allen, 2015).

Cohen (Wartzman, 2016) agrees with this ideology and strongly asserts that as it was previously mentioned, programmable enterprises will be in need of managerial, marketing, manufacturing, cybersecurity, and support roles, but this does not mean that people with lack of this degrees will not be able to find a job, as there will be whole new categories of jobs for them; he also estimates that during the following fifteen years, twenty-five million jobs will be created- fifteen of those millions will compensate the ones that will be destroyed-. Meanwhile, others express their disagreements as they insist that first of all these non-degree workers will be destined to the gig economy, and moreover they believe that this new business model case is quite different from the previous ones, therefore the results might end up being different too, the speed in which these industries are evolving is unpredictable and extremely fast, and the outcome is usually the introduction of new technologies, creating an erratic circular system (Wartzman, 2016).

Constant formation and education is also an issue of extreme relevance on this economy, as apart from displaying a dedicated and indispensable appearance, it is key in order to be updated in an economy where the speed of growth is unpredictable and so are the directions that it may take, therefore, now more than ever getting belated and not being able to compete with the actual world is easy (Gual, 2016). Over the last years, Google and other similar companies have been complaining about searching for well-prepared workers but not being able to find them, as many of the available laborers have been formed in the old economy and do not have the necessary skills for the new economy (Amiguet, 2018).

Apart from the new professions mentioned above there is a new sector arising from social media -Social media managers, YouTube content creators, marketing traders, content editors, bloggers and influencers- that have nowadays a great weight of today's business publicity, marketing and communication (FMK, 2018); These jobs, enable business to stablish more direct communication with their potential consumers as they might be listening to a product or service review from a person that they trust and usually idolize (Peláez, 2018).

2. THEORETICAL FRAMEWORK

2.1 COLLABORATIVE ECONOMY

Inside the platform economy we can distinguish one of its most popular types: the collaborative economy, which although it is usually referred to both as the same, they are not.

Collaborative economy can be defined as the act of sharing private assets by trading, exchanging or renting them (Stewart, 2016). Ertz, Durif, & Arcand (2016) indicate that this system will not only enable consumers to obtain services or resources, but also, to provide them, temporarily or permanently, through direct interaction or through a third-party. Moreover, although collaborative economy can adopt different kinds of organizational structures, all of them will have three common drivers: tenable citizenship, legitimate value creation and distribution, and open source (Drege & Gyimóthy, 2017).

It is said to be the turnaround point of capitalism economy (Schneider, 2017). Some authors assert that the actual model embellish a minority and punishes the majority, creating an economy that will be easily exposed to an economic crisis; while a collaborative economy will distribute wealth more equitably, and therefore decrease the likeliness to experience a crisis (Lansley, 2016).

2.2 COLLABORATION

Collaboration is described by Thomson and Perry (Blomgren, et al., 2006), as a procedure where individuals with differences and conflicts cooperate jointly and create rules and frameworks that will guide their ways of acting or deciding on the issues in matter. This process is done with the aim of accomplishing a greater level of knowledge separately (Slater, 2013). And it usually leads to the development of creativity and innovation (Mcdermott & Hall, 2016). Other authors refer to collaboration as the final step of a process that is formed by communication, coordination, cooperation and finally collaboration (Denise, 1999); where argumentative, interpretative and proponent skills are used in order to support the different ideas (Cabrera, 2008).

2.3 CONCEPT AND EVOLUTION

Collaborative economy has been said by many authors to be really difficult to define (Rachel, 2013; Teffer, 2017; Petropoulos, 2016), and this leads to a wide arrange of labels to refer to the same thing: sharing economy, collaborative consumption, collaborative economy, on-demand economy, peer-to-peer economy, gig-economy, crowd-based capitalism, zero-marginal cost economy and more.

While some define collaborative economy as the one where consumers give to others temporary access to their unused assets in exchange of money (Frenken, et al., 2015). Maselli et al. (Pretopoulos, 2016) disagrees and stablishes, that all assets are located in a second-hand economy with no temporary access, and make use of those assets and services in general through auctions, not only the underused ones. Moreover, Moos, M. et al (2018) define this economic system as a set of decentralized networks and marketplaces that are able to obtain the real value of the offered underused assets, by matching needs and demand.

The collaboration economy is based on four fundamental pillars: transactions that reduce the costs of "possession", greater social interaction, democratization and digital platforms that connect offer and demand (Máynez, & Gutiérrez, 2016).

Regulations: There has been recently some controversy about collaborative platform enterprises' regulations as monopolies, privacy violations, exploitation of labour, and unfair market competition cases started to appear around this businesses (Frenken et al., 2015). The main aspects that have been requested to reconsider their actual regulations are:

Employment regulations; In collaborative economies workers act as self-employed – lack of minimum wage, annual leave or pay in case of sickness-, this entail an economic independence to which labour law does not apply while the platform's terms and conditions prescribes all the work condition details – ex: pay, working conditions or intellectual property- (Klebe & Neugebauer, 2014, cited in European Parliamnet 2016). The goal of this regulations would be protect the workers while their flexibility is not affected, otherwise additional costs will be applied to customers (Petropoulus, 2016).

Taxation regulations; nowadays platforms have the capacity to choose the regulatory regime that suits best for them – avoiding safety and insurance requirements along the way- this situation demands local and international cooperation to remove tax evasion opportunities in such a way that it allows innovation, but it is not a fraud facilitator (Baker, 2014).

Data and privacy; users data and algorithms to match buyers and sellers, set prices and monitor behaviour are the bases of collaborative economy businesses, but, consumers rights, limiting data usage, or the selling of collected data are issues that may require more regulations. (Petropoulus, 2016).

Digital platforms can grow or evolve extremely quickly making the regulatory task very difficult, because the rules that looked sensible at the time imposed may be outdated at the moment applied. For that reason, the focus point of regulations should be on their clarity, as they have high jurisdiction power over the platforms potential development (Coyle, D.).

3. WORK METHODOLOGY

Platforms allocate the different models of the collaborative economy, and enable the establishment of a dynamic and on real time connection between offer and demand. Big data and algorithms are the responsible of

the platforms' working system (Bernard Marr, 2016).This algorithms are transferred to the cloud- with easy access afterwards - creating the infrastructure on which, the entire platform-based markets and ecosystems operate, this two elements are the main attributes of what is referred to as the "third globalization," (Kenney, Martin, 2016).

We can divide platforms in three different categories: 1. *Aggregation Platforms*, which speed up the transactions and ease the connection between users to data resources, and usually operate on a hub-and-spoke model; 2.*Social Platforms,* in charge of facilitating social interactions and the connection of the individuals to communities, operates in relationship networks; 3.*Mobilization Platforms*, helps connecting moving people to mobilizations and to perform together, this category assists long-term relationships that foster common goals (White paper, 2018). Nevertheless, Gawer, A. (2014), points out another classification based on two different perspectives: *theoretical* and *technologica*l, influenced by economic theory and engineering design respectively, and which main focus would be platform competition for the former, and platform innovation for the latter. Other authors have joined to this tendency, but while some have interpreted them as types of markets (Rochet & Tirole, 2003), others describe them as technological architectures (Baldwin & Woodard, 2009) divided into a core –low variety- and a peripheral component- high variety-; this low variety component would represent the platform, where the rules and system's interfaces are stablished for the rest of the components.

As it has been previously mentioned, platforms are disparate in terms of function and structure. If we take a look at some of today's platforms, we will see that while some are a marketplace on itself (eBay), others provide us with search and social medial and work as an infrastructure for other platforms (Google and Facebook) (Travlos, 2013). Moreover, there are platforms (Airbnb and Uber) that take advantage of this available cloud tools, and offers the user, a better experience and in a different way than they are used to (Mangarelli, 2015, cited in Losa, G.).

Despite their disparity, platforms in general are evoking the reorganization of the economy, markets, work plans, and value creation (Bieler, 2017). In fact, Authors like Kennedy (2016), compare this scene with the industrial revolution, and even assert that today's platforms owners' power is much greater than the one that factory owners used to have -This could be due to the fact that their main value-focus is on their flexibility, and openness, and not in the aggregation, as it used to be-. Businesses must be agile and must have a high organizational coefficient to be able to adapt to a constantly changing environment (Mendelson Haim). Currently platforms are dominating (Amazon) or disrupting (Uber) the different industries in our economy, and as it has been exposed, they will continue to grow; therefore experts recommend all businesses to think about how to develop their own platform or someone else will (Moazed, 2014). Moving too late can be fatal, as established platforms are very challenging -Microsoft is facing this with its Windows Phone- (Peitz & Waldfogel, 2012).By any means, predicting their directions or dynamics is nearly impossible, but we can ensure that they will bring big consequences. (Kenney, 2016).

Sangeet Choudary (Newton, 2016) explains which are the three steps that any company should follow in order to adapt their business to the platform economy: first, they must *digitalize* the essential interactions in the marketplace, then they have to *evolve* along with the market and finally they must *promote* their platform to third parties to create engagement.

3.1 EFFECT ON THE WORLD ECONOMY

Platforms have already caused great impacts, in this section, a deep research about the two main affected market factors will be done.

-Effect in Consumers:

Connected technology in general has become part of our everyday lives till the point that, people have confessed to check their smartphone around 192 times per day, specialists even came up with a new term in order to refer to those who have fear of being without their device –nomophobia- (Vallejos, 2017). Those who suffer it experiment anxiety when they are not able to check their phone, and spend a lot of time on it, although, Díaz Marcet clarifies that this obsession is caused by the device's contents -apps, internet accessibility, etc.- and not for the device on itself (cited in Sánchez Mateos, 2017).

This revolution began in 2007, when Apple launched its mobile phone iPhone – the most iconic of today's platforms – which incorporates some computer's characteristics in a phone; this new generation of connected devices entailed a radical shift in individual behaviour, creating what today is known as the connected consumer (Moazed, 2017). Unlike many may think, this group does not only include millennials; although their identity is very diverse, they are homogenous in many of their needs and behaviours: They don't focus only on the simple and fast, they ask for personalized and proactive, they are in constant connectivity, they trust influencers recommendations and for them loyalty is hard to build (Hyder, 2018). Connected consumers are also very demanding, technology has increased their consumer power as now they have access to more information to do research or find the most suitable way to satisfy their needs, raising consequently, the difficulty for business to satisfy them (Deloitte, 2014).

Moreover, in recent inquires respondents agreed that during their recent online transaction the majority of them went through the four same stages: *awareness* of their desire of a product, *consideration* when they contrast the product online and offline, *conversion* when they decided when and when they should buy it and finally the *evaluation* once they bought it (KPMG, 2017). During the consideration procedure, consumers use comparison networks or check other people's ratings and reviews, in fact, one of Deloitte's studies found out that 81 per cent of consumers read others opinions and one in three consumers contribute in online forums (2014).

-Effect in enterprises:

Today's business model is evolving towards a platform-based economy, but, this shift is not only happening in advanced industrial countries, but also in emerging and frontiers markets (Evans & Gawer, 2016). Platforms allow businesses to create a more agile and open environment, hence, this entities will be able to anticipate to changes and be able to act, without having to face IT environments or tech-debt (Eland, 2017).
Companies born as platforms are able to manage customers and third parties' interactions from the start, but this does not mean that traditional businesses wouldn't be able to do so if they digitalized their business, in fact they should, otherwise they will not be able to compete with the agility and scale (Newton, 2016). Nevertheless, Authors like Braun (2016) remind that platformization is not necessarily equal to success, this transformation requires open-mindedness and willingness to question established principles, as the change in roles, where customers become suppliers, or the competition turns into your customers, or users becoming producers and users at the same time.

Among other things, today's consumers demand quality experience (Kwon, 2017). To successfully achieve this request, businesses must re-imagine themselves around the experiences they want to provide, and not so much on the transactions or products that they want to sell; starting out from this point, they would be ready to know what type of platform should be set up and which partners should engage (Eland, 2016). Other issues to bear in mind while reorganizing or creating a platform business would be Loyalty —quick customer service, individualized responses through social media …- and the creation of entertaining, informative or exclusive content, in order to engage customers (Benzimra, cited in KPMG, 2017). Many brands like Nike or Sephora use limited editions to create product and brand buzz, leading to large virtual and physical lines of people who are wishing to obtain these exclusive products (Sonsev, 2018).

Nichol (2016) classifies platform business models in four different groups:

3. Innovation: co-create value with producers and consumers to redesign the interaction experience;
4. Investment platforms: offer back-end infrastructure to create different value and make the user's front-end experience better. It is a common platform model around multinational companies;
5. Transactional platforms: they reduce transaction costs by eliminating intermediators and substituting them with connected technology. Most of this companies have a private nature and their market capitalization is estimated to be around 1.1$ trillion;
6. Integrated platforms: They produce new value by combining platforms and influencing consumer interactions into new behaviours. They have a high dependency on third-party network developers and multi-side markets. This type of platforms contain some of the transactional platform's features.

While there are more transaction platforms businesses, the market valuation of integrated platforms is higher. (Evans & Gawer, 2016)

Regardless the type of platform business, there are three components that can work as an indicator of where the value in your organisation is, and in which part there is still spare room for growth; hence, this elements may help to create new value and extend the platform's reach and utility:

Platform (hardware, software, networks, partners, business processes, data and technology); Experience (Customer-facing and decision-making processes, tools and interfaces), and finally content (information and other consumables and digital products) (Eland, 2016).

3.2 THE TWO FACES OF PLATFORMS

As it has been mentioned before, platforms help businesses boost their value and growth, but as everything in life, this positive features may come along with some negative ones. In their article, KPMG makes reference to one of them; while consumers' new trend of posting on businesses or retailers' websites their reviews about the products or services consumed may be positive for facilitating this business the job of engaging, managing and monitoring their customers, the rise of social media is tangling it, as many people use them to share their reviews in sites that are out of the business control or influence, obligating them to include this social media sites (Facebook, twitter, YouTube, Instagram and more) in their marketing and customer strategies in order to avoid possible negative issues (KPMG, 2017).

In relation to the previous point, value exchange in a platform economy depends on two elements: codes and community/culture. Whereas codes are the stablished rules of conduct by mediators, the community is the result of the platform evolution (values and practice) and its control is very challenging, in fact, a turn against the platform can occur if the appropriated attention is not given (Manville, 2016). In commoditized markets like Lyft or Uber, they should use an economic incentive strategy, and in markets where the offers are more individualized, like Etsy or Airbnb, the focus point should be on the community ecosystem (Shaughnessy, 2017).

Moreover, some specialists consider that this new business model not only did create a new low cost economy, but also, a low cost salary economy extremely hard to regulate, since only big companies would be able to afford experts with the ability to follow or escape from them and in many cases the will of trying to avoid monopoly abuses might end up translating in the obstacle of competitors' emerge (Amiguet, 2018).

Finally, although this new economy brings different ways of earning income, the growing number of lawsuits created around worker misclassification – example: the controversy of considering ride-hailing drivers and delivery messenger as independent contractors or employees- shows how technology may not be favouring labour markets, and inducing the need of reconsidering social safety nets for their welfare (Rinne, 2018).

There are many other concerns around this economy, but this are the most crucial ones.

4. RESULTS

4.1 GENERAL OVERVIEW

On its early days, the textile industry used to be a factory-based and labour-intense discipline, where looms and spinning jacks were basically all the equipment required. Now, it has turned into a heavily technology-driven process with high impact in new fields like athletic performance equipment, human health or rehabilitation (Varrasi, 2012). This industrial change was done as a result of the advance in predictive analytics, artificial intelligence and enterprise resource planning which empowered this industry with an automatic control over the textile fabrication process – design, colouring, fiber construction, fabric creation, finishing or delivery- (Weisenberger, 2017). This digitization is usually referred to as Industry 4.0, for being the fourth redo of manufacturing -lean, outsourcing and automation- (Textile World, 2018). Indeed, it has been said to be more ground-breaking than any other innovation that the textile industry has experienced in the past – even more than large-scale manufacturing- (Gulsen, 2018).

Although this transformative process is far from simple, if it is done right this business will be able to accomplish customers' expectations, create an omnichannel value chain, and recognize profit-generating customer relationships and business segments, which translates into an outperformance of the industry's aver-

age (Bizvibe, 2018). Technological innovation has turned utopic scenarios into reality, such as: the improvement of profitability based on small lot sizes and individualized orders (Weisenberger, 2017).

The majority of this changes have been a resulting effect of the genuine nature of the textil industry, hypercompetitive and ever evolving, which in order to be on top, it request brands, retailers and manufacturers to make decisions rapidly. In this way, technology could speed up this procedure; the product would be conceived and designed digitally and transferred to other departments for more technical development - assembled, worked on digitally by supply chain partners or more advanced supply chains, manufactured by industrial robots- then the resulting products will be electronically sent, tracked, distributed, and marketed to digitally connected consumers. Therefore we could say that technology is being used as a mean of communication between the business and its supply chain (Textile World, 2018).

In Kumar, et al.'s (2016) work, the omnichannel supply capability is considered to be determinant for a successful performance of any business in this industry. They distinguished five features that make a significant change when stablishing an omnichannel value chain: *cross-functional collaboration, omnichannel strategy, supply-chain network, supply-chain capabilities* and a *transition plan*.

The ***cross-functional collaboration*** consists on creating up cross-functional teams at the beginning of the omnichannel procedure, and letting them to have some resources and authority to make decisions in the areas of marketing, customer service, supply-chain finance, store operations, strategic planning, e-commerce, IT and more. The ultimate goal is to make business decisions that drive value for the whole company, so, when making decisions a company needs to look at its business and operations from an integrated perspective in order to avoid undesirable effects on the supply chain and on costs (Kumar et al., 2016).

The multichannel culture is a common practice nowadays; people change from laptops to smartphones to television in a matter of seconds, indeed, they even check websites while shopping in a store (Rivera, 2017). When shifting and from one channel to another, clients demand comfort, clarity, speed and intuitive and easy steps to follow, creating the need for enterprises to develop a natural an attractive omnichannel (DMO global media, 2017). This circumstance asks entities to develop an ***omnichannel strategy***. In order to develop one, it is important for businesses to clearly segment and define the channels in which the company will operate, the customer group, the product category and the location (Rivera, 2017). This process requires a deep understanding of the customer's preferences, behaviour, habits, needs and motivations, to do so, they have to gather detailed, insights of their customer's behaviour and their drivers that will enable them to help customers in their purchase process –big data- (DMO global media, 2017).

The incorrect execution of this procedure will translate into a misunderstanding of the customers' needs and the future evolution of the market which will turn into over expending in a strategy that will make customers unhappy and will not give results. Weisenberger (2017) furtherly explains that a good employment of data will translate in competitive advantage, while on the contrary a bad usage will lead to ineffective sourcing processes, limited supply chain visibility, poor sustainability management and subcontractor integration, and disconnected financial systems, therefore, even though big data is essential to improve the performance of a business, the ability to use it is what makes the difference.

Therefore, lot of attention must be paid on how to help customers, so, differentiated insights for each of the target customer segment (B2B and B2C, B2B2C). Therefore, lot of attention must be paid on how to help customers, so, differentiated insights for each of the target customer segment (B2B and B2C, B2B2C). The textile and apparel industry has gone from mass production to higher value-added fashion items, raising the level of connection between the textile merchandisers and their suppliers, traders, buyers, wholesalers or retailers. Digital technology is being used lately as a union method of these different stages of the supply chain, and B2B e-commerce platforms are considered to be the best option among the different types of commerce transactions, for adopting digitization in their textile supply chain management. When powered by digital technology, B2B can solve many of the textile supply chain biggest shortcomings – unproductive sourcing processes, slow acquisition procedure, restricted access to industrial information, bad communication among all business parties, etc. - it can also increase the level of exposure of small, start-up or ethical textile businesses, reduce the supply chain management costs and engage the whole fashion supply chain, from material supplying to end market selling. In the future, B2B e-commerce platforms are expected to have a crucial role in the textile and apparel supply chain, being in charge of finding great suitable opportunities for businesses and value-added features in their business process (Bizvibe, 2018). Meanwhile, Gulsen (2018) points out the tendency that has been befalling lately where B2B companies from the textile industry are transforming themselves into B2B2C companies by offering services to the customers of customers such

as e-learning platforms for the customer's staff, development of joint projects through enterprise social platforms and more.

In order to stablish a successful ***supply chain network***, a company must decide first the positioning of its inventory, how products will go from the factory to the customer, what elements of the supply chain they should own and run themselves and when they should team up with other organizations and specifically with which ones (Kumar, Lange, & Silen, 2016). It is important to bear in mind that there is not a unique correct way to develop the supply chain network, in fact, experts assert that good omnichannel supply networks are always made to measure. Brands, retailers, and manufacturers can choose between imitating the leader's strategy or creating their own, but they should remember that before copying a successful solution, they must know the circumstances under which it is stablish (Lectra).

The following elements according to Kumar et al. (2016) are the ones in charge of shaping an effective network strategy:

5. Segmentation: After defining the segments, the supply chain elements will be designed to fulfil the requirements of each segment;

6. Optimizing internal lead times: this action will translate into faster order-to-release processes, shorter internal planning cycles, and the elimination of buffers from physical processes;

7. Network structure: crucial part of the supply chain strategy, it is in charge of defining the nodes and flows which connect the manufacturer with the customer. To be able to compete, the omnichannel networks have to be faster than ever before housing new demands, such as direct-deliver to costumers or helping retailers to achieve same-day delivery promises without implying an increase in inventory. Most of e-commerce are not able to introduce the required changes in their supply chain to achieve the market demands, therefore they need to find new ways to move faster.

We can summarize the most common procedures as following:

Forward distribution network: location from where the product is dispatched up to where it is received- end user place.
Backward distribution network: collection of products from customers and back to retailer again (Vinay, Sarsij, & Singh, 2017).

8. Horizontal and vertical collaboration: All market players need to shorten lead times, but, it's not feasible or efficient for them all to build their own infrastructure in every major city. That's why successful companies have started to collaborate;

9. Disruptive technology: big data, the Internet of Things (IoT), 3-D printing, the platform economy and artificial intelligence are some of the main elements that will allow businesses to:

Forecast demand and production, and analyse the underpowered and leading indicators of the market.
Gather and analyse the statistics from the market to be able to monitor and manage the operational processes.
Know when it is time to replace the machinery before it is too late.
Optimize their supply chain.
Control manufacturing misspend by determining the most profitable products to produce (Gulsen, 2018).

The principal supply-chain capabilities of the information system that make this structure work are: *software and hardware.*

Software is a cluster of instructions created through a programming process that directs hardware actions. It is divided in two categories –operating systems and application software-. It collects and analyses large volumes of data and turn it into actionable intelligence, channels of communication and collaboration, and coordination, optimization, and automatization procedures (TEL library, 2017). This is very useful when looking for solutions for a business, as just by integrating and analysing supply chain management, product lifecycle management and enterprise resource planning systems' data it will obtain reliable and personalized information (Textile world 2018).
The hardware is the permanent and invariable part –electronic circuits and other physic components-. The digitization has combined the automation with machines that are able to digitally communicate, all of this is

connected to monitors and control systems that are constantly delivering valuable -material consumption, temperature, etc.- ready to be used when necessary (White Paper, 2017).

The magnitude at which technology is evolving demands a renovation of the conventional von Neumann hardware architecture, right now data-storage units are separated from data-processing units what consumes time and power, and creates a bottleneck in performance, limiting what could actually be achieved. A possible solution for this problem could be the challenging procedure of combining the memory and processing units, meanwhile Google's AlphaGo research has developed a different strategy, the creation of an innovative hardware called a tensor processing unit, which allows the performance of many operations simultaneously, increasing the speed and energy efficiency of computationally intensive calculations. The ultimate goal for hardware engineers is to be able to perfectly emulate the human brain –considered to be the most energy-efficient processor- (Nature, 2018).

The raise of the software and hardware communication gives place to the creation of a vicious circle, as this proceeding recalls for the need of a single platform that oversees, optimizes and manages the data of this newly formed digital workflows (Lectra).

Finally, companies should have a ***transition plan***, which mainly should focus on:

-Implementing small and quick changes rather than waiting for a whole long-term plan could arrive too late and obtain little or non-existent benefits.
-Using tests and pilots and apply them on a small scale in order to see if the new concepts work or not.
-Change the organization's mind-set, companies must be willing to try new things, accept mistakes and learn from them (Kumar et al., 2016).

4.2 E-COMMERCE TRENDS

Here below are some of nowadays most successful trends of the textile industry that have improved their sales in online platforms:

The insertion of sensors and chips in clothes, right now they are specially focused in digital devices focused on health and fitness, but businesses like Google or Samsung are taking a step forward and are developing smart or contactless payment jackets. (Sawh, 2018)

The marketing strategy has experienced a dramatic shift, brands and retailers are making use of the customer's data to create tailored digital messaging, the luxury industry alone has increase its expense in this are more than a 60%. Digital Storytelling is a common practice in marketing strategy, which aim is to empathize with customers; it can be done through a video, a blog post or a caption and influencers are normally used to give extra credibility to the product of matter. This technique has proven to be able to improve the Searching Engine Optimization and online traffic of the brand (RMT logistics, 2017).

Placement of microchips in clothes to avoid falsification –this microchips are used as a guarantee of authenticity that can be scanned with smartphones- or to elaborate their inventories (Valdés, 2016).

Purchase through mobile phones. In one of Mckinse&Company's research, it has been stated that nowadays consumers spend over 6 hours per week doing fashion research; although China (80%), Japan (60%) and South Korea (60%) are leaders when it comes to online shopping by phone, lately this tendency has been adopted by US and Europe consumers, and studies show that a more considerable growth will take place during the three following years. The main reason why this growth has not been experienced previously is because consumers still do not trust the security and privacy of mobile phones when it comes to introducing credit card numbers or personal data. This obviously brings new opportunities such as virtual wardrobes, pay-by-app and links to social media accounts and definitely, a landscape of start-ups that offer mobile payments solutions –there are currently around 700 fintech solutions globally- (Craig & Karl, 2017).

Stores have changed their utility drastically, while they used to be a key feature for the success of a company, now they have been place on a second level. But, this doesn't mean that retail is dead – the largest amount of retail sales are still made in physical stores-, it is just changing, and new technologies and models may determine how they survive the online shift. Ex: artificial intelligence can optimize the store execution, data will help to better manage inventories, etc (Thomas, 2017). Concept stores, pop-ups or any other physic store

are now places for exploration that create an immersive, holistic, and unique experience for consumers that still cannot be experienced online, they offer a high-end experience that complements the digital one, becoming an experiential space where customers can immerse in the brand's culture. While online shopping offers convenience, human interaction remains valuable (Beauloye, 2018).

5. CONCLUSIONS

Only after having done this analytic essay concerning the irruption of the economy of platforms in the textile sector and how firms have reacted to it, especially the group of INDITEX, I have come with the following conclusions:

Since the appearance of digital platforms, their economy has not stopped growing. Its growth is intimately related to the possibilities that they bring to consumers. Nowadays people are connected almost permanently, what supplies platforms with the required mechanisms to be able to use resources more efficiently, reduce its price, offer a wider range of goods and services, etc.

The emergence of this new business model, the platform model, is provoking multiples effects in the economy –job creation/destruction, growth, more efficiency, etc.-. After the bibliographic research a disagreement was detected; while there is a stream that ensures that this is a common thing that has happened along the years with the arise of any new business model, others argue that this time the circumstances are different and the future is not clear.

The omnichannel value chain is nowadays key in order to achieve success as an enterprise. The multichannel culture demands clarity, comfort, speed and simplicity when shifting from one channel to another. To develop an exceptional omnichannel value chain enterprises must be able to segment and define their channels, what requires a great understanding of customer's preferences, behaviours, habits, etc, that is obtained through Big Data.

All of this engine is held by a modern and private platform of the firm, which includes its own server's infrastructure that gives signal to the company's private cloud. The size and quality of the information that arrives to this platform is such that it enables them to decode, with a very low margin of error, the next fashion trends and the most demanded models in each corner of the global market.

REFERENCES

Accenture (2016). *Platform Economy: Technology-driven business model innovation from the outside in*

Allegret, X. (2018). La gran banca se pone a dieta: cierra tres oficinas al día. Available at: https://www.economiadigital.es/finanzas-y-macro/bancos-cierre-oficinas-caixabank-santander-bbva-sabadell-bankia_573497_102.html

Allen, K. (2015). Technology has created more jobs than it has destroyed, says 140 years of data". Available at: https://www.theguardian.com/business/2015/aug/17/technology-created-more-jobs-than-destroyed-140-years-data-census

Amin, B, Z. & Amin, P. Ebay is the World's Online Marketplace, *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 23-29 pdf: http://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/ies-mcrc-volume-2/17.pdf

Baker, D. (2014). *Don't buy the 'sharing economy' hype: Airbnb and Uber are facilitating rip-offs*. Available at: https://www.theguardian.com/commentisfree/2014/may/27/airbnb-uber-taxes-regulation

Baldwin, & Woodard (2008). The Architecture of Platforms: A Unified View. Working paper 09-034. http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/09-034_149607b7-2b95-4316-b4b6-1df66dd34e83.pdf Harvard business school.

Beauloye, F. E. (2018). Why Luxury eCommerce Brands Are Opening Physical Stores. Available at: https://luxe.digital/digital-luxury-reports/digital-luxury-ecommerce-brands-open-physical-stores/

Bieler, D. (2017). Platforms Are The Foundation For New Value Creation. Available at:https://go.forrester.com/blogs/17-03-17platforms_are_the_foundation_for_new_value_creation/

Bingham, L. B. (Ed.). (2008). Big ideas in collaborative public management. New York: ME Sharpe.

Bizvibe (2018). How is Digital Technology Changing the Textile Supply Chain?. Available at https://www.bizvibe.com/blog/digital-technology-changing-textile-supply-chain/

Bostman, R. (2013). The sharing economy lacks a shared definition. Available at:https://www.fastcompany.com/3022028/the-sharing-economy-lacks-a-shared-definition

Braun, W. (2016). Uberization? Nope, Platformization. Available at:https://medium.com/daphni-chronicles/uberization-nope-platformization-c33f8a15c829

Brown, C. (2016). 3 Questions to Ask Before Adopting a Platform Business Model. Harvard business review. https://hbr.org/2016/04/3-questions-to-ask-before-adopting-a-platform-business-model
Charlton, G. (2018). What's the problem with H&M's online strategy?. Available at: https://www.theukdomain.uk/whats-the-problem-with-hms-online-strategy/
Coyle, D. (2016). Making the most of platforms: a policy research agenda. Available at SSRN 2857188. The jean-Jacques laffont digital chair. https://www.tse-fr.eu/sites/default/files/TSE/documents/ChaireJJL/wp/platforms_dcoyle.pdf
Craig & Karl (2017). *The state of fashion 2018*. McKinsey&Company.
Delgado, C. (2016). ¿Qué esconden las alarmas de Zara? Mucho más que un sistema antirrobo. https://elpais.com/economia/2016/03/14/actualidad/1457986175_162032.html
Delgado, C. (2018). Inditex cerró más tiendas de las que abrió por primera vez en su historia el último trimestre. Available: https://elpais.com/economia/2018/03/14/actualidad/1521055960_199174.html
Denise (1999). Collaboration vs. *C-Three (Cooperation, Coordination, and Communication) Innovating* , 7(3)
DMO Global Media (2017). ¿Qué es marketing omnichannel?. Available at: https://www.dmoglobalmedia.com/blog/1/10/2014-que-es-marketing-omni-channel
Dowsett, S. (2018). Así utiliza Zara la tecnología para mantenerse líder en la industria de la moda. Available at https://amp-elmundo-es.cdn.ampproject.org/c/s/amp.elmundo.es/tecnologia/2018/06/16/5b23f09dca474194538b4576.html
Drege, D., & Gyimóthy, (2017*). Collaborative Economy and Tourism.* Switzerland: Springer.
Eland, S. (2017). Building a new world: moving to the platform era. Available at https://assets1.dxc.technology/au/downloads/Building_a_New_World_Moving_to_Platform_Era.pdf
Elsa Piedad Cabrera Murcia, 2008, Colaboración en el aula, arte joven, Colombia
Europapress (2015). Economía.- Inditex implanta la tecnología RFID en sus tiendas y coloca 'chips' en las prendas para mejorar su gestión. Available at: http://www.europapress.es/economia/noticia-economia-inditex-implanta-tecnologia-rfid-tiendas-coloca-chips-prendas-mejorar-gestion-20140718123252.html
European Parliament (2016). The Situation of Workers in the Collaborative Economy. Available at: http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/IDAN/2016/587316/IPOL_IDA(2016)587316_EN.pdf
Evans, P., & Gawer, A. (2016). The rise of the platform Enterprise: A global survey. Available at https://www.thecge.net/app/uploads/2016/01/PDF-WEB-Platform-Survey_01_12.pdf
Ferdows, K., Lewis, M. A., & Machuca, J. A. (2005). Zara's secret for fast fashion. *Harvard Business Review*, 82(11), 98-111.. Available at: https://hbswk.hbs.edu/archive/zara-s-secret-for-fast-fashion
FMK (2018). Mundo digital: bloggers, youtubers e instagramers.
Frenken, K., Meelen, T., Arets, M., & Van de Glind, P. (2015). Smarter regulation for the sharing economy. *The Guardian*, 20, 175-189. Available at: https://www.theguardian.com/science/political-science/2015/may/20/smarter-regulation-for-the-sharing-economy
Gawer, A. (2014). Bridging differing perspectives on technological platforms: Toward an integrative framework, 43 (7). Available at: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0048733314000456
Gulsen, T. (2018). Technology trend and issues in textile marketing. Available at: https://consulting-service.manufacturingtechnologyinsights.com/cxoinsights/technology-trends-and-issues-in-textile-marketing-nwid-114.html
Hallet, R., & Hutt, R. (2016). 10 jobs that didn't exist 10 years ago. Available at: https://www.weforum.org/agenda/2016/06/10-jobs-that-didn-t-exist-10-years-ago/
Hyder, S. (2018). Forget the Millennials, The Connected Consumer is Who You Should Be Chasing. Available at: https://www.forbes.com/sites/shamahyder/2018/01/18/forget-the-millennials-the-connected-consumer-is-who-you-should-be-chasing/#f00b1374172f
INDITEX (2014). Inditex implanta la tecnología RFID en sus tiendas. https://www.inditex.com/es/article?articleId=150174&title=Inditex+deploys+RFID+technology+in+its+stores
Jimenez, M. (2012). Zara lanza un completo cambio de imagen desde Nueva York. Available at https://elpais.com/economia/2012/03/12/actualidad/1331533780_750507.html
Judith J. Slater, 2013, Anatomy of a collaboration, Routledge, New York.
Juste, M. (2016). La gran revolución tecnológica de Inditex. Available at http://www.expansion.com/economiadigital/companias/2016/11/13/5825ca1dca474113588b463c.html
Kenney, M. (2016), *The Rise of the Platform Economy*. Available at: http://issues.org/32-3/the-rise-of-the-platform-economy/
KPMG (2017). *The truth about online consumers*.
Krmac, E., (2011). Intelligent Value Chain Networks: Business Intelligence and Other ICT Tools and Technologies in Supply/Demand Chains. University of Ljubljana, Faculty of Maritime Studies and Transport Slovenia. Available at https://pdfs.semanticscholar.org/8968/17f8b36a79b97dd14ae7f68678b63e14b64f.pdf
Kwon, Y. J. The connected consumer challenge. IBM Global Business Services.
La Vanguardia (2017). Informe revela que el 'ecommerce' en España se ha triplicado en última década. Available at: http://www.lavanguardia.com/vida/20170308/42661800032/informe-revela-que-el-ecommerce-en-espana-se-ha-triplicado-en-ultima-decada.html
Larrouy, D. (2017). El país, la economía de las plataformas como el futuro de las empresas. Available at: https://cincodias.elpais.com/cincodias/2017/01/31/tecnologia/1485883174_653210.html
Lectra. The digitalization of fashion". Which PLM. Available at: https://lectrafashionplm.lectra.com/sites/lectrafashionplm.lectra.com/files/lectra_white_paper_digitalize_en_pap.pdf

Li, D. (2005). E-supply Chain management. *WIT Transactions on State of the Art in Science and Engineering*, 16. www.witpress.com, ISSN 1755-8336 (on-line)
Lluch, G. (2016). La importancia de seguir formandose. Available at: http://www.lanzaderasdeempleo.es/la-importancia-de-seguir-formandose
Lohr, S. (2016). U.S. Textile Industry Turns to Tech as Gateway to Revival. Available at: https://www.nytimes.com/2016/04/01/technology/us-textile-industry-turns-to-tech-as-gateway-to-revival.html
Lopez, F. (2010). El modelo Inditex, un modelo anentrópico. Available at: https://www.librosdecabecera.com/articulos/el-modelo-inditex-zara
Lopez, F. (2010). El modelo Inditex, un modelo anentrópico. Available at https://www.librosdecabecera.com/articulos/el-modelo-inditex-zara
Losa, G. (2015). ¿Qué tienen en común Netflix, Uber y Airbnb?. Available at: https://www.elobservador.com.uy/que-tienen-comun-netflix-uber-y-airbnb-n694430
Manville, B. (2016). Are platfprm businesses eating the world? Available at: https://www.forbes.com/sites/brookmanville/2016/02/14/are-platform-businesses-eating-the-world/#459a00f661a2
Máynez, G., & Gutiérrez, M. (2016). Matchmaking: el surgimiento de la economía colaborativa. Available at http://www.desarrollando-ideas.com/wp-content/uploads/sites/5/2016/03/160315_DI_informe_economia_colaborativa_ESP1.pdf
Mcdermott et al. (2016). *The collaborative Leader*. Wales, UK: Crown House Publishing Ltd.
Mendelson, H. Reinventar la empresa en la era digital" BBVA. Available at https://www.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/2015/02/BBVA-OpenMind-modelos-de-negocio-tecnologias-de-la-informacion-y-la-empresa-del-futuro-innovacion-empresarial.pdf
Meola, A. (2018). What is the Internet of Things (IoT)? Meaning & Definition". Available at: http://www.businessinsider.com/internet-of-things-definition?IR=T
Moazed, A. (2014). The Next Industrial Revolution Is Here. Available at: https://www.applicoinc.com/blog/the-next-industrial-revolution-is-here/
Moos, et al. (2018). *The millenial city*. Oxon: Routledge.
Morgan, J. (2014). A Simple Explanation Of 'The Internet Of Things'. Available at: https://www.forbes.com/sites/jacobmorgan/2014/05/13/simple-explanation-internet-things-that-anyone-can-understand/#a99f3511d091
Nature (2018). Big data needs a hardware revolution. Available at: https://www.nature.com/articles/d41586-018-01683-1
Newton, J. (2016). The Platform Business Model: Why It Works And How to Get There: An Interview With Sangeet Paul Choudary. Available at:https://www.forbes.com/sites/alfresco/2016/11/29/the-platform-business-model-why-it-works-and-how-to-get-there-an-interview-with-sangeet-paul-choudary/#3afa750317c3
Nichol, P. B. (2016). Platform economy: new platform ecosystems and the value of co-creation. Available at: https://www.cio.com/article/3138015/internet-of-things/platform-economy-new-platform-ecosystems-and-the-value-of-co-creation.html
OBS Business School "La nueva Zara" https://www.obs-edu.com/es/blog-investigacion/sin-categoria/la-nueva-zara
Peitz, M., & Waldfogel, J. (2012). The Oxford Handbook of the Digital Economy. Oxford University Press.
Peláez, I. (2018). Youtubers, embajadores de marca, famosos, influencers o advocates, ¿a quién elijo?. Available at: https://www.brandwatch.com/es/blog/youtubers-embajadores-de-marca-famosos-influencers-a-quien-elijo/
Petropoulos, G. (2016). An economic review on the Collaborative Economy. Available at http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/IDAN/2016/595358/IPOL_IDA(2016)595358_EN.pdf
Ramírez, N. (2018). Así logra Inditex despachar 249.000 pedidos 'online' en solo una hora. Available at https://smoda.elpais.com/celebrities/la-web-inditex-puede-asumir-249-000-pedidos-hora/
Riaño, P. (2016). Modelos de Éxito en Retail. Dossier Noviembre 2016. moda.es. Available at https://www.modaes.es/files//000_2016/0001publicaciones/docs/dossierexitoretail2.pdf
Rinne, A. (2018). The dark side of the sharing economy. Available at https://www.weforum.org/agenda/2018/01/the-dark-side-of-the-sharing-economy/
Rivera, K. (2017). Four Steps To Master Omnichannel Marketing. Available at https://www.forbes.com/sites/forbescommunicationscouncil/2017/10/27/four-steps-to-master-omnichannel-marketing/#5d7c07cd6d5d
RMT logistics (2017). 3 e-commerce trends in the fashion industry. Available at:http://www.rmtrade.es/en/3-ecommerce-trends-in-the-fashion-industry/
Rochet & Tirole (2003). Platform Competition in Two-Sided Markets. Available at: http://www.rchss.sinica.edu.tw/cibs/pdf/RochetTirole3.pdf
Rodríguez-Somoza, E. P. (2016). La Coruña, el laboratorio de pruebas de Inditex. Available at: http://www.abc.es/espana/galicia/abci-coruna-laboratorio-pruebas-inditex-201609040135_noticia.html
Sánchez, M. A. (2017). Nomofobia, el motivo psicológico por el que no eres capaz de dejar de mirar el móvil. Available at:http://www.lavanguardia.com/vivo/psicologia/20170331/42857887210/nomofobia-adiccion-movil.html
Sawh, M. (2018). The best smart clothing: From biometric shirts to contactless payment jackets. Available at: https://www.wareable.com/smart-clothing/best-smart-clothing
Schneider, H. (2017). *Creative Destruction and the sharing economy*. Uk: Elgar.
Shaughnessy, H. (2017). By cultivating its ecosystem, did Airbnb just show Uber how to run a platform?. Available at: http://hncnews.com/cultivating-ecosystem-airbnb-just-show-uber-run-platform
Sm digital (2017). Economía de Plataformas. Available at: https://www.smdigital.com.co/blog/7-economia-plataformas/

Sonsev, V. (2018). 5 Things Leading Retailers Do To Thrive In The Age of Amazon. Available at:https://www.forbes.com/sites/veronikasonsev/2018/03/29/five-things-leading-retailers-do-to-thrive-in-the-age-of-amazon/#235dee0c40d2

Stewart, L. (2016). *A sharing economy*. Great Britain: Woodland Carbon.

Sundararajan, A. (2016). *The sharing economy: The end of employment and the rise of crowd-based capitalism*. Cambridge: Mit Press.

Tableau (2017). Las 10 tendencias principales de big data para 2017. Available at:https://www.tableau.com/es-es/resource/top-10-big-data-trends-2017#1agAuY1kRYXcDSFQ.99.

Teffer, P. (2017). The 'sharing economy' lacks a common definition. Available at: https://euobserver.com/business/137286

TEL library (2017). How computer software Works. Available pdf:http://edbookslearning.com/wp-content/uploads/2017/09/ICST013-How-Computer-Software-Works.pdf

Telefónica S. A (2016). What is internet of things?. Available at: https://www.youtube.com/watch?v=FrcmgTs7buY

Textile World (2018) How Fashion Became A Digital Industry. Available at: http://www.textileworld.com/textile-world/features/2018/03/how-fashion-became-a-digital-industry/

Thomas, L. (2017) Retail's not dead, and physical stores still matter, Goldman says. Available at:https://www.cnbc.com/2017/08/03/retails-not-dead-and-physical-stores-still-matter-goldman-says.html

Travlos, D. (2013). Importance of Being a Platform (Apple, LinkedIn, Amazon, eBay, Google, Facebook). Available at: https://www.forbes.com/sites/darcytravlos/2013/02/26/importance-of-being-a-platform-apple-linkedin-amazon-ebay-google-facebook/#17ff648e4526

Tuñas Matilla, A. Agencia EFE (2015). Inditex desarrolla un centro tecnológico "único" en el mundo'. https://www.efe.com/efe/espana/economia/inditex-desarrolla-un-centro-tecnologico-unico-en-el-mundo/10003-2632919

Uniqlo, (2019), "Anual reports" https://www.fastretailing.com/eng/ir/library/annual.html

Valdés , V. (2016). Microchips en la ropa de Zara: así se salvará la industria de la moda. Available at: http://www.revistavanityfair.es/moda/articulos/microchips-zara-inditex-salvatore-ferragamo-moncler-industria-moda/22304

Valdés, V. (2016). Microchips en la ropa de Zara: así se salvará la industria de la moda. Available at: http://www.revistavanityfair.es/moda/articulos/microchips-zara-inditex-salvatore-ferragamo-moncler-industria-moda/22304

Vallejos, S. (2017). TOC tecnológicos: las obsesiones se acentúan con el celular en la mano. https://www.lanacion.com.ar/2021406-toc-tecnologicos-las-obsesiones-se-acentuan-con-el-celular-en-la-mano

Van Alstyne, M. W, Parker, G. G., & Choudary, S. P (2016). Pipelines, Platforms, and the New Rules of Strategy. Available at: https://hbr.org/2016/04/pipelines-platforms-and-the-new-rules-of-strategy

Varrasi, J. (2012). Transforming the Textile Industry. Available at: https://www.asme.org/engineering-topics/articles/manufacturing-processing/transforming-the-textile-industry

Verbo, M., L. (2018). Inditex gana un 3,1% más y supera la barrera de los 12.000 millones de facturación. Available at: http://www.expansion.com/empresas/distribucion/2018/09/12/5b98a39222601dbd178b45f8.html

Villaécija, R. (2017). Dentro de las tripas de Inditex: Así funciona el 'cerebro' de Zara. Available at:http://www.elmundo.es/economia/macroeconomia/2017/04/08/58e7f86c22601d2c458b463b.html

Wartzman, R. (2016). 25 Million New Jobs Coming to America, Thanks to Technology.

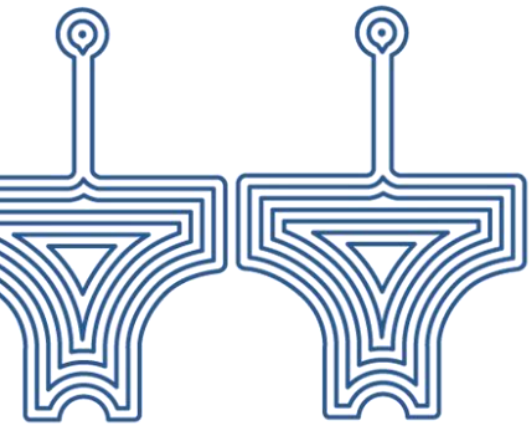
Weisenberger, S. (2017). Sewing Digital Transformation into the Fabric of the Textiles Industry. Available at: http://www.industryweek.com/technology/sewing-digital-transformation-fabric-textiles-industry

White paper (2017). Technology and Innovation for the Future of Production: Accelerating Value Creation. Pdf Available at:http://www3.weforum.org/docs/WEF_White_Paper_Technology_Innovation_Future_of_Production_2017.pdf

White Paper (2018). What is digital platform. Available at:https://whatis.ciowhitepapersreview.com/definition/digital-platform/

Yadav, V. S., Tripathi, S., & Singh, A. R. (2017). Exploring omnichannel and network design in omni environment. *Cogent Engineering*, 4(1), 1382026. Available at:https://www.cogentoa.com/article/10.1080/23311916.2017.138202

ÉTICA E RESPONSABILIDADE SOCIAL
ÉTICA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL



EMPREENDEDORISMO SOCIAL COMO INSTRUMENTO DE PROMOÇÃO DO DESENVOLVIMENTO SOCIAL LOCAL

Lara Isadora Feitosa, larafeitosa@unifor.br, Univerisidade de Fortaleza
Milena Rodrigues Benevides Teixeira, milenarteixeira@hotmail.com, Univerisidade de Fortaleza
Marcus Mauriciua Holanda, marcusholanda@unifor.br, Univerisidade de Fortaleza

RESUMO: A presente pesquisa abordará dois assuntos centrais: Empreendedorismo social e desenvolvimento social local. Dessa forma, sugeriu-se como campo empírico o empreendimento social Alfa localizado no Município de Fortaleza-CE, Brasil. A pesquisa apresentou o seguinte objetivo geral: Investigar como o empreendedorismo social promove o desenvolvimento social que assegure condições de trabalho a jovens moradores de uma comunidade na cidade de Fortaleza. No que se refere ao método, a pesquisa caracterizou-se em descritiva-quantitativa, partindo de uma análise documental. Nos principais resultados, percebe-se um maior engajamento de jovens em um dos bairros, bem como maior inserção no mercado de trabalho. A participação em cursos de varejo também ocorreu de forma bastante acentuada. Como uma das limitações, a consecução da pesquisa baseou-se apenas em um estudo de caso único. Uma das sugestões futuras seria aplicação de método qualitativos, em que se possa interpretar os dados numéricos de maneira mais aprofundada.

PALAVRAS-CHAVE: Desenvolvimento Social, Desenvolvimento Local, Empreendedorismo Social, Educação, Empregabilidade.

ABSTRACT: This research will address two core issues: Social Entrepreneurship and Local Social Development. Thus, it was suggested as an empirical field the social enterprise Alpha located in the city of Fortaleza-CE, Brazil. The research had the following general objective: Investigate how social entrepreneurship promotes social development that ensures working conditions for young residents of a community in the city of Fortaleza. Regarding the method, the research was characterized in descriptive-quantitative, starting from a documentary analysis. The main results show a greater youth engagement in one of the neighborhoods, as well as a greater insertion in the labor market. Participation in retail courses also occurred quite sharply. As a limitation, the accomplishment of the research was based only on a single case study. One of the future suggestions would be to apply a qualitative method, in which the numerical data can be interpreted in more depth.

KEYWORDS: Social Development, Local Development, Social Entrepreneurship, Education, Employability.

1. INTRODUÇÃO

A presente pesquisa abordará dois assuntos centrais: empreendedorismo social e desenvolvimento social local. Como fundamento para a análise destes dois tópicos, apresenta-se o fato de o Brasil ser a 9ª maior economia do mundo e ainda ocupar o 79º lugar do ranking de Desenvolvimento Humano da Organização das Nações Unidas [ONU] [1]. Para se ter uma noção das disparidades sociais no Brasil, no ano de 2018, o país concentrou rendimento nominal mensal domiciliar *per* capita de apenas R$ 1373,00 de acordo com informações prestadas pelo pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística([IBGE] (2018).

Nesse contexto, verifica-se a minimização de custos do Estado para com serviços sociais na realidade de diversos países, o que torna necessária a obtenção de fundos por meio de outras organizações no intuito de solucionar problemas sociais (Carvalho & Veríssimo, 2018). Dessa forma, recorrer ao setor privado e a organizações não lucrativas para obtenção de recursos torna-se uma ação comum na sociedade. Nesse sentido, é

[1] Relatório de Desenvolvimento humano do Programa da Nações Unidas para o Desenvolvimento [PNUD] 20/03/2017.

nesta lacuna que emerge o empreendedorismo social, se desenvolvendo e gerando curiosidades e questionamentos no âmbito teórico (Carvalho & Veríssimo; 2018).

Assim, visando suprir esta lacuna deixada pelo Estado, somado ao crescimento econômico obtido pela consolidação do capitalismo, no século XX, o desenvolvimento social foi um dos temas que ganhou grande relevância no cenário global. Contudo, este crescimento não foi capaz de gerar benefícios homogêneos em quantidade e qualidade para a população mundial, o que deu origem a inúmeras teorias sobre as formas e meios para reduzir a pobreza e a exclusão socioeconômica (Veiga, 2005a).

É exatamente em um contexto de implementação de mudanças capazes de elevar as oportunidades sociais e a viabilidade econômica que o empreendedorismo social tem papel fundamental e preponderante na dinâmica do desenvolvimento local (De Oliveira *et al.,* 2009). O Empreendedorismos Social trata de iniciativas, programas, organizações criadas para lidar com necessidade sociais complexas, através de ações que têm como objetivo principal a geração de valor social para um determinado grupo de pessoas, uma dada comunidade ou um dado território (Bose, 2012).

No que diz respeito a uma abordagem regional sobre empreendedorismo social, tem-se como exemplo a cidade de Fortaleza, localizada no Nordeste do Brasil, caracterizada como "local cosmopolita", dotado de alta concentração de renda. Observa-se grandes desigualdades sociais e com o cenário de crise atual, é possível que as políticas públicas atuais de desenvolvimento social e econômico não tenham gerado resultados satisfatórios. De acordo com dados do IBGE (2017), Fortaleza apresentou o salário médio mensal de 2.7 salários mínimos, sendo uma das principais causas que configura 62,5% da população vivendo em "baixa" ou "baixíssima" condição de vida.

Por outro lado, no setor da educação, de acordo com dados do último Censo Escolar de 2018 anunciado pela Prefeitura de Fortaleza (2018), a capital foi reconhecida como a 4ª maior rede do País em número de matrículas.

Porém, o Ceará não se encontra em situação favorável em termos de empregabilidade. Segundo dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios [PNAD-Contínua], divulgados pelo (IBGE, 2019), 37,4 % de jovens entre 18 e 24 anos encontram-se desocupados no segundo trimestre do ano de 2019, enquanto 40,7% de adultos entre 25 a 39 anos também estão em situação de desemprego.

Diante dessa conjuntura, torna-se primordial o estímulo de iniciativas que possam colaborar para a maior inserção da população ativa no mercado de trabalho. No presente estudo, pretende-se investigar como o empreendedorismo social pode colaborar para o acesso de jovens à educação e posteriormente na inserção do mercado de trabalho, contribuindo para melhores índices de empregabilidade.

Neste cenário de crise, torna-se pertinente a reflexão sobre a necessidade de se operar uma adequação à realidade nordestina. É relevante o conhecimento da cultura de um povo para saber como desenvolver suas potencialidades. Para isso, é fundamental o comprometimento de empresas que busquem empreender na resolução de problemas da sociedade, responsabilizando-se não só pelo capital, mas também pelo social.

Fischer (2011) propõe a realização de estudos que prospectem características e a atuação de empreendimentos no sentido de erradicação da miséria, do alivio da pobreza e do estímulo ao desenvolvimento sustentável, perguntando "se e como estas iniciativas, fundadas neste conjunto de boas intenções, têm potencial para provocar, efetivamente, transformações sociais."

Para possibilitar o avanço destes projetos, os mesmos devem ser fomentados por recursos do setor público e da iniciativa privada, bem como de fundações e institutos privados com finalidades públicas, e buscam gerar receita financeira através de suas próprias atividades e da ação coletiva, movimentando parcela significativa de recursos nas economias locais e nacionais, além de promover a geração de emprego e renda (Bose, 2012).

A partir do que foi abordado, o presente estudo se propõe a discutir as possíveis interseções entre o Desenvolvimento Social e o Empreendedorismo Social. Tem-se como ponto de partida o pressuposto de que as práticas e os conceitos que os dois temas encerram são extremamente próximos de suas finalidades, buscando responder uma mesma questão: como o empreendedorismo social promove o desenvolvimento social que assegure condições de trabalho a jovens moradores de uma comunidade na cidade de Fortaleza?

Para responder a esse questionamento, sugere-se como campo para o progresso desta investigação o empreendimento social alfa localizado no Município de Fortaleza, com dois bairros de atuação. A justificativa para

esta sugestão é que as pessoas que vivem no entorno de tal empreendimento encontram-se em situações sociais desfavorecidas (sobretudo jovens de 16 a 24 anos) sendo a inclusão social dessas populações presentes nesses entornos o foco desse empreendimento, principalmente no que diz respeito ao acesso à educação (por meio de cursos profissionalizantes diversos) e empregabilidade de jovens. Dada a situação de crescimento histórico na educação em Fortaleza (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira [INEP], 2017), a presente pesquisa justifica-se no sentido de estimular e potencializar estudos na área de educação que de alguma forma possam incentivar empreendimentos sociais a nível local e nacional.

Nesse sentido, o presente estudo apresenta o seguinte objetivo geral: Investigar como o empreendedorismo social promove o desenvolvimento social que assegure condições de trabalho a jovens moradores de uma comunidade na cidade de Fortaleza. Especificamente, pretende-se:Discorrer a partir de um arcabouço teórico, sobre o papel que o empreendedorismo social desempenha na sociedade contemporânea;Identificar de forma quantitativa entre os anos 2014 a 2018 os jovens qualificados (formados) por meio de cursos oferecidos pelo empreendimento social e identificar de forma quantitativa entre os anos 2014 a 2018 os jovens qualificados inseridos no mercado de trabalho.

Embora muitos aspectos do desenvolvimento humano tenham experimentado progressos substanciais nos últimos 20 anos, no Relatório de Desenvolvimento Humano, lançado de 2016, observa que ainda um terço da população global ainda vive sob um nível de desenvolvimento baixo. Especificamente, no caso do Brasil, a desigualdade piorou. Segundo este relatório, o país caiu 19 (dezenove) posições na classificação que corresponde à diferença entre pobres e ricos, na comparação entre 2014 e 2015, permanecendo o Nordeste brasileiro com os menores índices (Programa da Nações Unidas para o Desenvolvimento [PNUD], 2016).

Na literatura brasileira, as pesquisas com foco em identificar as relações entre as atividades executadas por meio de empreendimentos sociais e o desenvolvimento social em âmbito local encontram-se escassas. É possível ainda que estudos direcionados ao empreendedorismo social na cidade de Fortaleza estejam em uma fase inicial. Nesse sentido, e conforme panorama do setor educacional em Fortaleza já abordado, torna-se relevante dar prosseguimento nessa área em meio ao contexto do empreendedorismo social de forma a obter-se um aprofundamento sobre as iniciativas de empreendedorismo social na cidade de Fortaleza enquanto atividade potencializadora do desenvolvimento local.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Os assuntos empreendedorismos social e desenvolvimento social, igualmente suas confluências, fundam-se nas bases das concepções socioeconômicas que ancoram as teorias do desenvolvimento sustentável. Neste contexto, a pesquisa a ser desenvolvida entende que estes fenômenos estão intrinsicamente ligados, bem como sugere uma reflexão sobre o papel que a prática do empreendedorismo social desempenha na sociedade contemporânea.

2.1 DESENVOLVIMENTO SOCIAL E DESENVOLVIMENTO LOCAL

O desenvolvimento social é um dos temas mais relevantes do século XXI. A consolidação do capitalismo enquanto sistema político-sócio-econômico não trouxe soluções efetivas para os desafios da justiça e inclusão social (Bose, 2012). Neste sentido, Trigueiro (2012) defende que é necessário um novo modelo econômico que assegure não apenas a produção de riquezas, mas também a geração de emprego e renda em contraposição ao modelo hegemônico no mundo atual, que é ecologicamente predatório, socialmente perverso e politicamente injusto. Assim, Oliveira (2004) preleciona que “as virtudes sociais ganham destaque, pois a interlocução entre diferentes setores exige uma base de confiança, de transparência, de ética e de responsabilidade para o exercício da cidadania e atendimento ao interesse público. ”

O desenvolvimento social pode ser compreendido a partir da apropriação de três gerações de direitos humanos: 1) direitos políticos, civis e cívicos; 2) direitos econômicos sociais e culturais e 3) direitos coletivos ao meio ambiente e ao desenvolvimento, estando portando embutidos no conceito de desenvolvimento os elementos da igualdade, equidade e solidariedade. Nesta acepção o objetivo maior deixa de ser a maximização do Produto Interno Bruto [PIB] e se torna a promoção da igualdade, redução da pobreza, maximizando as vantagens dos menos favorecidos (Sachs, 2004).

Em países latinos, onde a dimensão social do desenvolvimento sustentável é frágil, o ODS (Objetivos do Desenvolvimento Sustentável) nº 8, que é o objetivo central da OIT (Organização Internacional do Trabalho), qual seja: Trabalho decente e crescimento econômico, emerge como importante alavancador do desenvolvimento, ao movimentar o mercado interno, com a geração de emprego ou de auto emprego e de renda. Partindo dessa premissa, Sachs (2004) defende que o "trabalho decente para todos" é fundamental para a construção de uma estratégia endógena de desenvolvimento, fundada no aproveitamento das potencialidades do mercado interno nos países periféricos, com enfoque na mudança da distribuição da renda.

Além dessas proposições, uma perspectiva que assume grande importância prática no contexto brasileiro diz respeito a existência ferramentas de desenvolvimento local, que são iniciativas que buscam transformação social, mobilizando potencialidades e recursos de uma dada comunidade ou região orientada para seu desenvolvimento econômico e social (Brose, 2005; Lourenço, 2003).

Para Brose (2005), o desenvolvimento social significa "melhoria da qualidade de vida construída em um processo histórico pelas pessoas que ali vivem e seus filhos". Assimilar o desenvolvimento como um processo local que leva ao resgate de dimensões esquecidas por abordagens globais: a identidade, a dinâmica própria e as especialidades que mantêm as relações de interdependência com as diversas áreas.

A realização do desenvolvimento social embasado em ferramentas de desenvolvimento local que fortalecem a cidadania e democracia, a aceleração das economias locais e a intensificação do capital social, podem propiciar a redução das desigualdades, entendida como expansão de capacidades e liberdades individuais (Bose, 2012).

2.2 EMPREENDEDORISMO SOCIAL

O empreendedorismo social apresenta muitas similaridades com o empreendedorismo tradicional, uma vez que ambos tem capacidade de desenvolver uma nova atividade ou empresa no ambiente social. As principais diferenças, contudo, dizem respeito aos seus objetivos: os praticantes do empreendedorismo social não são apenas encorajados pelo desejo de obter lucro, mas, mais importante, eles se esforçam para resolver problemas sociais em seu ambiente e criar valores sociais (Utuomo *et al.*, 2019).

O empreendedorismo social, que é uma das direções mais relevantes e em perspectiva do sistema econômico mundial moderno, tem um papel especial na solução dos problemas da esfera social da região e no fortalecimento de seu potencial humano (Strielkowski, 2019).

No que se refere a uma perspectiva social, Bacq e Janssen (2011) enfatizam as ideias do empreendedorismo social como uma abordagem visionária ou inovadora; uma forte fibra ética; capacidade de detectar oportunidades (para atender a uma necessidade social); com um empreendedor social como agente de mudança e uma missão de fazer a diferença.

Sob o prisma concomitante de valor social e econômico, no Brasil coexistem iniciativas que se caracterizam como empreendimentos solidários e aquelas identificadas como negócios sociais. No primeiro caso, este conceito está direcionado para a modernização da gestão de organizações sem fins lucrativos. Já os negócios sociais podem ser identificados como "empresa que, através da sua atividade principal, oferecem soluções para problemas sociais, utilizando mecanismos de mercado" (Artemìsia, 2012).

A atividade como um propósito social incorporado, tornou-se um fenômeno econômico importante em escala global (Mair & Marti, 2006). Embora o empreendedorismo social seja um conceito em construção tanto no contexto nacional como internacional, este fenômeno obteve atenção especial a nível mundial, ao longo da última década (Lomba *et al.*, 2018). De acordo com Gaiotto (2016), percebe-se o desenvolvimento do tema enquanto campo de pesquisa científica por estar associado a outras temáticas. O mesmo autor constata que pesquisas nacionais parecem estar em fase inicial, comparando-se com estudos internacionais, que superam em quantidade as nacionais e apresentam distintas abordagens.

Embora a noção de empreendedorismo social exista desde a década de 1950 (Bowen, 1953), é somente na década passada que a pesquisa nesse tema se tornou um importante e influente fluxo de literatura (Saebi , 2019). Desse modo, o fenômeno do empreendedorismo social é um campo inovador da pesquisa científica, que tem sido caracterizado como um discurso dominante na pesquisa do empreendedorismo (Kraus, Filser, O´Dwyer & Shaw, 2014).

Não são comuns os estudos brasileiros que procuram identificar as relações entre as atividades executadas por meio de empreendimentos sociais e o desenvolvimento social em âmbito local. Alguns estudos concentram-se em dispor o empreendedorismo como alternativa de auto emprego, como por exemplo os desenvolvidos por Lima (2008) que analisou os empreendimentos sociais voltados para geração de renda, localizados em favelas da cidade do Rio de Janeiro. Destaca-se ainda estudo realizado por Moreira *et al*. (2003), em que uma organização de interesse público da cidade de Fortaleza contribuiu com o surgimento de empreendimentos populares, gerando trabalho e renda para famílias de baixa renda, excluídas socialmente.

Convém salientar que não há uma concentração expressiva de estudos direcionados ao empreendedorismo social na região Nordeste, tampouco no estado do Ceará. Contudo, em uma abordagem relacionada a iniciativas de organizações não governamentais, Mendonça *et al.* (2015) desenvolveram um estudo em que detectou-se alternativas desenvolvidas pelas Organizações Não Governamentais [ONGs] cearenses para financiamento de seus projetos sociais. Corroborando com essa ideia, os estudos na área de Empreendedorismo Social dizem respeito a um olhar sobre organizações não lucrativas e não governamentais (Assaf, Araújo & Amaral, 2006).

Do ponto de vista do desenvolvimento local, o empreendedorismo social pode figurar como um "agente de desenvolvimento", conforme proposta de Singer (2004) para promoção do desenvolvimento comunitário. Nessa condição, os empreendimentos sociais teriam a missão de conscientizar a comunidade, sobretudo seus líderes, de que o esforço conjunto, ao promover educação política, econômica e financeira, capacita este grupo social para enfrentar os problemas reais à medida que eles vão se colocando. Aparece como fenômeno contemporâneo de contraponto ao sistema econômico dominante, propondo mudanças da estrutura capitalista, não necessariamente revolucionárias, mas com características reformistas (Moreira *et al.*, 2003).

3. METODOLOGIA

Esta pesquisa caracteriza-se como descritiva-quantitativa, com base em uma análise documental, que, para Sá-Silva *et al.* (2009), a utilização de documentos permite ao pesquisador extrair informações, a partir de investigação, análise e uso de técnicas específicos para manuseio e análise.

Apoia-se, em um primeiro momento, no levantamento de fontes secundárias, levantamento bibliográfico e levantamento de pesquisas já realizadas (Silverman, 2009; Mattar, 1996). Configura-se, portanto, como pesquisa descritiva, que tem como intuito descrever as características de uma população ou fenômeno (Gil, 2002). Nesse sentido, a abordagem quantitativa apresenta dados, indicadores e tendências observáveis (Serapioni, 2000).

Para tanto, será empregado o estudo de caso como método de pesquisa, que se refere a uma estratégia de investigação cujo foco é a assimilação da dinâmica em condições próprias ou únicas (Eisenhardt, 1989).

O elemento de análise do estudo será o empreendimento social a ser debatido em um estudo de caso, no qual, consoante preleciona Yin (2010), desiguais casos são examinados em seus cenários específicos. O recorte da pesquisa englobará um empreendimento social cujas atividades envolve grupos, comunidades ou territórios com altos índices de vulnerabilidade social[2], instalados em áreas urbanas da cidade de Fortaleza-CE.

Em relação a coleta de dados, estes foram acessados mediante *site* institucional do empreendimento, bem como por *e-mail*, em que um dos colaboradores pode enviar aos pesquisadores deste estudo informações pertinentes a quantidade de jovens formados nos diversos cursos oferecidos pelo empreendimento, assim como a quantidade de jovens empregados entre o período de 2014 a 2018.

No que se refere à análise dos dados, foi realizada uma análise exploratória da base de dados por meio de estatística descritiva, de forma a identificar percentuais e médias dos jovens qualificados e inseridos no mercado de trabalho, como forma do empreendimento promover e estimular o desenvolvimento local no que se refere à educação e empregabilidade.

[2] Condições assimétricas da participação as diversas situações de desigualdade, social e política, às quais os moradores, principalmente das áreas mais periféricas ao centro da cidade, estão submetidos. Tais iniquidades, oriundas, principalmente, da estratificação socioeconômica e do lugar ocupado por esses indivíduos, no espaço social (Bourdieu, 2010, 2008).

4. RESULTADOS

O empreendimento social investigado na presente pesquisa possui unidades em Fortaleza, Recife, Salvador e Aracajú. A unidade selecionada como campo empírico situa-se na cidade de Fortaleza-CE, com empreendimentos em dois bairros, denominados nessa pesquisa como X e Y.
Este instituto concentra seus trabalhos sociais prioritariamente em jovens de 16 a 24 anos moradores do entorno dos empreendimentos comerciais do Grupo que mantém o empreendimento social objeto de estudo. Tem como objetivo elevar o potencial de empregabilidade da juventude, potencializar conhecimentos gerais, estimular a leitura e proporcionar orientação comportamental.

Iniciou sua atuação no final de 2007, com iniciativas como elevação de escolaridade, cursos pré-universitário e de férias, qualificação profissional, jovem aprendiz e formação empreendedora.

No que se refere aos jovens formados (qualificados) do bairro X dos diversos cursos oferecidos pelo empreendimento, segue tabela 1 abaixo desde o ano de 2014 até 2018:

Tabela 1: Quantidade de jovens qualificados no bairro X

QUALIFICADOS - BAIRRO X

	2014	2015	2016	2017	2018	TOTAL
OFICINAS MULTIDISCIPLINARES	0	120	242	240	240	842
QUALIFICAÇÃO PROF - VAREJO	2717	1149	650	300	200	5016
APERFEIÇOAMENTOS E IDIOMAS	0	0	0	100	100	200
ORIENTAÇÃO PROFISSIONAL	0	0	0	30	60	90
CONSTRUINDO MEU FUTURO	0	0	0	31	60	91
ROBÓTICA	0	0	0	0	49	49
OUTRAS QUALIFICAÇÕES	0	0	0	60	48	108
OFICINAS DE FÉRIAS	0	35	187	181	155	558
OFICINAS E PALESTRAS EXTRAS	0	0	0	0	0	0
JOVEM APRENDIZ	0	0	23	20	41	84
PROJETOS DE EMPREEND.	0	0	0	60	23	83
PROJETOS C/ A COMUNIDADE	0	0	0	60	60	120
TOTAL	2717	1304	1102	1082	1036	7241

Nota: Prof, profissional.

Fonte: Elaboração própria

De acordo com os dados acima, percebe-se que o ano de 2014 concentrou a maior quantidade de jovens formados, havendo um declínio de jovens com formação até o ano de 2018. Notou-se, sobretudo, uma queda significativa de 2014 para 2015, de 1413 jovens que não compuseram os qualificados, totalizando 18% de jovens formados em 2015 face a 37,5% de jovens formados em 2014. Nos anos seguintes, essa diferença diminuiu severamente, apresentando-se uma média de 268 jovens não formados entre os anos, totalizando uma média entre 14% a 18% de jovens formados, em relação ao total, a partir de 2015.

Vale destacar que a turma “qualificação profissional – varejo” apresentou maior concentração de jovens formados, com cerca de 69% do total aproximadamente. Tal fato vai ao encontro do que foi constatado pelo Sindilojas (Sindicato dos Lojistas, 2019) ao informar que no Ceará o setor de varejo é responsável pelo maior número de contratações ao comparar com outros 20 setores profissionais. 13.158 vendedores foram admitidos de janeiro a julho de 2019 no Estado, um crescimento de 5% ante ano anterior.

No que se refere aos jovens formados (qualificados) do bairro Y dos diversos cursos oferecidos pelo empreendimento, segue tabela 2 abaixo desde o ano de 2014 até 2018:

Tabela 2: Quantidade de jovens qualificados no bairro Y

QUALIFICADOS - BAIRRO Y

	2014	2015	2016	2017	2018	TOTAL
OFICINAS MULTIDISCIPLINARES	0	0	0	240	240	480
QUALIFICAÇÃO PROF - VAREJO	0	0	1395	300	200	1895
APERFEIÇOAMENTOS E IDIOMAS	0	0	0	100	130	230
ORIENTAÇÃO PROFISSIONAL	0	0	0	30	59	89
CONSTRUINDO MEU FUTURO	0	0	0	30	60	90
ROBÓTICA	0	0	0	0	55	55
OFICINAS DE FÉRIAS	0	0	0	140	147	287
OFICINAS E PALESTRAS EXTRAS	0	0	0	0	0	0
JOVEM APRENDIZ	0	0	0	0	0	0
PROJETOS DE EMPREEND.	0	0	0	0	50	50
PROJETOS C/ A COMUNIDADE	0	0	0	0	30	30
TOTAL	0	0	1395	840	971	3206

Nota: Prof, profissional.

Fonte: Elaboração própria

De acordo com os dados acima, percebe-se que o ano de 2016 concentrou a maior quantidade de jovens formados, não havendo formações de jovens nos anos de 2014 e 2015. O ano de 2016, por sua vez, concentrou o maior percentual de jovens formados, totalizando 43,5% do total. Notou-se um declínio do ano de 2016 para 2017, por outro lado, uma pequena ascensão de 2017 para 2018. Novamente constata-se uma maior concentração de jovens no curso "qualificação profissional – varejo", representado por 59% do total.

Realizando uma comparação com o empreendimento do bairro X, este é responsável por formar mais jovens em relação ao bairro Y. Provavelmente os jovens frequentadores de cursos oferecidos pelo empreendimento X apresentam maior engajamento e disponibilidade para exercerem os cursos oferecidos por aquele bairro.

Em relação a inserção de jovens de ambos bairros no mercado de trabalho, segue abaixo dados da tabela 3:

Tabela 3- Quantidade de jovens inseridos no mercado de trabalho

Inserções no mercado de trabalho

	2014	2015	2016	2017	2018	TOTAL
Bairro X	473	207	176	199	205	1260
Bairro Y	0	0	189	143	160	492
					TOTAL	1752

Fonte: Elaboração própria

De acordo com os dados referentes ao bairro X, percebe-se que 17% dos qualificados encontram-se no mercado de trabalho no período especificado, face a 15% dos jovens frequentadores do bairro Y. Apesar da diferença um tanto expressiva, entre os bairros, de jovens qualificados e inseridos no mercado de trabalho, ao tirar o percentual de jovens inseridos no mercado de trabalho do total de qualificados em cada bairro, essa diferença não se torna considerável. Em relação as médias de jovens com inserção, no caso do bairro X, totaliza uma média de 252 jovens empregados por ano e 98 por parte do bairro Y. Essa diferença se explica possivelmente pelo fato dos anos 2014 e 2015 não ter formado jovens, consequentemente, o bairro Y não apresentou jovens qualificados para o mercado de trabalho durante tais anos.

Diferentemente do bairro X, é provável que os jovens frequentadores do bairro Y não apresentem engajamento, disponibilidade suficiente ou outro motivo não investigado nesse estudo para acarretar na diferença notável de quantidade de qualificados e inseridos no mercado de trabalho quando se compara ao primeiro bairro. Um dos possíveis motivos para o bairro X apresentar resultados mais expressivos gira em torno do fato deste empreendimento ter sido fundado em 2014 e o bairro Y ter iniciado suas atividades em 2016, dado esse fato, não foram formados jovens, nem mesmo resultou em inseridos no mercado de trabalho em 2014 e 2015.

Outro possível motivo seria a maior promoção de atividades e estímulo aos jovens no bairro X, porém, esse aspecto não foi profundamente analisado, dessa forma, poderia apenas ser uma das justificativas que torna o bairro X com resultados melhores que o Y.

5. CONCLUSÃO

A partir dos dados coletados pelas 3 tabelas, pode-se visualizar os resultados de jovens qualificados e inseridos no mercado de trabalho pelos empreendimentos de cada bairro. Ainda que haja diferença de resultados, percebeu-se que ambos os bairros se prontificam a favor do desenvolvimento de jovens no quesito educação para que possam estar aptos a adentrar no mercado de trabalho e promoverem o desenvolvimento local das comunidade em que atuam, principalmente no quesito empregabilidade e educação.

Uma vez que a situação da população inserida no mercado de trabalho não se encontra satisfatória no Estado do Ceará, iniciativas no sentido de estimular jovens na aquisição de empregos torna-se um fator crucial para a aceleração da economia bem como promoção do desenvolvimento social e local, pois segundo dados do dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio Contínua [PNAD-Contínua] divulgados pelo IBGE (2019), o Ceará encontra-se como quinto Estado no Brasil com maior índice de informalidade no primeiro trimestre de 2019, mantendo uma taxa de 11,4% de desocupação no mesmo período.

Em relação as lacunas e limitações de pesquisa, pode-se destacar que esta concentrou-se apenas em estudo de caso único, não possibilitando bases de comparação para com outros empreendimentos, o que pode ser sugerido para futuros estudos (possível estudo multi-caso). Outras variáveis como sexo, idade, renda, entre outras, não foram consideradas pelo fato das pesquisadoras não terem tido acesso. Para estudos futuros, tais variáveis possibilitariam uma análise quantitativa mais ampla, contemplando a análise de moda, desvio padrão, coeficiente de variação etc. É sugerida também uma aplicação posterior de método qualitativos, em que se possa interpretar os dados numéricos de maneira mais aprofundada, garantindo futuramente uma pesquisa do tipo qualitativa-quantitativa.

As contribuições do presente estudo concentram-se em como um empreendimento social pode promover o desenvolvimento local das comunidades em que atuam, fomentando cada vez mais a inserção de diversas populações na sociedade, seja por meio do acesso à educação, emprego, saúde, segurança etc. No caso da presente pesquisa, a contribuição se deu sobretudo no aspecto de melhores condições de educação e emprego.

REFERÊNCIAS

Artemísia. *O que são negócios sociais?* Acedido em http://www.artemisia.org.br/entenda_o_conceito .php

Assaf, A., P. de A., Neto, A. M., & Ferraz do Amaral Fregonesi, M. S. (2006). Gestão baseada em valor aplicada ao terceiro setor. *Revista Contabilidade & Finanças-USP*, *17*, 105-118.

Bacq, S., & Janssen, F. (2011). The multiple faces of social entrepreneurship: A review of definitional issues on geographical and thematic criteria. *Entrepreneurship & Regional Development*, *23*(5-6), 373-403.

Bose, M. (2012). *Empreendedorismo social e promoção do desenvolvimento local*. Tese de doutorado, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.

Bowen, H. R. (1953). *The social responsibilities of the businessman*. New York: Harper.

Brose, M. (2005). *Redes: breve introdução à arte de tecer Capital Social*. Acedido em http://www.promenino.org.br/Ferramentas/Conteudo/tabid/77/ConteudoId/e809a3fb-acde-468d-81df-8763743db56b/Default.aspx

Carvalho, L. C., & Verissimo, P. C. (2018). Do Empreendedorismo Social à Responsabilidade Social Corporativa: um Estudo Baseado numa Metodologia Qualitativa. *Holos*, *7*, 59-76.

De Oliveira, D. M., Rocha, M. C. L. da, Pinto, F. R. (2009). Empreendedorismo Social com Inclusão Digital: o Caso Pirambu Digital. *Análise*, *20*(2).

Eisenhardt, K. M. (1989, October). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, *14*(4), 532-550.

Gaiotto, S. A. V. (2016). Empreendedorismo social: estudo bibliométrico sobre a produção nacional e internacional. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, Curitiba, *5*(2), 101-123.

Gil, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa* (4a. ed.). São Paulo: Atlas.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2017). *Cidades*. Acedido em https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ce/fortaleza/panorama

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2018). *Agência IBGE – Notícias*. Acedido em https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/23852-ibge-divulga-o-rendimento-domiciliar-per-capita-2018

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2019). *Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua – PNAD Contínua*. Acedido em https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/trabalho/9173-pesquisa-nacional-por-amostra-de-domicilios-continua-trimestral.html?t=destaques

Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. *Resultados e Resumos*. Acedido em http://inep.gov.br/web/guest/resultados-e-resumos

Kraus, S., Filser, M., O'Dwyer, M., & Shaw, E. (2014). Social entrepreneurship: An exploratory citation analysis. *Review ofManagerial Science*, *8*(2), 275-292

Lima, J. L. de S. (2008). *Empreendedorismo Social: uma perspectiva de cidadania social e uma alternativa de trabalho e renda nos espaços populares*. Dissertação de mestrado, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

Lomba, M. D. L. L. D., Toson, M., Weissheimer, A. S., Backes, M. T. S., Büscher, A., & Backes, D. S. (2018). Empreendedorismo social: translação de saberes e práticas em estudantes de enfermagem no Brasil. *Revista de Enfermagem Referência*, (19), 107-115.

Lourenço, M. S. M. (2003). *Trabalho Pleno: Construção do Desenvolvimento Local*. Sobral: Edições UVA.

Mair. J, & Martí, I. (2006). Social entrepreneurship: A source of explanation, prediction and delight. *Journal of World Business, 41*, 36-44. doi: 10.1016/j.jwb.2005.09.002

Mattar, F. N. (1996). *Pesquisa de marketing*. São Paulo: Atlas.

Mendonça, C. M. O., Miranda, R. O., & De Souza Ferraz, S. F. (2015). Empreendedorismo Social: a Geração de Recursos Próprios em ONGs Cearenses. *Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, *13*(2), 105-132.

Moreira, V., Vidal, F. A. B., & Farias, I. Q. (2003). Empreendedorismo social e economia solidária: um estudo de caso da rede de desenvolvimento local integrado e sustentável da comunidade do Grande Bom Jardim. *Anais do XXXVIII Assembleia do Conselho Latino-Americano de Escolas de Administração. Lima, Peru*.

Prefeitura de Fortaleza. (2018). *Prefeitura divulga resultados de Fortaleza no Censo Escolar*. Acedido em https://www.fortaleza.ce.gov.br/noticias/prefeitura-divulga-resultados-de-fortaleza-no-censo-escolar-2018

Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. (2016). *Relatório Anual*. Acedido em https://www.undp.org/content/dam/brazil/docs/publicacoes/relatorio-pnud-2016.pdf

Sachs, I. (2004). *Desenvolvimento includente, sustentável, sustentado*. Rio de Janeiro: Garamond.

Saebi, T., Foss, N. J., & Linder, S. (2019). Social entrepreneurship research: Past achievements and future promises. *Journal of Management*, *45*(1), 70-95.

Sá-Silva, J. R., De Almeida, C. D., & Guindani, J. F. (2009). Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. *Revista Brasileira de História & Ciências Sociais*, *1*(1).

Serapioni, M. (2000). Métodos qualitativos e quantitativos na pesquisa social em saúde: algumas estratégias para a integração. *Ciência & Saúde Coletiva*, Rio de Janeiro, *5*(1), 187-192.

Silverman, D. (2009). *Interpretação de dados qualitativos: métodos para análise de entrevistas, textos e interações*. Porto Alegre: Artmed/Bookman.

Sindicato do Comércio Varejista e Lojista de Fortaleza. *CE: Varejo é o que mais contrata em 20 ocupações*. Acedido em https://sindilojasfor.org.br/site/noticias/ce-varejo-e-quem-mais-contrata-em-20-ocupacoes/

Singer, P. (2004). Desenvolvimento capitalista e desenvolvimento solidário. *Estudos Avançados*, *18*(51), 7-22.

Strielkowski, W., Kalyugina, S., & Mukhoryanova, O. (2019). Managing Human Potential and Youth Social Entrepreneurship in Peripheral Regions. *Management Research & Practic*e, *11*(3).

Trigueiro, A. (2012). *Mundo Sustentável 2: novos rumos para um planeta em crise*. São Paulo:Globo.

Utomo, H., Priyanto, S. H., Suharti, L., & Sasongko, G. (2019). Developing social entrepreneurship: a study of community perception in Indonesia.

Veiga, J. E. da. (2005a). *Desenvolvimento Sustentável: o Desafio do Século XXI*. Rio de Janeiro: Garamond.

Yin, R. K. (2010). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos* (4a. ed.). Porto Alegre, Bookman.

O PAPEL DA RESPONSABILIDADE SOCIAL UNIVERSITÁRIA NA FORMAÇÃO DO CAPITAL SOCIAL EM UMA COMUNIDADE DE BAIXA RENDA: O CASO DA ESCOLA DE APLICAÇÃO YOLANDA QUEIROZ

Felipe Albuquerque Sobral e Silva, felipesilva875@hotmail.com, Universidade de Fortaleza
Lysia Maria Memória Viana, lysiamviana@gmail.com, Universidade de Fortaleza
Randal Martins Pompeu, randal@unifor.br, Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro

RESUMO: Este estudo possui como objetivo compreender as possíveis causas para a evasão escolar na Escola de Aplicação Yolanda Queiroz e quais medidas podem ser tomadas para atenuar esse problema. Esta instituição está vinculada à Universidade de Fortaleza como um de seus projetos de responsabilidade social. Para a sua construção, foram considerados os conceitos referentes à responsabilidade social universitária, formação de capital social e contexto histórico da comunidade na qual ela está inserida. A pesquisa possui caráter qualitativo, sendo pautada na revisão bibliográfica acerca dos temas levantados. A coleta de dados foi feita a partir de uma entrevista semiestruturada com o corpo diretivo e docente da escola. O estudo ainda evidencia que a violência, decorrente do tráfico de drogas na comunidade onde a escola está inserida, é a causa principal do abandono escolar e que a evasão afeta não apenas os alunos que saem da escola, mas toda a comunidade escolar.

PALAVRAS-CHAVE: Responsabilidade Social Universitária, Capital Social, Evasão Escolar, Escola de Aplicação Yolanda Queiroz.

ABSTRACT: The present work aims to comprehend the possible causes for school evasion at Escola de Aplicação Yolanda Queiroz, and which measures may be taken to mitigate this issue. This organization is attached to the University of Fortaleza as one of its social responsibility projects. To build this work, were considered both the aspects and concepts related to university social responsibility, building the social capital and the historical context of the community where the school is located. This research has a qualitative aspect, being based on bibliographic review about the issues in discussion. The data collection was made in terms of a semi-structured interview with the directive body and the teaching staff of the school. This work also highlights that violence, related to the traffic of drugs, is the main cause of the school evasion, and this evasion affects not only the students who leave but also the whole school community.

KEYWORDS: University Social Responsibility, Social Capital, School Dropout, Escola de Aplicação Yolanda Queiroz.

1. INTRODUÇÃO

A evasão escolar é um dos principais problemas educacionais enfrentados no Brasil, e soma-se a ele a violência dentro das escolas, a baixa remuneração dos professores e o desmonte das políticas de Estado tanto na educação básica, quanto na média. Diante disto, com o objetivo de mudar o perfil da comunidade onde a Universidade de Fortaleza foi albergada, o chanceler Edson Queiroz, juntamente com sua esposa, dona Yolanda, quem empresta o nome a, fundaram em 1982 a Escola de Aplicação Yolanda Queiroz.

A escola é localizada anexa ao campus da Universidade de Fortaleza – UNIFOR, no bairro Edson Queiroz, a qual possui um *campus* que se estende por mais de 1.200 m² e oferece, além de mais de 82 cursos de graduação e pós-graduação, atividades de ação social para a comunidade em que está inserida (UNIFOR, 2019). Tanto a Escola de Aplicação Yolanda Queiroz como a UNIFOR fazem parte da Fundação Edson Queiroz – FEQ.

O bairro no qual se localiza a Universidade é um dos mais vulneráveis da cidade, com o IDH 0,35 (Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico, 2014), que, de acordo com o Relatório de Desenvolvimento Humano de 2015 da Organização das Nações Unidas (ONU, 2015), é o mesmo índice do país República Centro-Africana. Essa comunidade apresenta problemas típicos das cidades que cresceram sem ordenamento nos países em desenvolvimento, tais como: baixa renda, falta de saneamento básico, déficit da atenção de saúde primária e altos índices de violência, intimamente relacionados ao tráfico de drogas e a presença de milícias. Diante disto, a Escola de Aplicação Yolanda Queiroz veio como uma ação afirmativa da Fundação Edson Queiroz, por meio da UNIFOR, como uma ação de responsabilidade social universitária para combater a realidade social por meio da educação.

Inaugurada em 1982, a Escola de Aplicação Yolanda Queiroz oferece educação de qualidade às crianças das comunidades circunvizinhas à Universidade, a fim de proporcionar ensino diferenciado e qualificado aos alunos. Apesar das atividades de engajamento dos professores e atividades extracurriculares, a escola teve índice de 10% de evasão escolar no ano de 2018, índice bem superior a média de evasão escolar do município de Fortaleza que está em 0,6%, dados do INEP/SEDUC/SME. [1]

Diante disto, concebeu-se a seguinte questão de pesquisa: quais são as principais causas da evasão escolar na escola de aplicação Yolanda Queiroz e quais as ações que a escola tem tomado para enfrentar esse problema? Para responder a estas perguntas, elaborou-se uma pesquisa qualitativa, com base no levantamento bibliográfico a respeito dos conceitos de responsabilidade social universitária e de capital social, além de entrevistas semiestruturadas com quatro profissionais atuantes na escola.

Portanto, o presente estudo trata de um *déficit* social e educacional crônico da sociedade brasileira: a evasão escolar. Ele possui como *lócus* de pesquisa a escola de aplicação Yolanda Queiroz, vinculada à fundação Edson Queiroz, que também é mantenedora da Universidade de Fortaleza – UNIFOR. A escola está localizada logo atrás da Universidade de Fortaleza, no bairro Edson Queiroz, em Fortaleza. Esse bairro traz índices alarmantes de baixo índice de desenvolvimento humano (IDH) e criminalidade, sendo este último um dos fatores apontados por pesquisadores da área de educação como principal causa da evasão escolar. A partir disso, o objetivo deste estudo consiste em compreender como a Escola de Aplicação Yolanda Queiroz, na qualidade de ação de responsabilidade social da Universidade de Fortaleza, lida com a questão da evasão escolar, como vem enfrentando esta falha e como ela afeta a vida escolar na própria instituição, sendo utilizados para isso os conceitos de Responsabilidade Social e capital social. Procurou-se também apontar quais as possíveis causas da evasão escolar na Escola de Aplicação e demonstrar as ações que a escola tem tomado no enfrentamento dessa problemática.

Tal pesquisa justifica-se pelo fato de que, nos últimos anos, o fenômeno da evasão escolar vem sendo objeto de estudos e análises que demonstram a universalidade do problema, bem como a homogeneidade de seu comportamento em determinadas áreas do saber, apesar das diferenças entre as instituições de ensino e as especificidades sócio-econômico-culturais de cada país, além de ser visto como um dos maiores problemas em qualquer nível de ensino (Lobo, 2012; MEC, 1997). Segundo Silva Filho et al. (2007), não é possível afirmar que os índices nacionais são melhores ou piores quando comparados aos índices internacionais, visto que a evasão no Brasil não difere muito das médias internacionais. Além disso, os índices de evasão variam muito de um país para outro. No entanto, segundo diversos estudos, citados por Rigo et al. (2014), é consenso afirmar que o problema relacionado à evasão escolar é um desafio a ser superado na área da Educação.

Para um melhor entendimento, o estudo encontra-se dividido em cinco sessões: a primeira se refere a esta introdução; na segunda, será a apresentado o enquadramento teórico, onde serão discutidos os principais tópicos para a construção da pesquisa: responsabilidade social universitária, a formação do capital social, a própria Escola de Aplicação Yolanda Queiroz e sua comunidade, e por fim, o fenômeno da evasão escolar. Logo após, a metodologia utilizada para a análise dos fenômenos é apresentada, seguida da análise dos resultados. Finalmente, o quinto tópico apresenta as conclusões obtidas ao final do estudo, assim como sugestões para estudos futuros.

[1] INEP: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira; SEDUC: Secretaria Municipal de Educação; SEM: Secretaria Municipal de Educação.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1 RESPONSABILIDADE SOCIAL UNIVERSITÁRIA

O direito à educação tem sido firmado em vários dispositivos legais no cenário brasileiro, os quais estão em consonância com a discussão mundial acerca de tal tema. A Declaração Universal dos Direitos Humanos (ONU, 1948), ao firmar o direito à educação como um dos direitos a ser assegurado a todas as pessoas ao lado dos demais direitos, tornou-se um marco referencial para o surgimento de outros dispositivos, cujo cerne está fundamentado no que preconiza essa Declaração.

A educação no Brasil é assegurada na Constituição Federal promulgada em 1988, em seu art. 205, como: "A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho" (Constituição Federal, 1988, p. 69). Garantindo esse direito, a Constituição Federal declara no Art. 206:

Art. 206. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

I - igualdade de condições para acesso e permanência na escola;
II - liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber;
III - pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
IV- gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;
V - valorização dos profissionais do ensino, garantidos na forma da lei, planos de carreira para o magistério público, piso salarial profissional e ingresso exclusivamente por concurso público de prova e títulos;
VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei;
VII - garantia de padrão de qualidade (Constituição Federal, 1988, p. 69).

"As grandes transformações e mudanças sociais trazidas pela globalização e pelos avanços das tecnologias de informação e comunicação exigem das instituições de educação superior a formação do cidadão com responsabilidade e ética." (Nunes, Pereira & Pinho, 2017, p. 172). Como bem trazido pelas autoras, a universidade tem o papel social de formar cidadãos éticos e com senso de responsabilidade social. A responsabilidade social de uma instituição educativa, segundo Dias Sobrinho (2008, p. 195), diz respeito "ao cumprimento, com qualidade e sentido social e público, de suas finalidades e seus objetivos essenciais: a formação […], valores, […] a solidariedade, a liberdade, a justiça, os direitos públicos, o respeito à diversidade […]".

É verdade que além da formação integral humana a universidade é também palco para o ensino técnico e burocrático, sendo assim, Santos (2011) aponta três crises pelas quais a universidade vem passando nos últimos vinte anos: de hegemonia, de legitimidade e institucional. No tocante a crise de hegemonia, resulta de funções sociais contraditórias da universidade, uma vez que, além de produtora da alta cultura e formadora das elites desde os tempos da Idade Média, é também produtora de padrões culturais médios e de conhecimentos instrumentais, para formar mão-de-obra qualificada. A incapacidade de a universidade desempenhar plenamente essas duas funções teria levado os agentes econômicos a privilegiar meios alternativos fora da universidade.

Nas universidades, o tema responsabilidade social é comumente atrelado a extensão universitária, levando em conta sua relação com a sociedade e com os demais segmentos de ensino e pesquisa. Não obstante, o conceito da responsabilidade social não deve estar apenas nas ações especificas de extensão, uma vez que o processo educacional é sistêmico e indissociável. A Política Nacional de Extensão Universitária (FORPROEX, 2012), reafirma a Extensão Universitária como:

o mecanismo por meio do qual se estabelece a inter-relação da Universidade com os outros setores da sociedade, com vistas a uma atuação transformadora, voltada para os interesses e necessidades da maioria da população e propiciadora do desenvolvimento social e regional, assim como para o aprimoramento das políticas públicas (p. 20).

No Brasil, uma das formas instituídas para avaliar a qualidade educacional nas IES é o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), instituído pela Lei n. 10.861, de 14 de abril de 2004. Esse Sistema tem a "missão de avaliar a graduação, valorizando aspectos indutores da melhoria da qualidade da Edu-

cação Superior e da formação acadêmica dos estudantes brasileiros." (Lei n.º 10.861, 2004). Um os eixos temáticos de avaliação do SINAES é a atividade de extensão universitária, que no tocante a responsabilidade social, onde avalia três aspectos:

Defesa do meio ambiente, da memória cultural, da produção artística e do patrimônio cultural. Inclusão social;
O desenvolvimento;
econômico e social.

Com a criação do SINAES, a Responsabilidade Social, deixa de ser uma opção institucional e passa a ser uma exigência formal para todas as Instituições de Ensino Superior, públicas ou privadas (Ashley, Ferreira & Reis, 2006), sendo ela referida como uma das finalidades desse Sistema de Avaliação:

O SINAES tem por finalidades a melhoria da qualidade da educação superior, a orientação da expansão da sua oferta, o aumento permanente da sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social e, especialmente, a promoção do aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais das instituições de educação superior, por meio da valorização de sua missão pública, da promoção dos valores democráticos, do respeito à diferença e à diversidade, da afirmação da autonomia e da identidade institucional. (Lei n.º 10.861, 2004, Art. 1º, § 1º, grifo nosso).

Autores como Jiménez de La Jara, Fontecilla e Troncoso (2006) e Vallayes (2006), trazem contribuições significativas para o avanço nas discussões acerca da Responsabilidade Social nas Instituições de Ensino Superior. Para Vallayes (2006):

A Responsabilidade Social Universitária exige, a partir de uma visão holística, a articulação dos diversos setores da instituição, em um projeto de promoção social de princípios éticos e de desenvolvimento social equitativo e sustentável, com vistas à produção e transmissão de saberes responsável e à formação de profissionais cidadãos igualmente responsáveis (Vallayes, 2006, p. 39).

Jiménez de La Jara, Fontecilla e Troncoso (2006, p. 63) destacam que a Responsabilidade Social é a capacidade que possui a universidade de difundir e colocar em prática um conjunto de princípios e valores, gerais e específicos, por meio de quatro processos considerados chaves: gestão, docência, pesquisa e extensão universitária, respondendo socialmente desta forma perante a própria comunidade universitária e o país onde está inserida (Jiménez de La Jara, Fontecilla & Troncoso, 2006, p. 63).

Jiménez de La Jara, Fontecilla e Troncoso (2006) trazem como processos-chaves na universidade à docência, a gestão, a pesquisa e a extensão. Com isso, as discussões a respeito da Responsabilidade Social, numa visão holística, vão além da relação com a sociedade e se voltam também para as questões dos processos e práticas de gestão, relação com os colaboradores, organização curricular, formação discente, entre outras. O panorama apresentado por esses autores acrescenta um componente fundamental para a execução da Responsabilidade Social, que os autores chamam de elemento-chave, que é a gestão, contribuição que deve se consolidar a partir da definição de mecanismos administrativos que viabilizem a Responsabilidade Social nas IES. Com isso, perpassa pela postura e pelo modelo de gestão das IES o desejo executivo de direcionar as atividades institucionais de ensino, pesquisa e extensão para atender ao pressuposto transversal da Responsabilidade Social nas ações e processos de interação com a sociedade. Em suma, a responsabilidade social é um constituinte fundamental ao processo de formação acadêmica, tendo a responsabilidade social universitária cumprido as três funções da universidade: o ensino, a pesquisa e a extensão, efetivando assim a função social das Instituições de Ensino Superior.

Não obstante, não se deve confundir responsabilidade social nas universidades meramente com ações de assistencialismo, filantropia ou ações de voluntariado. A responsabilidade social diz respeito a cultura da IES, a sua identidade. Com isso, a realização da função social das Instituições de Ensino Superior se dá por meio da educação, que é a finalidade e a razão da existência dessas instituições (Durham, 2005).

A responsabilidade social universitária relaciona vários aspectos quanto aos conhecimentos produzidos e difundidos na universidade que variam de acordo com o seu contexto social, fazendo ações baseadas em princípios éticos que visam o desenvolvimento considerando a sua contribuição no âmbito social, cultural, ambiental e econômico. Assim, a responsabilidade social universitária é discutida como um compromisso social e educacional da universidade com a igualdade social, meio ambiente, direitos humanos, ciência e a tecnologia, entre outros.

Portanto a responsabilidade social está intimamente ligada ao *modus operandi* da universidade, observando suas práticas de gestão e o projeto pedagógico educacional que pauta suas ações na formação pessoal, técnica e cientifica, não dissociada da formação ética, cidadã e do futuro profissional, seja de qual área for.

2.2 A UNIVERSIDADE E A FORMAÇÃO DO CAPITAL SOCIAL

Para Franco (2001), o período atual, chamado por ele de "sociedade do conhecimento", está possibilitando o surgimento de novas formas de comunidades, onde o novo padrão de organização social é composto de redes que possuem como fortes características a interdependência, a diversidade e a flexibilidade; e, de acordo com Boeira, tal análise tem-se "orientado mais para a esfera local, onde se constata que associações e redes locais têm um impacto positivo no bem-estar dos moradores e no desenvolvimento local" (Boeira, 2005, p. 12).

Assim sendo, as instituições de ensino superior, quando dotadas de responsabilidade social, se apresentam na sociedade contemporânea como motores de produção não só de conhecimento, mas também de formação humana e cultural, o que as torna importantes engrenagens das comunidades e dos contextos nas quais estão inseridas. É certo afirmar que uma IES, portanto, enquanto estabelecida e atuante em um espaço social, acaba por interferir em seu desenvolvimento local, uma vez que os vários segmentos de uma comunidade – econômico, ambiental, educacional e cultural – estão interligados, além de também ser resultado das relações de conflito, cooperação e reciprocidade entre os atores, os interesses e os projetos de substância cultural, social e política (Milani, 2005), gerando, assim, riquezas.

Por conseguinte, Boeira (2005) ainda afirma que, para alguns autores contemporâneos, a definição de riqueza vai além de bens tangíveis (como comumente é pensado) e se refere também aos valores éticos e intangíveis, que por sua vez são produzidos a partir das relações da universidade com seus *stakeholders*. Essas relações contínuas e incessantes, portanto, geram um capital ampliado que vai além do intelectual e do econômico, incluindo também o social e o humano. Torna-se evidente, então, que a universidade, a partir da sincronia com o meio social na qual está inserida e de sua própria cultura de responsabilidade social, produz redes capazes de interferir e provocar mudanças nas partes interessadas, criando possibilidades que beneficiem a sociedade e gerando um valor inestimável no que diz respeito ao capital social e humano.

Sobre isso, Pompeu e Marques (2018) afirmam que

A responsabilidade social da universidade tem gerado discussão, em todo o mundo, sobre o capital econômico, capital intelectual, capital social e o capital cultural e como todos eles estão relacionados, fazendo com que as universidades se tornem mais ágeis para responder as necessidades sociais e econômicas da sociedade emergente do conhecimento (p. 256).

Neste sentido, o capital social possui uma dimensão particularmente importante na relação entre a IES e a comunidade. A ideia de capital social é antiga e decorre de mais de um século, contudo ela passou a ganhar notoriedade verdadeiramente a partir dos anos 1990, quando começou a ser explorado em diversas áreas. Apesar de já ser um tema consagrado, ainda não existe um único conceito consolidado: principalmente a partir da última década do século XX, diferentes abordagens foram criadas ou modificadas, quase sempre baseadas nos trabalhos desenvolvidos por Bourdieu, Coleman e Putnam a respeito do assunto (Araujo, 2003; Franco, 2001). Mas se não há um consenso a respeito da definição, como entender o que é capital social?

Para entendê-lo, é preciso primeiramente compreender como ele ganhou importância na sociedade atual. De acordo com Araujo (2003), vários fatores são apontados pelos autores: alguns acreditam que o conceito é fruto da crise vivida pelo Estado nas décadas de 1970/1980 que culminou na seu afastamento de algumas áreas sociais e econômicas, se tornando incapaz de suprir certas demandas sociais; para outros foi apenas um objetivo que surgiu com as mudanças sociais; e para outros, finalmente, tal conceito faz alusão à utopia de que uma sociedade saudável e forte é o suficiente para produzir a igualdade e o bem-estar entre seus cidadãos.

De qualquer maneira, entende-se que houve a descentralização do Estado e a diversificação das demandas da sociedade civil, gerando grandes efeitos na vida em comunidade. Emergiram então, novas formas de intervenção para o desenvolvimento. A interação entre atores locais, a formação de redes sociais entre indivíduos e instituições e o crescimento do sentimento de cooperação possibilitou a criação de novas formas de produção, benefícios, mudanças de vida e atenuação dos problemas sociais (Muls, 2008). Elas não substituíram nem se sobrepuseram às ações estatais, mas passaram a produzir valores e riquezas imateriais a partir das

potencialidades dos sujeitos e, consequentemente, se tornaram capazes de provocar mudanças sociais nos atores envolvidos.

Fukuyama (1996), um dos principais autores quando se trata de capital social, o definiu como "a capacidade de as pessoas trabalharem em conjunto, em grupos e organizações que constituem a sociedade civil, para a prossecução de causas comuns" (Fukuyama, 1996, pp. 21-22). Para o autor supracitado, a característica central deste tipo de capital é a capacidade dos membros de uma comunidade – sejam eles indivíduos comuns ou instituições – de se associarem uns aos outros compartilhando normas e valores, mas também partilhando interesses coletivos, os quais são sobrepostos aos interesses individuais (Fukuyama, 1996). Segundo Coleman (1988), assim como o capital físico é criado através de mudanças nos materiais para transformar ferramentas de forma que facilitem uma produção, o capital social também ocorre através de mudanças nas relações interpessoais; mais que isso, o capital social só existe nas relações entre os sujeitos. Segundo o autor, um grupo no qual existe uma ampla confiança é bem mais capaz de realizar seus objetivos do que um grupo comparável sem isso.

Apesar das diferenças entre os autores, a confiança é o aspecto comum a todos eles e, para muitos, o mais importante. Putnam (1996) – o primeiro autor a elaborar uma ampla pesquisa empírica integrando o capital social às instituições – ao investigar os efeitos da ação coletiva nas regiões norte e sul da Itália em virtude das reformas administrativas sofridas pelo país, considera que a confiança é o ponto crucial na produção e fomento do capital social. Mais do que isso, sua hipótese associa o nível de confiança à capacidade de associação entre os membros da sociedade que, estabelecida de maneira horizontal, produz verdadeiramente um engajamento horizontal. Sobre isso, Abu-El-Haj (1999) aponta que:

A hipótese principal de Putnam vincula proporcionalmente o nível de engajamento cívico à natureza do associativismo. O associativismo horizontal, fruto de confiança, normas e redes de solidariedade, produziria relações cívicas virtuosas, ao passo que a verticalidade — associativismo dominado por desconfiança, ausência de normas transparentes, faccionismo, isolamento etc. — causa a obstrução da ação coletiva. Ações coletivas horizontais promovem engajamento cívico intenso, produzindo prosperidade econômica e estabilidade política, resultados ausentes das regiões dominadas por associativismo vertical (p. 69).

O capital social, portanto, é concebido a partir da sociabilidade dos atores e das redes sociais criadas por eles a partir de seus propósitos, necessidades e interesses, compondo assim uma relação dinâmica; em virtude disso, esse capital não pertence a um indivíduo em si, mas sim à coletividade. Ademais, justamente por ser gerado por processos estruturadores de redes sociais, é o tipo peculiar de capital que não se gasta com o uso, pelo contrário: quanto mais se usa, mais se impulsiona seu crescimento (Fontes & Eichner, 2004; Milani, 2005).

Logo, diante disto entende-se que a relação entre capital social e o grau de confiança está diretamente relacionada com o desenvolvimento do território onde são gerados. Sobre o assunto, Cunha (2000) infere que a diversidade regional e territorial também pode influenciar nos níveis de confiança e, consequentemente, no capital social de cada comunidade. Essa é uma questão complexa, uma vez que nos processos de desenvolvimento podem aflorar interesses discordantes entre os atores atuantes, os quais por si só já possuem percepções conflitantes da realidade; e isto nos leva a outra forte característica do capital social: o fato de tais atores fazerem parte de uma comunidade e estarem se relacionando mediante interesses discrepantes não quer dizer que o capital social esteja sendo produzido; pelo contrário, ele só existe e cresce a partir de vínculos de cooperação e confiabilidade, e não de relações embasadas no antagonismo (Cunha, 2000; Milani, 2005).

No Brasil, tem-se constatado a articulação de diversos setores do empresariado que estão promovendo a mobilização de fundos, a troca de experiências e a elaboração de projetos sociais alicerçados em valores coletivos (Costa, 2003) – e dentre eles se encontram as instituições de ensino superior privadas. O capital social tem sido apontado como um dos principais componentes do desenvolvimento social e econômico, de forma que ele tem ajudado a moldar a qualidade das interações sociais de uma comunidade (Costa, 2003).

Contudo, trabalhar com esse conceito é, sem dúvidas, um grande desafio. De acordo com os estudiosos, a medição do capital social tem sido uma tarefa difícil para os cientistas sociais, pois essa questão não está pautada apenas na sua quantidade, mas também na qualidade (Costa, 2003; Fontes & Eichner, 2004). Os autores afirmam que os estudiosos sofrem pelo fato de tal conceito ser "frouxo", de apresentar grandes dificuldades no que diz respeito à replicabilidade e de ter uma aplicabilidade empírica complexa, quase impraticável, além de ser também difícil com seus estoques uma vez que os instrumentos empíricos sofrem de gran-

de dificuldade por não darem conta da amplitude da ideia. Além disso, tal conceito engloba vários outros, tendo como exemplo o já discutido "confiança", "redes" e "solidariedade" (Costa, 2003).

Diante disto, o que está sendo proposto neste estudo não englobará a sua medição, pois não está de acordo com a proposta da pesquisa. O que nos interessa aqui é verificar que características que compõem o capital social podem ser identificadas na rede de relações entre a Universidade de Fortaleza, a Escola de Aplicação Yolanda Queiroz e a comunidade do Dendê. Para isso, tomou-se a definição de Carlos Milani de capital social, onde o autor afirma que:

O capital social é um bem coletivo que garante o respeito de normas de confiança mútua e de compromisso cívico; ele depende diretamente das associações horizontais entre pessoas (redes associativas, redes sociais), das redes verticais entre pessoas e organizações (indo além das mesmas classes sociais, das pessoas da mesma religião, dos membros do mesmo grupo étnico), do ambiente social e político em que se situa a estrutura social (o respeito das liberdades civis e políticas, o ambiente jurídico- legal, o compromisso público, o reconhecimento apropriado do papel e da posição do outro nas deliberações e negociações, a permissão que as pessoas se dão ou não em ter o direito ou o dever de participar de processos coletivos, bem como as normas dos compromissos assumidos entre o privado e o público) e, finalmente, do processo de construção e legitimação do conhecimento social (a transformação de informações atomizadas ou práticas referentes a apenas alguns grupos em conhecimento socialmente compartilhado e aceito) (Milani, 2005, p. 27).

Trazendo esta definição para o exemplo prático que está sendo analisado neste estudo, entende-se, portanto, que o sentimento de cooperação entre a Universidade de Fortaleza por meio da Escola de Aplicação Yolanda Queiroz e a comunidade na qual ela está inserida surgiu e, juntamente com ele, redes sociais foram e ainda são, todos os dias, estabelecidas a partir das relações de confiança mútua, de compromisso, de construção do conhecimento e de transformações dos pensamentos acerca do mundo. A escola e a comunidade do Dendê a partir da sociabilidade de seus atores, passaram a produzir um bem intangível e coletivo de valor quase que incomensurável e que, dentre outros projetos da comunidade, a Escola de Aplicação tem se mostrado um importante mecanismo de produção de capital social para o corpo social em questão.

2.3 A COMUNIDADE DO DENDÊ E A ESCOLA DE APLICAÇÃO YOLANDA QUEIROZ

A comunidade do Dendê é localizada atrás da Universidade de Fortaleza - UNIFOR, limitada pelas margens do rio Cocó e pelo Conjunto Habitacional INOCOOP Vilage II, que fica situado no bairro Água Fria, mas que atualmente é oficializado como parte do bairro Edson Queiroz.

Braga e Barreira (1991) trazem o retrato histórico do bairro Edson Queiroz. Até a década de 1970 o bairro tinha pouco povoamento, porém teve seu crescimento acelerado após a instalação de vários equipamentos urbanos como a Universidade de Fortaleza – UNIFOR, o Centro de Convenções do Estado do Ceará, em 1973 e o shopping center Iguatemi, em 1982. Estas instalações favoreceram a abertura de ruas e avenidas que ligaram o bairro ao restante da cidade para além do rio Cocó.

Na última década importantes obras de infraestrutura na região tem levado a florescimento de várias opções de lazer e ensino na região, como escolas particulares (as mais tradicionais da cidade), de idiomas (franquias nacionais), outras universidades particulares, lojas de *fast-food*, supermercados, farmácias, shopping com lojas de decoração e construção, concessionárias e instalações públicas (Fórum). Esses equipamentos somados a verticalização do bairro têm levado a uma valorização imobiliária na região.

Esses padrões urbanísticos se aplicam ao setor mais abastardo financeiramente do bairro Edson Queiroz, onde se observa ruas e avenidas largas e alinhadas, serviço de coleta de lixo de tratamento de esgoto e demais serviços de utilidade pública, porem a comunidade do Dendê é cenário de descaso e esquecimento por parte dos entes públicos. Amorim (2005) conta que:

Desde a década de 1970, esse espaço do bairro é uma área de ocupação urbana (invadida), o que de certa forma se reflete na arquitetura da comunidade que cresce desordenadamente, com suas ruas estreitas, sem saídas, não pavimentadas, o que a faz ser identificada por toda a cidade como a "favela do Dendê" (p. 88).

Braga e Barreira (1991) afirmam que a procedência dos moradores que habitam tal espaço é de origem rural. Na origem da comunidade, por volta do final da década de 1960, parte dessas famílias foi removida das favelas Verdes Mares, Dom Luís, Cervejaria Brahma, Cidade 2000, Hospital Geral de Fortaleza e Praia do Meireles. A remoção dessa população occoreu devido à ação do poder público na construção de ruas, avenidas e

praças através das políticas de urbanização desses bairros. Diante disto, no início da década de 1970, a comunidade do Dendê recebeu muitas famílias expulsas de outras áreas da cidade, de forma que a população foi crescendo gradativamente, chegando atualmente a aproximadamente 23 mil habitantes, se configurando em uma comunidade socialmente excluída e extremamente carente das ações básicas sociais do poder público.

Esse cenário de ausência do setor publico é efervescente para a proliferação de gangues e milícias armadas que disputam o poder local no tráfico de drogas, agravando assim os problemas sociais da região. De acordo com uma matéria do jornal O Estado (2008), um a cada três moradores de Fortaleza está estabelecido em uma favela, contabilizando cerca de 800 mil pessoas em área favelada, equivalente a cerca de um terço da população da cidade. Tal percentual no Nordeste só é superado pela cidade de Recife, onde quase metade de sua população vive em favelas.

Se inserindo neste quadro, a favela do Dendê é mais uma escondida na paisagem urbana de Fortaleza. Situada próxima a uma das principais avenidas da capital cearense, a Washington Soares, a comunidade se insere em uma área de grande disparidade econômicas e sociais, contrastando com um cenário de *shopping centers*, lojas de grife e universidades particulares. Enquanto a favela se encontra num dos bairros com maior renda *per capita* da cidade, a comunidade é marcada por altos índices de violência, citações frequentes em páginas de jornais e programas de televisão policiais, tráfico de drogas e outros problemas como a falta de saneamento básico, escolas e farmácias (O Estado, 2008).

Contudo, de acordo com a matéria supracitada, apesar de sofrer com muitos problemas sociais, a comunidade conta com grupos de apoio ligados às igrejas, assim como com pequenas associações que possuem projetos para diminuir o número de jovens fora da escola como medidas de combate à criminalidade. Além disso, o Dendê também é beneficiado através de ações de responsabilidade social estabelecidas pela Universidade de Fortaleza (que é sua vizinha), pertencente a Fundação Edson Queiroz, além de atividades a favor de sua população através de atividades dos cursos como os de enfermagem, psicologia e Direito, através de recursos como o escritório de práticas jurídicas e atendimento psicológico na clínica da instituição. E é neste quadro que se insere a Escola de Aplicação Edson Queiroz.

A Fundação surgiu na década de 1970, em um contexto local marcado por profundo *déficit* de escolaridade e por um quadro constrangedor de atraso regional já percebido naquela época, o que motivou a sua criação em 26 de março de 1971. Essa foi uma das formas encontradas pelo industrial Edson Queiroz de retribuir, em forma de responsabilidade social, o que sua terra lhe concedera. Dos projetos encapados pela Fundação, o maior deles é a UNIFOR, que surgiu para responder a baixa oferta de ensino superior no estado do Ceará: com a atenção aos números da evasão de milhares de jovens em busca de estudos mais avançados e a carência de pessoal capacitado para atender à demanda necessária ao progresso da região, o industrial apresentou a sociedade sua ideia de ampliar a disponibilidade educacional do Ceará. Sendo assim, tendo Edson Queiroz na presidência da fundação, formaram-se os Conselhos Curador e Diretor da Fundação, mantenedores da Universidade de Fortaleza. Com a criação da nova Universidade ampliou-se o acesso ao ensino superior, com a garantia de formação de recursos humanos e capacitação de mão-de-obra qualificada para o pleno desenvolvimento do estado. Inaugurada em 1973, a universidade investe desde os seus primeiros dias, diariamente, em ensino, arte, cultura e desporto.

A universidade, então, tornou-se o principal meio de atuação de responsabilidade social da Fundação e foi nesse contexto que a Escola de Aplicação Yolanda Queiroz surgiu. Localizada dentro do campus, a escola proporciona anualmente educação gratuita a cerca de 540 crianças do Infantil 4 até a 5ª série do ensino fundamental, onde os alunos recebem gratuitamente também material escolar, refeições e fardamento. A matriz curricular da escola é enriquecida com atividades como informática, artes plásticas, música, leitura e educação física. A escola é também um campo de prática de estágio para alunos dos cursos dos Centro de Ciências da Saúde (CCS), como Educação Física e Psicologia.

Tendo sido inaugurada em 1982, a Escola de Aplicação oferta vagas para filhos de funcionários e crianças moradoras das comunidades vizinhas, sendo a maior parte do Dendê. De acordo com Pompeu e Marques (2018), ela foi gerada através do Centro de Ciências Humanas da Universidade com o intuito de oferecer a educação como um meio de transformação social por meio do trabalho com as crianças, buscando consolidalas como cidadãs.

A escola, então, tornou-se um instrumento de combate à exclusão, mediante a adoção de práxis orientadas para a minimização dos efeitos, partindo da implantação de mecanismos inerentes ao desenvolvimento social e humano (Pompeu & Marques, 2018). Numa comunidade onde os indicadores sociais evidenciam a urgência

de intervenções, a escola tornou-se um instrumento de mudanças na vida das crianças e de suas famílias ao promover o acesso à educação. Desde o seu nascimento, a escola é bastante procurada pelos moradores e conta sempre com listas de espera, tendo poucos ou quase nenhum caso de evasão. Contudo, apesar do grande engajamento que os professores e demais funcionários da instituição possuem no que diz respeito à formação dos alunos, no ano de 2018 a escola sofreu com um índice alarmante de evasão escolar, cerca de 10%, ficando bem acima da média de evasão escolar do município de Fortaleza, que fica em torno de 0,6% (Diário do Nordeste, 2019).

2.4 EVASÃO ESCOLAR

Para tratarmos sobre o insucesso escolar no contexto da evasão e do abandono escolar faz-se necessário ter uma compreensão das suas dimensões dentro da educação brasileira, pois as causas se mostram presentes como desagregadoras da educação por todas as regiões do país. A interpretação de suas formas não nos permite chegar a uma precisa definição de "evasão e abandono escolar", tendo em vista que esta requer uma compreensão das relações entre os motivos de ingresso e a trajetória dos permanecentes, dos desistentes e egressos desse público. As próprias indefinições do Inep (1998) e do Ideb (2012) trazem à tona a falta de conceito claro para evasão e abandono escolar. Para Steinbach (2012) e Pelissari (2012) adotam o termo "abandono escolar", pois consideram "evasão" um "ato solitário".

As várias formas de interpretação não permitem definir exatamente "evasão e abandono escolar". Essa diversidade de conceituação acaba por atrapalhar a quantificação precisa dos casos, dificultando assim os estudos das causas e dos princípios que podem levar a alternativas claras e objetivas para superação desse problema que perdura até os dias atuais. É basilar a compressão das relações entre os motivos de ingresso e a trajetória dos permanecentes, dos desistentes e egressos desse público, dentre muitas outras questões.

Segundo Rigo et al. (2014), "o termo evasão escolar permite diversas interpretações e é utilizado em diferentes contextos com significados ligeiramente diversos". Para Favero (2006), evasão consiste na desistência do curso pelo estudante, independentemente da quantidade de participações em aula. Já Silva Filho et al. (2007) diferenciam a evasão de acordo com períodos anuais ou períodos médios para conclusão do curso. Rigo et al. (2014) citam ainda outros autores e diferentes conceitos para evasão, que pode estar associada a situações de desistência definitiva após determinado contato com o curso ou a ocorrências de simples interrupção no ciclo de estudos, independentemente do nível do estudante dentro do curso ou da duração da interrupção.

Evasão, para Riffel e Malacarne (2010), é o ato de evadir-se, fugir, abandonar; sair, desistir; não permanecer em algum lugar. Já para o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira/Inep (1998) "abandono" significa a situação em que o aluno se desliga da escola, mas retorna no ano seguinte, enquanto na "evasão" o aluno sai da escola e não volta mais para o sistema escolar. Para o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica/Ideb (2012) o abandono escolar é o afastamento do aluno do sistema de ensino e desistência das atividades escolares, sem solicitar transferência. Ferreira (2013) chama de "fracasso das relações sociais que se expressam na realidade desumana que vivencia o aluno em seu cotidiano". Machado (2009) diz que "tratar da evasão é tratar do fracasso escolar; o que pressupõe um sujeito que não logrou êxito em sua trajetória na escola" (Machado, 2009, p. 36).

Ferreira (2013) vai além quando afirma que "o fracasso escolar e a consequente evasão denotam o próprio fracasso das relações sociais que se expressam na realidade desumana que se vivencia no cotidiano, no qual a distância formada pela teoria e a prática desafia a inteligência do indivíduo". Evasão e abandono não têm uma origem definida e por isso não terão um fim por si só. O problema não é a falta de vinculação às políticas públicas, a desestruturação familiar ou ainda as dificuldades de aprendizagem dos educandos, e sim a soma de vários fatores.

Silva Filho e Araújo (2017) trazem os fatores intrínsecos e extrínsecos à escola para a evasão, como tráfico de drogas, sucessivas reprovações, prostituição, falta de incentivo da família e da escola, necessidade de contribuir com o sustento familiar, excesso de conteúdos escolar, alcoolismo, vandalismo, falta de formação de valores e preparo para o mundo do trabalho influenciam diretamente nas atitudes dos alunos que se afastam da escola. Esses obstáculos, considerados, na maioria das vezes, intransponíveis para milhares de jovens, engrossam o desemprego ou os contingentes de mão de obra barata. Segundo Dourado (2005):

Todas essas questões se articulam às condições objetivas da população, em um país historicamente demarcado por forte desigualdade social, que se caracteriza pela apresentação de indicadores sociais preocupantes e,

que nesse sentido, carece de amplas políticas públicas incluindo, nesse processo, a garantia de otimização nas políticas de acesso, permanência e gestão com qualidade social na educação básica (p. 5).

Muitas vezes, considera-se, como evasão apenas os casos em que os alunos deixam de frequentar a sala de aula, desconsiderando demais situações de saída do aluno da escola. Exemplificando: o aluno de um curso que realiza desligamento e volta a estudar outros cursos por meio de transferências, como acontece na educação profissional técnica média, pode não estar inserido na situação de evasão. Mas seu caso pode ser visto como um ato de abandono, já que deixou de frequentar as aulas durante o ano letivo. Segundo Pelissari (2012, p. 33), "o conceito de evasão traz um caráter subjetivista, responsabilizando o aluno pela sua saída da escola, considerando apenas os fatores externos, caindo na armadilha do reprodutivíssimo das relações sociais na escola".

3. METODOLOGIA

Nesse trabalho lançou-se mão de uma pesquisa teórica bibliográfica de mapeamento bibliométrico na plataforma periódica capes, buscou-se trabalhos que tratem dos temas chaves dessa pesquisa: evasão escolar, capital humano, capital social e responsabilidade social universitária, a busca foi feita com filtro para trabalho dos últimos 10 anos de publicação.

Barros e Lehfeld (2000, p. 78) afirmam que "Em termos gerais, são consideradas pesquisas teóricas aquelas que têm por finalidade o conhecer ou aprofundar conhecimentos e discussões", já Tachizawa e Mendes (2006, p. 36) esclarecem que "Em síntese é possível afirmar que a pesquisa teórica não requer coleta de dados e pesquisa de campo, ela busca, em geral, compreender ou proporcionar um espaço para discussão de um tema ou uma questão intrigante da realidade".

O uso da plataforma periódicos Capes se mostra adequado nesse tipo de pesquisa por ser um canal disseminador de conhecimento acadêmico e de comunicação do conhecimento, Meadows (1999, p. vii) enfatiza que "[…] a comunicação situa-se no próprio coração da Ciência". Dessa forma, a pesquisa científica pressupõe a comunicação. Nessa mesma linha de entendimento, destaca que a comunicação científica é imprescindível para que a produção científica se expanda, ultrapassando, mais rapidamente, as fronteiras da comunidade de usuários, de forma a evitar que tal produção se torne algo de proveito nulo ou restrito (Targino, 2007).

Para que se alcançasse de forma satisfatória os objetivos desse estudo também realizamos entrevistas semiestruturadas com o corpo diretivo e docente do objeto de estudo em questão, a Escola de Aplicação Yolanda Queiroz.

Elaborou-se as questões com embasamento teórico proveniente da pesquisa bibliográfica referente ao fenômeno social em estudo, como propõem Triviños (1987). As entrevistas realizaram-se dentro da sala da direção da escola, no dia 20/09/2019. Na análise dos resultados, a fala dos pesquisadores estará representada pela letra "P" e das entrevistadas, pela letra "E"; além disso, os nomes dos alunos foram modificados com o intuito de proteger suas identidades. Durante as entrevistas, as 3 questões centrais lançadas foram:
Elaborou-se as questões com embasamento teórico proveniente da pesquisa bibliográfica referente ao fenômeno social em estudo, como propõem Triviños (1987). As entrevistas realizaram-se dentro da sala da direção da escola, no dia 20/09/2019 e as questões lançadas foram:

Quais as principais causas de evasão escolar na Escola de Aplicação Yolanda Queiroz?
Quais ações a Escola desenvolve para combater a evasão escolar?
Qual o impacto para a escola da evasão escolar?

As entrevistas deram-se com a Diretora da escola, Professora Monica, a Coordenadora da Escola, cargo similar ao de vice-diretora, Professora Alcilene, a secretária Rose e a professora Valdenia, essa escolhida pela direto da escola entre os professores por ser a que tem mais tempo de trabalho na instituição, são 15 anos de serviço.
Optamos pela entrevista semiestruturada, pois esse modelo de entrevista permite respostas livres, dando possibilidade ao respondente de discorrer sobre suas experiencias, tendo como foco principal o tema lançado pelo pesquisador; não obstante também, permite respostas francas e espontâneas, valorizando a atuação do entrevistado. Consideramos também o fato dessa técnica possibilitar conhecer a perspectiva dos agentes quanto ao trabalho realizado na Escola de Aplicação. As entrevistas traduzem a representação dos agentes

sobre a evasão escolar e sobre seus trabalhos e, dessa forma, constituem-se sempre em uma aproximação do concreto vivido.

Haguette (1995), traz que a entrevista é o processo de interação social, onde o entrevistador tem o objetivo de obter informações do entrevistado, por meio de um roteiro, contendo tópicos que vislumbram uma problemática central. Já Minayo (1994) conta que as entrevistas privilegiam a obtenção das informações por meio da fala individual, revelando assim condições estruturais, valores, normas e símbolos que são transmitidos através de um porta-voz de determinados grupos.

As entrevistas então foram transcritas observando as indicações de Alberti (1990). O autor indica que as entrevistas devem ser transcritas tão logo encerradas, de preferência pelos próprios entrevistadores e, após transcritas, eles devem fazer uma conferência para garantir a fidedignidade das respostas, a fim de evitar respostas enviesadas ou partes não observadas das falas.

4. RESULTADOS

Tendo como base o referencial teórico desenvolvido neste trabalho e as entrevistas realizadas junto ao corpo diretivo e docente da Escola de Aplicação Yolanda Queiroz, alguns pontos valem destaque. No tocante a evasão escolar é uma constante a ligação entre o distanciamento da escola e a violência. Essa relação causa e efeito fica evidente com a resposta das funcionárias da escola quando questionadas sobre quais as causas da evasão escolar na Escola de Aplicação.

P (FELIPE) *Então professora, para iniciarmos, quais são as principais causas, na sua visão, da evasão na Escola de Aplicação?*

A diretora da escola, Professora Mônica respondeu:

E (MONICA) O ano de 2018 foi um ano que nós tivemos muito a questão da evasão: de os pais chegarem, de os pais virem pedir a transferência das crianças e de uma forma assim, muito de repente. A questão "violência da comunidade", na comunidade do Dendê, foi o principal fator. Então foi um período onde estava acontecendo as brigas entre facções, as brigas pelo território do tráfico, os traficantes invadiam as casas de quem tinha algum parentesco... Então, por exemplo, era um tio que era envolvido, mas ele ia lá, invadia a casa do sobrinho e dizia "você tem 24 horas para sair. Mude e não volte mais". Então, as famílias vinham muito de repente na escola pedir a transferência da criança, era uma mudança bem repentina, causou um grande impacto mais nas crianças que saíram do que propriamente na escola.

A coordenadora da Escola, a Professora Alcilene, enfatizou também a questão dos fatores externos à escola como causa para a evasão, em especial a violência. Alcilene diz:

E (ALCILENE) Hoje o fato é que a evasão aqui na escola acontece por conta de fatores externos, no caso, próprio da realidade da comunidade em que as crianças moram. A evasão acontece quando a comunidade geralmente está no período mais violento, mais turbulento. E aí nós temos crianças que a família geralmente é envolvida com tráfico de drogas, e a família às vezes é ameaçada e precisa sair.

A secretária Rose, em sua resposta sobre qual a causa da evasão escolar traz que além da violência outros fatores externos, como a questão social das famílias dos estudantes é um dos fatores responsáveis pelo abandono escolar. Rose diz:

E (ROSE) Eu tô [SIC] aqui na escola a dois anos né? Eu acho que com esse tempo já obtive uma experiência, realmente pela questão da família né? as dificuldades financeiras dela e tudo mais que realmente assim a maioria das nossas crianças, uma porcentagem muito alta é aqui da comunidade do Dendê.

Essa ideia de que fatores externos, entre eles a violência e a questão social em que as famílias dos jovens estão envolvidas é a causa principal da evasão escolar também é vista nos vários estudos que tratam da temática.

Os autores Silva Filho e Araújo (2017, pág. 43) apontam que:

Fatores intrínsecos e extrínsecos à escola, como drogas, sucessivas reprovações, prostituição, falta de incentivo da família e da escola, necessidade de trabalhar, excesso de conteúdos escolar, alcoolismo, vandalismo, falta de formação de valores e preparo para o mundo do trabalho influenciam diretamente nas atitudes dos alunos que se afastam da escola.

Para Verhine e Melo (2008), existem diversos motivos para o aluno não concluir o ano letivo, porém há duas principais abordagens diferentes para as causas do abandono da escola pelos discentes: a primeira relaciona a evasão escolar com fatores externos à escola como, por exemplo, a relação familiar, as desigualdades sociais, o trabalho, as drogas, entre outros.

Os autores Monteiro e Arruda (2001) colaboram trazendo que:

As questões relacionadas ao aluno são bastante complexas e muitas vezes correlacionados aos próprios fatores socioeconômicos. Para muitas crianças, devido sua origem social, a única fonte de informação é a escola. A família não lhes permite valores culturais, boa alimentação, habilidades, códigos linguísticos, que lhes propiciem um padrão intelectual comum ao meio social em que vive, assim, a origem social influencia no tempo de permanência na escola. Geralmente a repetência é inevitável e a autoconfiança é abalada (p. 2).

A bibliografia que trata do tema também aponta como causas para a evasão escolar a falta de estrutura das escolas e de engajamento dos professores. Para Vaz (1994), a escola é o agente de uma violência simbólica, sutil e invisível denominada evasão escolar. Segundo o referido autor, a evasão escolar, enquanto ato de violência contra os alunos, é promovida inconscientemente, pelos próprios professores, através de regulamentos opressivos, sistemas de avaliação e currículos inadequados à realidade onde a escola está inserida, além de medidas e posturas que discriminam e afastam os alunos do ambiente escolar.

Contudo, outros estudiosos, entre eles Ferreira (2001), Verhine e Melo (2008) e Silva (2010), a evasão escolar tem muitas e as mais diversas causas e está relacionada a fatores internos à escola, como professores despreparados, má qualidade de ensino, falta de material didático e metodologias inadequadas.

Esses fatores não são encontrados nas entrevistas, as entrevistadas apresentam que a Escola de Aplicação tem excelente estrutura e profissionais engajadas e preparadas ao ensino.

A diretora Monica diz que:

E (MONICA) Nós somos uma escola livre, nós nos dizemos “transformadora” então assim, é... trabalhamos com a pedagogia sociointeracionista né, onde nós acreditamos que a criança ela é protagonista do aprendizado dela né, então o ambiente propício, com os mediadores propícios no caso os professores, né.. Então isso tudo contribui para o aprendizado dessa criança, ela ser estimulada a tudo isso.

A professora Valdenia coloca que:

E (VALDENIA) […] a gente aqui na escola tem uma qualidade de ensino tem todo um aparato para uma boa educação então aqui a questão da nossa escola tá em conquistar uma vaga pela qualidade que ela apresenta […].

A coordenadora Alcilene conta sobre a cultura de paz instituída pela escola:

E (ALCILENE) A gente trabalha aqui na escola com a cultura de paz, então a gente acredita que estamos formando, né, futuros cidadãos aí para que eles possam impactar na comunidade em que eles vivem de forma positiva, sendo pessoas que promovem o bem comum. Então eu acredito que o nosso jeito de trabalhar, eu acredito que, com esse projeto, com essa ideia, com esse pensamento, eu acho que nós estamos já pensando no futuro, né... já trabalhando essas crianças para que futuramente a comunidade seja uma comunidade mais pacífica. Eu acho que essa é a forma que a gente consegue impactar; é complicado porque é uma coisa que foge do nosso controle, do nosso alcance, é violência urbana, é uma realidade não só aqui nessa comunidade, então a gente trabalha na prevenção.

E complementa:

E (ALCILENE) A gente acredita que trabalhando hoje com alunos de 4 anos, 5 anos, com a cultura de paz, a gente trabalha com a mediação de conflitos, né. Quando acontece alguma coisa entre eles a gente vem, a

gente conversa, a gente traça esse paralelo, a gente explica que lá na rua, lá fora vai ser diferente, que a gente precisa ter tolerância, que a gente precisa ter respeito, né... que a gente trabalha muito com a questão ao respeito à diversidade, então nós acreditamos que nós fazemos esse trabalho de prevenção, que mais tarde vai impactar positivamente. Eu acho que já impacta positivamente nas famílias e consequentemente na comunidade.

Diante dos discursos das profissionais, observa-se que a escola, por meio de seus funcionários, procura estabelecer um diálogo contínuo com os alunos e suas famílias. A partir da própria cultura de responsabilidade social a qual foi responsável pela criação da escola, a instituição busca manter redes de confiança com a comunidade do Dendê através do acesso ao conhecimento e do ensino de práticas éticas e de cidadania. Nota-se que a "cultura de paz" citada pela coordenadora Alcilene possui como objetivo na escola mediar os conflitos internos para que os alunos aprendam a resolver da melhor maneira possível os conflitos externos. Existe aí, portanto, uma constante tentativa de sintonia entre o meio interno e externo, no qual a escola busca gerar, a longo prazo, mudanças no meio social em que estas crianças estão inseridas. Isto também fica evidente na fala de Rose, a secretária da escola, quando ela no seu relato traz o conceito do minuto do silêncio, prática utilizada para acalmar os alunos:

E (ROSE) Então assim, aqui na escola mesmo né existe a prática, acho que a professora Mônica já comentou, a prática do silêncio e sempre nas acolhidas de segunda a sexta-feira eles fazem a prática do Silêncio antes de começar a aula e na sexta-feira tem um hino. Assim quando eles entram na sala, justamente para dar aquela acalmada, eles fazem um minuto de silêncio, como se fosse uma meditação... relaxar e assim começar o dia. Quando eles voltam do recreio também tem isso. Tem um diálogo, os professores também trabalham diretamente e trabalhou (SIC) muito essa questão de respeito, é trabalhada em sala de aula. Aqui a gente conversa muito isso, quando você tem algum probleminha com os coleguinhas tanto a professora Mônica com a professora Alcilene chamam diretamente, tem um diálogo, assim para idade dele se entenderem e já trabalhar, já se resolve para não ter essa rixa lá fora.

Também é factível constatar que há aí um trabalho em conjunto, onde o objetivo de ambos os lados parece o mesmo: ao mesmo tempo que a comunidade espera benefícios no que diz respeito à educação de qualidade para os futuros cidadãos e formação ética e responsável, também é almejado pela escola que a comunidade onde ela se encontra que ela consiga contribuir não só no que diz respeito ao tráfico e a violência, mas que forme indivíduos capazes de transformar a realidade social como um todo do Dendê. Esta relação dinâmica, então, se caracteriza como uma potencialidade para a criação de capital social na região, uma vez que ele é constituído a partir da "capacidade de as pessoas trabalharem em conjunto, em grupos e organizações que constituem a sociedade civil, para a prossecução de causas comuns" (Fukuyama, 1996, pp. 21-22) e onde vê-se o interesse coletivo ser sobreposto aos individuais. Assim sendo, pode-se entender que ao mesmo tempo que esse capital é produzido coletivamente, ele também pertence ao coletivo e, quanto mais ele é estimulado, mais ele aumenta.

É possível também constatar a teoria de Coleman (1988) onde o capital social só existe nas relações entre os sujeitos. No contato entre estes grupos sociais, existe um "sistema" entre as crianças, os pais e a escola pautado na confiança que fomenta a associação de um membro da comunidade a outros, produzindo assim um engajamento por parte de todos os sujeitos. A escola e a comunidade, portanto, criaram uma rede social que seus atores estabeleceram uma relação de cooperação, e não no antagonismo, relação essa que, a longo prazo, possui o intuito de promover o desenvolvimento social e econômico da região.

Diante disto, um dos grandes objetivos da escola é, consequentemente, evitar a evasão escolar. De acordo com o depoimento da última entrevistada, a professora Valdênia, durante seus anos de atuação, a escola foi eficaz no que diz respeito ao combate da evasão, sendo bastante almejada todos os anos pelos moradores da comunidade do Dendê.

P (LYSIA) *Você tem o número assim de concorrência quantos alunos estão na fila de espera no começo do ano para preencher uma vaga?*

E (ROSE) É bem interessante, vou falar pelos cálculos de 2019 para 60 vagas tinham 102 inscritos para o infantil 4... e assim também aconteceu, cento e poucas de 60 vagas para infantil 5... mais de 100 estavam inscritos também. Então a procura é muito grande, e é porque para essa inscrição a gente faz uma triagem, porque a gente só atende famílias de baixa renda. Então a procura foi bem maior.

P (LYSIA) S*ão quantos alunos por turma mais ou menos?*

E (ROSE) Do infantil até o 1º ano são 15 vagas por turma. Já do 2° ano ao 5° são 20, este ano o 5° ano está com 25 em cada turma.

Isso pode ser reiterado pela fala da diretora Mônica. Segundo ela, a escola procura conscientizar as famílias das oportunidades que os alunos possuem uma vez que estão inseridos na instituição:

E (MÔNICA) […] Então assim, o nosso processo seletivo já pra matrícula da criança a gente faz essa triagem pra investigar o compromisso dos pais, então assim.. Geralmente o que é que a escola pede né, procura o perfil da família comprometida, da família de baixa renda já que nós somos projeto social né. Então assim, a gente estabelece um perfil e faz a entrevista com essa família, né, geralmente são as famílias que se mostram bem comprometidas e com muita vontade de que a criança estude aqui na escola. Como eu disse, a gente não tem muito volume de falta, isso aí raramente nos acontece aqui, a gente não tem esse alto volume de faltas, de evasão, esse ano de uma certa maneira eu tô com um caso só de dois irmãos que estão faltando além da média, mas só eles. Então eu não tenho, assim, campanha eu não preciso fazer, são crianças que ainda dependem muito das famílias, então minha briga maior é com a família... chamar a pessoa, puxar a orelha dessa família, dar o alerta, né… "Ó, a escola tá aqui, a fundação Edson Queiroz tá aqui proporcionando tudo isso, e você vai perder?" Talvez esse discurso que a gente fale seja nossa propaganda pra essa não evasão né.

E continua a destacar que:

E (MÔNICA) - Eu costumo brincar com as famílias na reunião de pais, na primeira reunião de pais que nós fazemos no início do ano que os filhos deles tem 3 bilhetes premiados na loteria: primeiro de estudar na escola, numa escola particular, tem tudo que uma escola particular tem com professores de alta qualidade, com material didático de alta qualidade né, e que trabalha de uma forma transformadora, tanto na vida social quanto na vida escolar dessa criança, esse seria o primeiro bilhete premiado. O segundo vem nos convênios que nós temos com as escolas partículares né com escolas como o Ari de Sá e com o colégio Master né, que ao final do quinto ano os dois alunos que se destacam durante toda a vida escolar dele aqui na escola, então, desde que eles entram no Infantil IV aqui na escola, que a criança começa a demostrar um potencial diferente das outras crianças né, o gosto pelo estudo, o gosto pela investigação né…

Apesar do trabalho constante da escola para manter os alunos e as famílias interessados na escola, de acordo com a última entrevistada, a professora Valdênia, a escola nunca obteve números alarmantes de evasão até o ano passado (2018).

P (LYSIA): *E a senhora tá aqui há nove anos né? dentro desses nove anos a maior faixa de evasão foi então no ano passado mesmo, foi aquela coisa que foi discrepante?*

E (VALDÊNIA): A comunidade sempre foi violenta, mas não chegava ao ponto de ser do jeito que foi no ano passado de sair literalmente gente do bairro, tá entendendo… então assim nós já tivemos 5 crianças… 10 crianças… mas nunca 40.

Além da evasão escolar em si, a violência na comunidade em que a escola está inserida também traz reflexos no dia a dia dos alunos, nas respostas das entrevistadas há relatos de como o cotidiano dos estudantes da escola é afetado pela violência externa. A coordenadora Alcilene conta: "[…] porque as crianças não são poupadas, infelizmente. Elas chegam contando fatos assim que… coisas que a gente não imagina que uma criança dessa idade já possa ter passado, ter vivenciado."

E continua relatando:

[…] o que impacta quando a comunidade *tá* (sic) vivendo esse momento, como eu falei, aí a gente percebe que as crianças chegam aqui mais ansiosos, mais agitadas, apreensivas, e isso sim tem um impacto dentro da aprendizagem, né... na rotina da escola a gente sente esse impacto.

A secretária Rose conta a experiência de sentir a violência tão próxima aos muros da escola e o quais ações são tomadas para preservar os alunos:

[…] tá aqui tendo aula e daqui a gente escutava tiro... foi assim minha primeira experiência aqui na escola. Ainda não tinha escutado isso aqui; mas aqui não, todos eles são preservados, cuidados na hora da saída... quando a gente obtém alguma informação, alguém já passava aqui para gente... ninguém nem deixava que nada acontecesse, ninguém sabia de nada, entendeu? não deixava passar nenhuma informação, e aí só deixa-

va liberar no portão quando a gente via que realmente estava tudo tranquilo lá fora. Realmente foi assim... foi bem preocupante.

A violência é um dos principais fatores que atingem os alunos da escola. Fator esse que inclusive é consequência de outros apontados pelas entrevistadas, como o tráfico de drogas. A professora Mônica deixa isso bem evidente, de forma até chocante, na sua fala quando conta casos que ocorreram antes mesmo de 2018 (os nomes dos alunos foram alterados para a preservação de suas identidades):

P (FELIPE) *[...] Com certeza. E aí a gente chega na última pergunta para por assim dizer, que é qual o impacto que a senhora percebe na escola dessas pessoas, dessas crianças né, dessas famílias que se apartam na escola por questões de violência, por questão de mudança de cidade, como é que, enfim, qual é a percepção que vocês têm na escola dessa criança que saiu?*
E (MÔNICA) Que não é o impacto positivo, né. então assim, ou a criança acaba se envolvendo com que não é certo, a família às vezes tem um envolvimento e acaba puxando essa criança também. Nós tivemos alunos que não eram envolvidos, mas tinham parentes envolvidos que faleceram por conta da questão violência…

P (LYSIA) - *Isso ano passado?*

E (MÔNICA) - Isso. A Yanne foi ano passado e o Diego em 2017. Eram já ex-alunos da escola, mas eles não tinham envolvimento, mas tinham quem tinha envolvimento. Então uma foi visitar uma amiga, vinha da escola, foi visitar uma amiga foi pega na emboscada... Morreu. E o outro tava indo para casa da namoradinha, morreu. Então assim pela questão da violência, então assim essas crianças que nos deixam, porque nós temos notícias é que não é positivo, né. Então a escola fica naquela sensação "o que é que eu podia ter feito mais?" […] Os próprios colegas, os próprios moradores, os nossos alunos que moram na comunidade eles acabam se conhecendo, eles mesmos comentam "ele não devia ter saído daqui". Em 2012 nós tivemos uma aluna... nós tínhamos até o quarto ano. Então essa aluna tava no terceiro, já era um aluno fora de faixa e tudo […] então nós chamamos a mãe a mãe nos relatou "olha eu não sei mais o que que eu faço com ela, porque ela quer tá com um grupo que não é bom né, mas eu tranco ela em casa, aí ela destelha a casa" e depois de tantas conversas acabou que ela evadiu. Teve esse caso bem sério de evasão. A Tainá tinha, acho que ela tinha uns 13, 14 anos na época, ela já era bem fora de faixa né… […] hoje infelizmente eu não sei como tá a vida dela, mas já tivemos notícias dela presa na Delegacia da Criança e do Adolescente, né. Então assim "então o que que a escola poderia ter feito mais", né. Vem essa situação para gente. "Como a gente poderia ter ajudado?" Infelizmente a escola não possui serviços de psicólogo para fazer a escuta dessa criança que tá precisando, de alguma maneira nos pede ajuda ou para dar um apoio que a família pode precisar.

No tocante ao combate à evasão escolar, as entrevistadas relataram que a escola não tem uma política de enfrentamento direto à questão, mas ressaltaram que buscam no dia a dia desenvolver atividades de cunho lúdico e pedagógico que despertem o interesse, não só dos alunos, mas também dos pais e da comunidade para a importância da educação como agente transformador. A diretora Mônica relata que:

E (MÔNICA) […] O nosso projeto político pedagógico e o nosso Regimento Interno fala muito essa questão. No nosso rendimento nós temos um ativo né, que a criança com 20 faltas consecutivas sem justificativas de atestados médicos e tudo é dada a evasão. Esse modo de evasão ele raramente acontece aqui na Yolanda Queiroz. Esse é o mais difícil! Primeiro porque a gente não deixa, então assim... o professor sinaliza "olha, eu tenho um aluno com 10 faltas" então a gente entra em contato com a família "olha, ele faltou 5 vezes seguidas" a gente já entra em contato com a família pra saber o que é que tá acontecendo…

Rose, a secretária da instituição, relata como a escola atua para minimizar a evasão escolar por meio do diálogo sempre presente entre escola, alunos, pais e comunidade:

E (ROSE) Assim de conversar mesmo com os pais... terem a conversa direta com a professora Mônica e a professora Alcilene, deixam eles muito à vontade e inclusive até as crianças. Elas são bem à vontade de entrar aqui, sentar, se tem algum problema vir conversar, a gente tem aqui esse papel, está preparado para conversar com a família né… de trazer a família né…"

Outro ponto interessante que foi possível perceber também foi que a questão da violência é um problema sentido por todas as entrevistadas, diferentemente da questão da evasão. A professora, a única funcionária que não ocupa um cargo de gestão na instituição, apesar de já estar na profissão há 9 anos, não acredita que há um problema de evasão na escola.

P (FELIPE) *Pois é, já nos disseram que a senhora é debutante. Sim diante dessa pouca evasão que a gente tem aqui na escola como é que a senhora enxerga como uma possível causa dessa evasão, com professora na sala de aula?*

E (VALDÊNIA) Não tem como eu te responder isso porque aqui nós não temos a evasão. A evasão que aconteceu foi causada mais pela… devido à violência na comunidade.

P (FELIPE) *Na sua classe teve algum aluno que se evadiu? que teve que sair?*

E (VALDÊNIA) Não… não, na minha sala não. E aí fica difícil porque a gente aqui na escola tem uma qualidade de ensino, tem todo um aparato para uma boa educação, então aqui a questão da nossa escola *tá* em conquistar uma vaga pela qualidade que ela apresenta, certo. Aí a evasão é muito difícil falar.
Apesar disso, o depoimento da professora que convive mais de perto com os alunos demonstra que as redes sociais estabelecidas em sala de aula criam um forte vínculo de afeto e confiança com as crianças:

P (FELIPE) *Acho que a próxima pergunta seria sobre a evasão, mas como na sua sala não teve, que ações a senhora acha que a escola poderia fazer para diminuir a evasão... as outras professoras disseram que são fatores externos, e aí a gente entendeu. Mas será que tem alguma coisa que a escola poderia fazer, como professora em sala de aula a senhora consegue perceber alguma coisa disso?*

E (VALDÊNIA) Não, a evasão ela é muito difícil assim... porque a escola, ela anda junto com a família, é um trabalho de extensão né, é um trabalho de extensão… então quando que é um… o único trabalho na mão do professor para que não se aja evasão, no meu olhar, é que o professor, ele tem que despertar na criança a própria vontade, o prazer, o prazer de aprender. É como a gente vê que muitas crianças… a gente tem criança aqui que não tem uma assistência merecida que deveria ter dentro da família, mas a gente liga com tanto amor que desperta aquela vontade de vir todo dia para escola, por mais que que ele faça a tarefa só, do jeito dele, mas o respeito… o professor respeitando essa individualidade dele… então é todo o trabalho que o professor tem que despertar para com essa criança. É conquista, é amor... eles criam um elo muito grande, um amor que ele transmite, às vezes eu estou dando aula e o aluno diz "mãe"… ou "tia"… "mãe", "vó"… entendeu? eles usam até termos, que eles se estendem. Então é uma forma, o professor é a conquista, vai fazer despertar nessa criança o prazer, porque tem uns que acreditam e o saber que o aprender para eles não interessa, porque a vida dele é tão sofrida... então para ser professor tem que fazer mais, tem que fazer com que acredite que ele pode ser diferente, que ele pode aprender mais, que ele é capaz saber que qualquer ser humano é capaz, que não existe nada nesse mundo que não possa acontecer na nossa vida, que é difícil, mas se você buscar, você vai conseguir. Então eu funciono assim, nada para mim é impossível.

Quando questionadas quais os impactos para a escola, tanto profissionais, como corpo discente da evasão escolar as entrevistadas relatam os impactos psicológicos sofridos. Diretora Monica demonstra a sensação de impotência dos profissionais: "E essa é a sensação que a gente tem: 'o que é que a gente pode fazer mais para que isso não aconteça?', né. De que forma a gente pode continuar cuidando delas."

Neste trecho já citado, também é possível perceber o impacto percebido nos alunos:

[…] Que não é o impacto positivo, né. então assim, ou a criança acaba se envolvendo com que não é certo, a família às vezes tem um envolvimento e acaba puxando essa criança também. Nós tivemos alunos que não eram envolvidos, mas tinham parentes envolvidos que faleceram por conta da questão violência…

A coordenadora Alcilene conta como os alunos sentem a falta dos colegas que se ausentam da escola:

E (ALCILENE) […] O impacto talvez que cause talvez seja mesmo mais emocional pela falta do coleguinha... eles lamentam, então assim, eles chegam aqui na escola contando o que houve... né, porque as crianças não são poupadas, infelizmente.

Durante as entrevistas um fato que chemou atenção é o fato das familias e da coordenação da EAYQ terem o cuidado de manter o aluno no sistema educacional, isso se evidencia:

E (MONICA) […] não deixe eles sem escola" e talvez por a gente falar tanto isso talvez já tenha criado essa cultura dos pais irem atrás. então assim... A gente pega essa família, faz essa orientação, e no momento em que eles retornam e dizem "olha, consegui uma escola", aí eu digo "agora sim, agora eu dou a transferência",

né. Porque assim, vem o senso de responsabilidade da gente, né. O compromisso com o trabalho que nós temos com a criança. […]

Com bases nesses relatos, fica explícito como a evasão escolar traz consequências tanto para o aluno evadido, como também para o corpo escolar como um todo, afetando os alunos que seguem na escola e também os profissionais.

5. CONCLUSÃO

Ao ser estudada a evasão escolar na Escola de Aplicação Yolanda Queiroz, resgatou-se fatores que vão além do tema *educação* e *pedagogia*, como a cultura responsabilidade social presente na Universidade de Fortaleza e a fomento à formação do capital social na comunidade do Dendê. Desta maneira, o presente trabalho procurou explicar as causas da evasão escolar na Escola de Aplicação Yolanda Queiroz, em Fortaleza – Brasil, assim como as ações que a escola tem tomado para enfrentar tal problema.

Identificou-se que a violência na comunidade do Dendê, região onde está inserida a escola, é o principal fator que leva à evasão escolar nessa instituição de ensino. A partir das entrevistas com as profissionais, foi possível explicitar como a violência impacta na instituição, a qual no último ano 40 alunos tiveram que deixar suas vagas na escola. Além disso, a evasão, especificamente pelo fator *violência*, impacta diretamente no cotidiano e no comportamento dos demais, onde em momentos de "guerra" na comunidade a escola acaba por adotar uma postura mais cautelosa, em que ela vê-se obrigada a interferir até mesmo no horário de saída dos alunos de acordo com a segurança do local.

Além disso, percebeu-se que apesar do último ano ter tido um número de evasão escolar discrepante com a realidade da escola, ao ser informado da saída de um aluno, o corpo diretivo da escola produz um esforço para que ele não pause sua formação escolar, mas sim para que no mínimo ele seja transferido para outra instituição.

Evidenciou-se também que, apesar da Escola não contar com políticas direcionadas ao enfrentamento da evasão escolar, ela tem uma série de atividades lúdico-pedagógicas, além da construção de um laço afetivo com as crianças com o intuito de demonstrar a importância da educação e atenuar os problemas sociais da comunidade, se tornando uma agente transformadora da realidade social.

Contudo, apesar de todos os déficits que a comunidade enfrenta, a Escola de Aplicação tornou-se uma agente da formação de capital social na região, assumindo um compromisso que até então o Estado não foi capaz de suprir na localidade. Desta forma, a instituição e a comunidade vêm compartilhando valores intangíveis essenciais para o desenvolvimento local, pautados nas relações de confiança e cooperação. O capital social, portanto, está se formando com o passar do tempo, se acumulando, produzindo benefícios e, aos poucos, sendo "estocado" pela comunidade.

A evasão escolar e seu enfrentamento é um tema recorrente quando se estuda educação não só no Brasil, mas em boa parte dos países, além de ser um tema complexo, de difícil solução e que gera uma série de consequências. Diante disto, de forma a compreender esse fenômeno para que, futuramente, haja possibilidades da criação de outros mecanismos de formação, seu estudo torna-se pertinente.

Sendo assim, os problemas que envolvem a educação em geral não devem ficar restritos à sala de aula ou aos muros das escolas, mas devem ser analisados em um contexto social muito maior. Para que esse problema possa ser combatido no Dendê – assim como muitos outros que ocorrem nas comunidades de baixa renda - é essencial que haja um esforço coletivo por parte da atuação do Estado, das instituições que, de alguma forma, são impactadas e possuem o poder de impactar na região na qual estão inseridas, das famílias, dos alunos e, não menos importante, do corpo docente da escola, responsável não só pela educação formal, mas também pela formação ética e cidadã de boa parte do futuro da comunidade.

Como inspiração para trabalhos futuros, sugere-se que haja um estudo do assunto mais aprofundado na questão da violência da comunidade, podendo as entrevistas ultrapassarem as fronteiras das escolas. Desta forma, pode ser possível também analisar as diferentes perspectivas a respeito do assunto, contando com o depoimento dos alunos e suas famílias.

REFERÊNCIAS

Abu-El-Haj, J. (1999). O debate em torno do capital social: uma revisão crítica. *Revista Brasileira de Informação Bibliográfica em Ciências Sociais – BIB*, 47, 65-79, Rio de Janeiro, RJ.

Alberti, V. (1990). *História oral: a experiência do CPDOC*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.

Amorim, R. S. (2005). A economia solidária, um passo além da informalidade: a experiência do Dendê – Fortaleza – Ceará. Natal, RN.

Araujo, M. C. (2003). *Capital Social*. São Paulo: Zahar.

Ashley, P., Ferreira, R., & Reis, H. (2006). Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior: Oportunidades para a responsabilidade social na gestão estratégica de instituições de ensino superior. *Revistas Gerenciais*, 5, 23-35, São Paulo, SP.

Barros, A. J. S., & Lehfeld, N. A. S. (2000). *Fundamentos de Metodologia: Um Guia para a Iniciação Científica* (2nd ed.). São Paulo: Makron Books.

Braga, E., & Barreira, I. (1991). *A política da escassez – lutas urbanas e programas sociais governamentais*. Fortaleza: Fundação Demócrito Rocha / Stylus Comunicações.

Constituição da República Federativa do Brasil. (1988). *Diário Oficial da União*. Brasília, DF: Senado. Acedido em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm

Boeira, S. (2005). Ética empresarial & capital social: aproximações conceituais. *INTERthesis*, 2(2).

Costa, M. A. N. (2003). Sinergia e capital social na construção de políticas sociais: a favela da Mangueira no Rio de Janeiro. *Revista de Sociologia e Política*, 21. Curitiba: Editora da UFPR.

Cunha, L. A. G. (2000). *Confiança, capital social e desenvolvimento territorial – Self reliance, social capital and territorial development*. Curitiba: Editora da UFPR.

Coleman, J. S. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*, 94, 95-120.

Dias Sobrinho, J. (2008). Avaliação educativa: produção de sentidos com valor de formação. *Avaliação*, 1(13), 193-207, Campinas & Sorocaba, SP.

Dourado, L. F. (2005). *Elaboração de políticas e estratégias para a prevenção do fracasso escolar – Documento Regional BRASIL: Fracasso escolar no Brasil: políticas, programas e estratégias de prevenção ao fracasso escolar*.

Durham, E. (2005). A responsabilidade social das instituições de ensino superior. *Estudos: Revista da Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior*, 34(22), 59-61, Brasília: Associação Brasileira de Mantenedora de Ensino Superior.

Favero, R. V. M. (2006). *Dialogar ou evadir: Eis a questão!: Um estudo sobre a permanência e a evasão na Educação a Distância, no Estado do Rio Grande do Sul* (Dissertação de Mestrado). Porto Alegre: UFRGS.

Ferreira, F. A. (2013). *Fracasso e evasão escolar*. Acedido em http://educador.brasilescola.com/orientacao-escolar/fracasso-evasaoescolar.htm

Ferreira, L. A. M. (2001). *Direito da criança e do adolescente: direito fundamental à educação*. Presidente Prudente, SP.

Fontes, B. A. S. F., & Eichner, K. (2004). A formação do capital social em uma comunidade de baixa renda. *Revista Redes*, 2(7), Barcelona.

FORPROEX. (2012). Fórum de Pró-Reitores de Extensão das Universidades Públicas Brasileiras. *Política Nacional de Extensão Universitária*, Manaus, AM.

Franco, A. (2001). *Capital social: Leituras de Tocqueville, Jacobs, Putnam, Fukuyama, Maturana, Castells e Levy*. Brasília, DF: Instituto de Política Millennium.

Fukuyama, F. (1996). *Confiança: valores sociais e criação de prosperidade*. Lisboa: Gradiva.

Haguette, T.M.F. (1995). *Metodologias qualitativas na sociologia* (4th ed.). Petrópolis: Vozes.

IDEB. (2012). *Índice de Desenvolvimento da Educação Básica. Formação em Ação*. Acedido em http://www.nre.seed.pr.gov.br/ cascavel/File/CIENCIAS_IndicedeDesenvolvimentodaEducaçãoBásica.pdf

INEP. (1998). Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. *Informe estatístico do MEC revela melhoria do rendimento escolar*. Acedido em http://portal.inep.gov.br/c/journal/view_article_content?groupId=10157&articleId=19141&version=1.0

Jiménez de La Jara, M., Fontecilla, J. M., & Troncoso, C. D. (2006). Responsabilidade universitária: uma experiência inovadora na América Latina. *Estudos*, 36(24), 57-73.

Lei n.º 10.861/2004, 14 de abril. *Diário Oficial da União*. Acedido em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/ lei/l10.861.htm

Lobo, M. B. C. M. (2012). Panorama da evasão no ensino superior brasileiro: aspectos gerais das causas e soluções. *ABMES Cadernos*, 25.

Machado, M. R. (2009). *A evasão nos cursos de agropecuária e informática/nível técnico da Escola Agrotécnica Federal de Inconfidentes (MG, 2002 a 2006)* (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Educação da UNB, Brasília, DF.

Manegat, J., Marco, R. A., & Sarmento, D. F. (2018) Qualidade da educação superior e a responsabilidade social. *Roteiro*, Joaçaba, 1(43), 297-316.

Meadows, J. (1999). *A comunicação científica*. Brasília: Briquet de Lemos.

MEC. Ministério da Educação e Cultura. (1997) *Diplomação, Retenção e Evasão nos cursos de Graduação em Instituições de Ensino Superior Públicas.* Acedido em http://www.udesc.br/arquivos/id_submenu/102/d iplomacao.pdf

Milani, C. (2005). *Teorias do capital social e desenvolvimento local: lições a partir da experiência de Pintadas (Bahia, Brasil).* Salvador, BA. Acedido em http://www.adm.ufba.br/capitalsocial/documentos

Minayo, M.C. de S. (1994). *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde* (3rd ed.). São Paulo: Hucitec/Abrasco.

Monteiro, V. B., & Arruda, E. F. (2011) O impacto da violência urbana nos indicadores de evasão escolar na Região Metropolitana de Fortaleza, *Anais do I Circuito de Debates Acadêmicos*.

Muls, L. M. (2008). Desenvolvimento Local, Espaço e Território: O Conceito de Capital Social e a Importância da Formação de Redes entre Organismos e Instituições Locais. ANPEC, 1(9), 1-21.

Nascimento, Thatiany. (2019, 5 de setembro). Abandono recua, mas 16 mil anos deiraram escolas no CE em 2018. *Diário do Nordeste*, Metro. Acedido em https://diariodonordeste.verdesmares.com.br/editorias/metro/abandono-recua-mas-16-mil-alunos-deixaram-escolas-no-ce-em-2018-1.2146090

Nunes, B. L. L. P., Pereira, I. C. A., & Pinho, M. J. (2017). A responsabilidade social universitária e a avaliação institucional: reflexões iniciais. *Avaliação*, 1(22), 165-177, Campinas & Sorocaba, SP.

O Estado. (2008, 23 de julho). Dendê, uma realidade em conflito. Jornal O Estado, Opinião. Acedido em http://www.oestadoce.com.br/opiniao/dende-uma-realidade-em-conflito

ONU. (1948) *Declaração Universal dos Direitos Humanos*. Acedido em https://nacoesunidas.org/wp-content/uploads/2018/10/DUDH.pdf

ONU. (2015). *Relatório de Desenvolvimento Humano.* Acedido em http://www.br.undp.org/content/brazil/pt/home/idh0/rankings/idh-global.html

Pelissari, L. (2012). O fetiche da tecnologia e o abandono escolar na visão de jovens que procuram a educação profissional técnica de nível médio (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal do Paraná.

Pompeu, R. M., & Marques, C. S. E. (2018). As ações de responsabilidade social da Unifor para o desenvolvimento social, formação do capital social e capital humano. *Responsabilidade Social das Universidades*, Conceito Editora, 251-268.

Putnam, R. D. (1996). *Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna*. Rio de Janeiro: FGV.

Rigo, S. J. et al. (2014). Aplicações de Mineração de Dados Educacionais e Learning Analytics com foco na evasão escolar: oportunidades e desafios. *Revista Brasileira de Informática na Educação*, 1(22).

Riffel, S. M., & Malacarne, V. (2010). *Evasão escolar no ensino médio: o caso do Colégio Estadual Santo Agostinho no* município *de Palotina, PR.* Curitiba: Secretaria da Estado da Educação do Paraná.

Santos, B. S. (2011). *A universidade no século XXI: para uma reforma democrática e emancipatória da Universidade* (3rd ed.). São Paulo: Cortez.

Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico. (2014). *Desenvolvimento Humano, Por Bairro, Em Fortaleza. Desenvolvimento humano de Fortaleza*. Fortaleza: Prefeitura Municipal de Fortaleza. Acedido em https://www.fortaleza.ce.gov.br/noticias/prefeitura-apresenta-estudo-sobre-desenvolvimento-humano-por-bairro

Silva, F. C. (2010). *Evasão Escolar na EJA nas escolas da rede municipal de Assu/RN: contextos de uma realidade pedagógica e curricular*. João Pessoa: UNESCO.

Silva Filho, R. B., & Araújo, R. M. L. (2017). Evasão e abandono escolar na educação básica no Brasil: fatores, causas e possíveis consequências. *Educação Por Escrito*, 1(8), 35-48, Porto Alegre.

Silva Filho, R. L. L. et al. (2007). A evasão no ensino superior brasileiro. *Cadernos de Pesquisa*, 132 (37), 641-659.

Steinbach, A. A. (2012). *Juventude, escola e trabalho: razões de permanência e do abandono no curso técnico em agropecuária integrado* (Dissertação de Mestrado em Educação, Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal do Paraná). Curitiba, PR.

Tachizawa, T., & Mendes, G. (2006). *Como fazer monografia na prática* (12th ed.). Rio de Janeiro: Editora FGV.

Targino, M. G. (2000). Comunicação científica: uma revisão de seus elementos básicos. *Informação &Sociedade: estudos*, 2(10), 67-85, João Pessoa.

Tenório, F. G. et al. (2006). *Responsabilidade social empresarial: teoria e prática*. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV.

Triviños, A. N. S. (1987). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas.

Vallaeys, F. (2006). O que significa responsabilidade social universitária? *Estudos*, 36(24), 35-56.

Vaz, J. C. (1994). A violência na escola: como enfrentá-la. *Instituto Polis*, Dicas, 10, São Paulo. Acedido em http://www.polis.org.br/publicações/download/arquivos/Dicas10.pdf

Verhine, R.E., & Melo, A.M.P. (2008). Causes of school failure: the case of the state of Bahia in Brazil. *NGO Education and Development Library, Prospects*, 4(18), 557-568.

O IMPACTO NO DESENVOLVIMENTO LOCAL DAS ATIVIDADES SOCIALMENTE RESPONSÁVEIS DE UM MUSEU CORPORATIVO BRASILEIRO

Randal Martins Pompeu, randal@unifor.br, Universidade de Fortaleza
Ana Luiza Almeida do Monte, analuiza.monte@gmail.com, Universidade de Fortaleza

RESUMO: O museu corporativo é um patrimônio organizacional capaz de impactar fortemente a realidade política, econômica, cultural e social das comunidades onde está inserido, como comprova a presente pesquisa realizada na forma de um estudo de caso, tendo por objeto o Museu da Companhia Hering situado na cidade de Blumenau, Estado de Santa Catarina, na região sul do Brasil. A metodologia utilizada nesta pesquisa inclui visitas técnicas, entrevistas e estudo de base documental, além da análise de conteúdo. Tendo em vista que a maioria dos estudos sobre museu corporativo retrata experiências da Europa e dos Estados Unidos, este trabalho visa a expandir o campo, que ainda precisa de pesquisas empíricas em contextos cultural e geograficamente mais diversificados. As atividades empresariais no Museu Hering envolvem tanto o empreendedorismo cultural quanto a formação de capital social e capital humano de maneira socialmente responsável e efetiva.

PALAVRAS-CHAVE: Museu Corporativo, Responsabilidade Social Corporativa, Capital Humano, Capital Social, Empreendedorismo Cultural.

ABSTRACT: The corporate museum is an organizational heritage capable of strongly impact the political, economic, cultural and social reality of the communities where it is inserted, as evidenced by this present research conducted in the form of a case study, having as its main object the Hering Company Museum located in the city of Blumenau, State of Santa Catarina, in southern Brazil. The methodology used in this research includes technical visits, interviews, baseline study and documentary in the data collection phase, as well as the content analysis in the data analysis phase. Considering that most of the studies on corporate museums portray experiences from Europe and the United States, this study aims to expand the field, which still needs an empirical context of research culturally and geographically more diverse. The business activities in the Hering Museum involves both cultural entrepreneurship and the formation of social capital and human capital in a socially responsible and effective manner.

KEYWORDS: Corporate Museum, Corporate Social Responsibility, Human Capital, Social Capital, Cultural Entrepreneurship.

1. INTRODUÇÃO

Existe uma possibilidade de ensino e aprendizagem contida nos objetos. A forma como são expostos a uma pessoa pode causar impressões indeléveis em sua mente transmitindo informações e conhecimentos (Humphries & Smith, 2014). Contudo Bourdieu e Darbel (2016) acreditam que isto somente é possível para um público que, além de atento a tal situação de exposição, possua determinado nível de educação e cultura, tendo sido de alguma maneira educado para o belo.

Definir beleza e garantir o acesso a ela sempre foi um desafio para a humanidade e tornou-se algo ainda mais raro e difícil no século XXI (Scruton, 2013), especialmente com o advento da sociedade do espetáculo (Llosa, 2013) onde a filantropia voltada para a economia política da arte (Ruskin, 2004) ganhou a concorrência de peso dos museus corporativos. Afinal a arte envolve um tipo de economia que Ruskin (2004) trata de abordar como sendo o resultado de um processo político de gerenciamento envolvendo três etapas principais: a racio-

nalização do trabalho, a preservação cuidadosa de seus frutos e a distribuição oportuna desses mesmos frutos. Embora pareça simples entender o processo proposto por Ruskin (2004), na prática existem alguns entraves difíceis de serem superados, tais como: encontrar e desenvolver os artistas; promover a sua valorização; educar as pessoas para apreciarem certas obras por suas qualidades intrínsecas; tornar essas obras acessíveis às pessoas que desejarem possuí-las, entre outros desafios. Embora não tenha em seu objetivo primeiro promover a arte como definida por Scruton (2013) ou Ruskin (2004), os museus corporativos participam também dos desafios desse tipo de economia política e vivenciam a realidade deste mundo complexo e em evolução na área do empreendedorismo cultural.

Desde que surgiram em fins do século XIX, em meio ao processo de industrialização e massificação de mercadorias, os museus corporativos se estabeleceram, multiplicaram e expandiram por vários continentes, visando a quatro principais objetivos: preservar e comunicar a história de uma empresa; fazer crescer o orgulho e a identificação dos empregados com a organização; informar aos visitantes e clientes sobre a empresa, seus produtos e serviços; e influenciar a opinião pública (Danilov, 1992). Os museus corporativos tem se dedicado a revelar quem a empresa é, o que faz e pensa por meio da sua política de exibição sobre o que lembrar e o que esquecer, refletida nas exposições ricas em objetos, histórias e memórias metodicamente escolhidas para levar ao público determinados conhecimentos e informações (Nissley & Casey, 2002).

O crescente corpo da literatura sobre museu corporativo tem trazido algumas contribuições relevantes para o seu entendimento, ao mesmo tempo que tem reforçado a visão desses equipamentos como poderosa ferramenta de comunicação e de marketing (Fürsich & Lester Roushanzamir, 2001; Blombäck & Brunninge, 2016; Monteiro & Gouvêa, 2016). O problema é que poucos estudos vão além disso (Anteby & Molnár, 2012; Bonti, 2014; Booth & Rowlinson, 2006).

Ainda são raros os pesquisadores que conseguem ver mais do que documentos e objetos em se tratando de museus corporativos. Estes são espaços que na verdade guardam histórias e memórias que podem ser recuperadas e (re)interpretadas de inúmeras formas (Schultz & Hernes, 2013), gerando um comprometimento em termos de responsabilidade histórica e social com as presentes e futuras gerações (Bertoli et al., 2016; Cudny & Horňák, 2016; Piatkowska, 2013; Rowlinson et al., 2010). Por isto este estudo visa a investigar: Como as atividades empresariais socialmente responsáveis, realizadas por meio de um museu corporativo, impactam no desenvolvimento local de determinada região, bem como contribuem para a formação de capital social (relações baseadas em interações simbólicas) e de capital humano (habilidades e competências profissionais)?

O objetivo deste estudo é colaborar com ideias para a discussão da necessidade de se (re)pensar o papel do museu corporativo, tendo em vista que, em muitos países, eles existem e contribuem decisivamente para a formação de um capital cultural que vai além do consumo de determinadas marcas e produtos. Os museus corporativos, como espaços de exposição e entretenimento, também informam e educam sobre questões que podem influenciar a realidade social, cultural, política e econômica de onde estão inseridos. E para apoiar essa discussão, efetuou-se neste estudo, uma análise empírica em um museu corporativo brasileiro chamado de Museu Hering.

A opção por retratar um caso brasileiro é justificada por várias razões. A cidade de Blumenau tem um importante papel no desenvolvimento local e seu processo de crescimento econômico deve-se fundamentalmente ao desenvolvimento industrial. É um município do Estado de Santa Catarina, Região Sul do Brasil, e o principal centro econômico da região do Vale do Itajaí ou Vale Europeu, assim conhecido devido a forte influência cultural e histórica desse povo na constituição do lugar, que recebeu grande quantidade de imigrantes poloneses, italianos e alemães (Santiago, 2001). Para Santa Catarina, Blumenau está – devido a sua estrutura portuária, situada estrategicamente próxima a importantes cidades do Mercosul e, além disso, é referência em educação, tecnologia, infraestrutura e mão de obra qualificada (Blumenau, 2019a). Também possui um dos maiores Índices de Desenvolvimento Humano do Brasil, com população estimada em cerca de 350 mil habitantes (Blumenau, 2019d).

Embora ocupe um território de pouco mais de 518 mil km^2 (IBGE, 2019), Blumenau possui cerca de 13 museus, que abrangem temáticas como cerveja, hábitos e costumes, ecologia e colonização (Blumenau, 2019b). Em outubro, realiza uma das festas mais populares da América do Sul, chamada Oktoberfest, similar a festa original que é realizada em Munique, na Alemanha (Blumenau, 2019c). Blumenau é o terceiro município mais populoso do Estado de Santa Catarina e como tal reflete alguns dos problemas típicos do Brasil como a

grande divisão de classes sociais, as ameaças de enchente e desabamento em zonas de risco e a existência de favelas. É neste contexto que se insere a Companhia Hering, a 16ª maior empresa do Estado catarinense, fundada por dois irmãos, Hermann e Bruno Hering, oriundos da Alemanha. Quanto a dimensão da empresa, em 2018, ela registrou R$ 1,53 bilhão de receita líquida, alcançou a marca de R$ 49,6 milhões em investimentos e obteve R$ 239,51 milhão de lucro líquido. Tudo isso em um contexto de forte recessão econômica, greve de caminhoneiros, crescimento dos índices de desemprego, fechamento de lojas, mudança de governos, entre outros fatos que impactaram todo o Brasil (Hering, 2019).

A presente pesquisa está baseada na coleta de dados realizada em visitas técnicas, estudo de base documental e em entrevistas conduzidas junto a gestores e profissionais do Museu Hering. De acordo com a Companhia Hering, o seu museu ocupa um lugar privilegiado em termos de atuação social frente a outras iniciativas empresariais, destacando-se pela efetividade e eficácia das ações empreendidas (Hering, 2018). Embora o Museu Hering tenha surgido com o objetivo original de comemorar o centenário da empresa no Brasil (celebrado em 25 de junho de 1980), ele abriu as portas somente em 2010, comprometido com o acesso a história local, cultura e educação, extrapolando todos os planos iniciais da Fundação Hermann Hering, mantenedora do museu (Malheiros, 2014).

Ao relacionar a história da Companhia Hering com outros temas transversais (história da camiseta, do operariado, industrialização, empreendedorismo, imigração e etc) no plano museológico, a equipe do museu percebeu toda a riqueza e potencial do seu acervo. Por conseguinte, o equipamento realiza vários projetos sociais com impacto positivo em toda a região do Vale do Itajaí e promove, por meio da Responsabilidade Social Corporativa, estratégias para a construção de uma sociedade mais inclusiva e democrática, contribuindo para a redução das desigualdades sociais (Malheiros, 2014).

Este estudo quer inspirar outros acadêmicos a realizar pesquisas semelhantes, aplicadas a outras regiões, para que um debate mais amplo sobre o museu corporativo e seus efeitos sobre o desenvolvimento local possa ocorrer. Este trabalho procura contribuir para enriquecer um fluxo de pesquisa que está em um estágio inicial de desenvolvimento e para desenvolver uma literatura que ainda tem poucas contribuições empíricas. Considerando que a maioria dos estudos sobre museu corporativo é baseada nas experiências da Europa e Estados Unidos, este estudo também responde a um pedido da pesquisa em contextos cultural e geograficamente mais diversificados.

A seção subsequente fornece uma breve análise da literatura existente sobre o assunto, resultando em um referencial teórico. A seção três apresenta a abordagem metodológica da pesquisa e a seção quatro apresenta uma descrição detalhada do objeto de estudo. A seção cinco traz a comparação dos achados com a literatura existente, enquanto na seção seis estão contidas as considerações finais.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Marcado pelo avanço das tecnologias da informação, o século XXI trouxe consigo a necessidade de grandes mudanças por parte dos profissionais (Camargo & Goulart, 2015). Novos comportamentos, atitudes e conhecimentos, especialmente voltados para o trabalho em equipe e o bem coletivo, incorporaram-se aos programas universitários e de treinamentos corporativos visando a capacitar os estudantes a serem além de excelentes cientistas e técnicos, pessoas mais comprometidas com a preservação do meio ambiente, tolerância, defesa das minorias, proteção dos direitos civis, desenvolvimento das comunidades pobres, enfim, atentos a questões que extrapolam os limites físicos das empresas e que ao mesmo tempo tem grande impacto nos negócios (Schultz, 1961), afinal de acordo com Coleman (1998), o capital humano é criado por mudanças em pessoas que trazem habilidades e capacidades que os tornam capazes de agir de novas maneiras, facilitando a atividade produtiva.

Atitudes como empatia, hospitalidade, proatividade e assertividade passaram a fazer parte do rol de competências exigidas no trabalho. E em relação aos profissionais da área de comunicação institucional, tais competências tornaram-se ainda mais decisivas para um bom desempenho. A área expandiu-se e incorporou novas atividades com a globalização e as novas tecnologias, incluindo o cuidado com a história e memória da organização (Camargo & Goulart, 2015).

Se antes o profissional de comunicação tinha que ser dinâmico, ágil e rápido no envio de informações do

presente, também o passado passou a ser o seu foco de atenção, uma vez comprovada a contribuição da memória e história organizacional para distinguir a empresa dos concorrentes, posicionando-a melhor no mercado devido a sua legitimidade e reputação (Deephouse & Carter, 2005; Fombrun, Gardberg, & Sever, 2000).

Na perspectiva de Putnam (2006), é muito importante para os participantes de uma rede simbólica como é o capital social, possuir uma boa reputação e confiabilidade, pois elas sustentam a densa teia de compromissos e promovem a cooperação. O capital social serve como uma espécie de garantia da mútua assistência e solidariedade, fortalecendo a comunidade e suas tradições. "Quanto mais elevado o nível de confiança numa comunidade, maior a probabilidade de haver cooperação. E a própria cooperação gera confiança" (Putnam, 2006, p. 180).

Para realizar um trabalho de maior relevância, a área de comunicação corporativa precisa ser multicultural e interdisciplinar e abrigar pessoas com diferentes histórias de vida e diferentes formações tais como historiadores, pesquisadores, arquitetos, bibliotecários, além de jornalistas, publicitários e designers. Todos eles, de preferência, com um elevado capital humano e capital social, ou seja, portadores de habilidades atualizadas que lhes permitam, além de tudo, intervir de forma crítica e produtiva na sociedade (Schultz, 1961).

O capital humano e o capital social foram incorporados aos debates de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) devido às contribuições fundamentais de Coleman (1998), Putnam (2006) e Carroll (1991). Por meio dos diferentes tipos de capital (econômico, social, intelectual, cultural, ético), conforme os autores, é possível às empresas escolherem a melhor forma de contribuir para o atendimento das necessidades prementes das comunidades do seu entorno. A forma de resposta às demandas dos seus *stakeholders* e a sua capacidade de elencar as prioridades (Carroll & Shabana, 2010), podem ser decisivas para a empresa em termos de ganhar ou perder mercado, uma vez que já não é mais surpresa o fato de que a RSC impacta nos negócios (Husted & Salazar, 2006).

Na perspectiva de Porter e Kramer (2002), quando bem gerenciada, a RSC pode gerar oportunidades de inovação e vantagem competitiva. Se a RSC está alinhada com a missão principal da empresa, suas ações e projetos podem produzir um retorno claro sobre o investimento, aumentando a distância entre a empresa e os seus concorrentes. Por outro lado, o maior desafio da RSC está em fazer com que os investimentos, processos, programas e responsáveis pela empresa atuem de forma harmônica e voltados a um objetivo claro, que vá além das responsabilidades meramente econômicas e legais.

Ir além das responsabilidades econômicas e legais significa que as empresas podem incorporar responsabilidades sociais também de ordem ética e filantrópica, conforme Carroll (1991). A responsabilidade ética refere-se às normas morais valorizadas pela sociedade na prática das ações corporativas, um conceito que está em interação dinâmica com a responsabilidade legal e portanto "está constantemente forçando a categoria de responsabilidade legal a ampliar ou expandir, ao mesmo tempo em que coloca expectativas cada vez maiores nos empresários para operar em níveis acima do exigido por lei" (Carroll, 1991, p.41).

Quanto à responsabilidade filantrópica, ela envolve o conceito de cidadania corporativa, no sentido de que a sociedade não considera antiética a empresa que não contribui com dinheiro, instalações e tempo dos funcionários em programas ou propósitos humanitários, para amenizar os problemas existentes, mas por outro lado, é bom para os negócios que a empresa possa "engajar-se ativamente em atos ou programas para promover o bem-estar ou a boa vontade humana" (Carroll, 1991, p.42), pois embora seja uma iniciativa mais discricionária que mandatária, a cidadania corporativa é um ato visível e público (Saiia, Carroll & Buchholtz 2003) que provoca boas mudanças para a sociedade assim como também ajuda a posicionar melhor a empresa.

A percepção das partes interessadas de que a empresa preocupa-se com os problemas sociais ilustram o quanto ela é capaz de ser ética, agir conforme a legalidade e ainda ir além dos seus próprios interesses econômicos. A legitimidade conquistada, assim como a boa reputação, favorece a permanência da empresa no mercado. Sendo que legitimidade significa aceitação social resultante da adesão a normas e expectativas reguladoras, normativas ou cognitivas (Deephouse & Carter, 2005), enquanto reputação é o resultado de todo um trabalho realizado pela organização em torno da sua identidade e imagem (Rhees, 1993).

Consoante Albert e Whetten (1985), identidade organizacional é o resultado de um conjunto de atributos centrais, distintivos e duradouros da organização, formulada e mantida por meio de interações sociais. E uma vez que a identidade pode ser motivada por vários desejos, há que se entender o que a organização "realmen-

te é", para que se possa garantir legitimidade às suas ações bem como a mobilização dos atores que tenham expectativas sobre como a organização "deve ser". Afinal proeminência, maleabilidade e veracidade são características indispensáveis à identidade organizacional, que também compõe a base da cultura corporativa (Schein, 2009).

Por seu turno, a reputação é uma construção coletiva que descreve as percepções agregadas de várias partes interessadas sobre o desempenho da empresa, na visão de Fombrun, Gardberg e Sever (2000). A reputação é influenciada por pensamentos e impressões que os públicos constroem cobre elementos que apesar de se relacionarem com a organização, nem sempre estão sob o domínio desta como por exemplo, os concorrentes, o ambiente institucional, as leis, entre outros elementos, e por isso é tão difícil a boa reputação ser conquistada e mantida. Requer um esforço e um investimento constantes por parte da empresa que, por sua própria natureza, costuma também ela mesma sofrer inúmeros reveses.

O museu corporativo, surge nesse contexto como mais uma ferramenta de comunicação da identidade e cultura de uma organização, no afã de conquistar legitimidade e melhorar a sua reputação. Os museus corporativos estão presentes em todos os continentes (Nissley & Casey, 2002), atraem milhares de pessoas todos os anos e assim como muitos outros museus possuem o desafio de permanecerem abertos e atrativos a visitantes cada vez mais exigentes, interativos e críticos. Consoante as suas formas e conteúdos diversificados, é interessante notar o quanto a sua existência é aderente às visões sobre capital social e capital humano, além do capital cultural.

De acordo Coleman (1998), o capital social é um conceito que incorpora a relação entre as pessoas como um diferencial. É um patrimônio invisível que nasce a partir de um contexto e uma estrutura social, por meio de mudanças nas formas como atores individuais ou coletivos interagem no sentido de atingir os seus interesses. Tal visão se complementa com a de Putnam (2006, p.177), para quem "o capital social diz respeito a características da organização social, como confiança, normas e sistemas, que contribuam para aumentar a eficiência da sociedade, facilitando as ações coordenadas".

Já Bourdieu (2011) acredita que é através de uma rede que vai além da objetividade das relações, que se estabelecem interações econômicas e sociais de alto valor agregado e que ao mesmo tempo, extrapolam o próprio campo onde tais relações se estabelecem. Tais redes, como trabalho, família, escola, religião, arte, entre outras, conformam o que o autor francês chama de disposições duráveis ou *habitus.* O *habitus* é um poder gerador ou o lado ativo do conhecimento prático baseado na vontade, criatividade, invenção e ação. Ele enfatiza a dimensão de um aprendizado passado que tende a conformar e orientar a ação futura.

A construção do *habitus* se dá pelo estabelecimento de um "sistema das disposições socialmente constituídas que, enquanto estruturas e estruturantes, constituem o princípio gerador e unificador do conjunto das práticas e das ideologias características de um grupo de agentes" (Bourdieu, 2015, p. 191). Portanto ao participar de uma rede, os grupos ou indivíduos podem ter acesso a gratificações tanto econômicas quanto simbólicas, conformando experiências diferentes de acordo com o papel desempenhado na estrutura, de dominado ou dominante por exemplo. Tais papéis são dinâmicos e por isso, diferentemente de Coleman (1998), Bourdieu (2015) não fala em confiabilidade entre os membros do grupo e indivíduos, pelo contrário, retrata o campo social como um espaço de lutas e contradições.

Nem Coleman (1998) nem Putnam (2006) pensam como Bourdieu (2015) sobre a existência e o valor do capital humano, do capital cultural ou mesmo do capital em si como um campo de disputas. Para Bourdieu (2015), na medida em que o *habitus* resulta de interações sociais, ele tende a perpetuar as mesmas relações sociais que o engendraram, mas não por uma questão de consciência ou confiança, e sim por uma questão de sobrevivência. A interiorização de normas e princípios de ação assegura um certo domínio do campo e poder, que se tentará preservar a todo custo (Boudieu, 2011). Em contrapartida, para Coleman (1998), o engajamento das pessoas nas relações possibilita troca de recursos, assistência mútua e demonstração de empatia para com os interesses dos outros além do próprio. O capital social, conforme Coleman (1998), refere-se ao valor que a estrutura social tem para os atores como recurso que eles podem utilizar para facilitar as sua ações. As ações dos atores neste caso são baseadas na reciprocidade e expectativa, por isto "multiplicam-se com o uso e minguam com o desuso", como acrescenta Putnam (2006, p. 179).

Sob tal ponto de vista, a confiabilidade no ambiente social torna-se imprescindível porque do contrário preponderariam as normas acompanhadas de sanções. Com base na confiabilidade, os recursos podem ser com-

binados de várias maneiras com outros recursos, produzindo diferentes comportamentos no nível do sistema social, tanto na visão de Coleman (1998) quanto na de Putnam (2006), mas diferentemente do que pensa Bourdieu (2015), para quem a ação, enquanto guiada por uma razão prática, possibilita um conhecimento prático do mundo social tornando as relações objetivas e coloridas pelos próprios interesses, no sentido não muito positivo da ideia.

Na sua análise social, Bourdieu (2011) amplia o conceito de capital da doutrina econômica para aproximá-lo de um forma cultural e social. Ao conceber o espaço das relações como campo e este como um espaço de disputas, o autor sustenta a existência de capital social e do capital cultural como sendo estratégias utilizadas pelos indivíduos ou grupos para manterem ou melhorarem a sua posição social.

Na perspectiva de Bourdieu (2011), o campo é uma estrutura de relações específicas e objetivas que explicam a forma concreta das interações sociais de certos agentes. Desta feita, o conjunto de bens materiais como patrimônio, fábricas, terras, enquadram-se no capital econômico, "que nada mais conhece além do interesse material e a busca da maximização do lucro" (Bourdieu, 2011, p. 69), mas outros campos existentes como o da arte, alta costura, literatura, filosofia, política, educação, por exemplo, conformam interações simbólicas de valor muito mais refinado e sutil, que podem ser associados ao campo de produção cultural e a geração de capital social, que segundo Coleman (1998), possui características muito mais voltadas a obrigações recíprocas que disputas por poder.

Bourdieu (2011) destaca a importância de se observar as relações de troca linguísticas como "outros tantos mercados que se especificam segundo a estrutura das relações entre os capitais linguísticos ou culturais dos interlocutores ou dos seus grupos" (p.69), pois há uma autonomia relativa e uma lógica original intrínseca a cada campo social que também é fruto de certas condições sociais de produção.

Vale ressaltar que Coleman (1998) entende o capital econômico em relação estreita com os bens e riquezas materiais que alguém pode adquirir em virtude de investimentos disponíveis, enquanto o capital humano significa a aquisição de habilidades e competências por indivíduos, facilitando a obtenção de melhor trabalho e renda. O capital social, por sua vez, seria identificado com certos aspectos da estrutura social por suas funções, não expressas necessariamente em artefatos físicos ou tangíveis.

Putnam (2006) reforça esse entendimento, considerando que "uma característica específica do capital social - confiança, normas e cadeias de relações sociais - é o fato de que ele normalmente constitui um bem público, ao contrário do capital convencional, que normalmente é um bem privado" (p.180) e, portanto, invisível aos olhos, mas perceptível em seu poder.

Já Bourdieu (2015) agrega uma dimensão cognitiva ao capital social, ao qual se refere como sendo a existência de representações compartilhadas, interpretações e sistemas de significado entre as partes. Embora haja no campo social conflitos de interesses e lutas interferindo nas relações estabelecidas, isso não elimina a possibilidade de ajuda e benefícios mútuos entre os concorrentes. Contudo, depende da posição do grupo dentro do sistema social, o maior poder ou a melhor posição para acumular os melhores benefícios.

Em referência ao capital social, Putnam (2006) sugere que qualquer grupo pode viver a experiência da participação cívica, pois "os sistemas de cooperação cívica são uma forma essencial de capital social: quanto mais desenvolvidos forem esses sistemas numa comunidade, maior será a probabilidade de que seus cidadãos sejam capazes de cooperar em benefício mútuo" (p.183), isso por que tais tipos de sistemas aumentam os custos potenciais para o transgressor da cooperação de benefício mútuo; promovem sólidas regras de reciprocidade; facilitam a comunicação e melhoram o fluxo de informações sobre a confiabilidade dos indivíduos; além de que eles corporificam o êxito alcançado em colaborações anteriores.

Assim como Putnam (2006), Coleman (1998) acredita que o valor do capital social está no valor de certos aspectos da estrutura social que os atores podem utilizar para atingir os seus objetivos. Certos componentes da organização social são capazes de contribuir para o valor produzido pelo capital social, na sua visão. São eles: obrigações e expectativas, capacidade de fluxo de informação da estrutura social e normas acompanhadas de sanções. Tais componentes influenciam o compromisso das pessoas, bem como a qualidade de suas relações, no sentido de fortalecer, enfraquecer ou mesmo ameaçar o engajamento na troca dos recursos disponíveis. Mas se o engajamento encontrar-se efetivamente consolidado, uma vez que a organização tenha sido trazida à existência por um conjunto de atores para alcançar um conjunto de propósitos, também poderá

ajudar outros (Coleman, 1998).

Uma vez que este estudo consiste em compreender como um museu corporativo, por meio da responsabilidade social, pode colaborar para o desenvolvimento de capital social (relações baseadas em interações simbólicas) e capital humano (habilidades e competências profissionais) de uma determinada região, a revisão da literatura realizada nesta seção, permitiu estabelecer quatro proposições norteadoras da pesquisa. São elas:

1. As práticas de gestão, através do museu, influenciam positivamente a criação de legitimidade e reputação para a organização.

2. As práticas de gestão, através do museu, influenciam positivamente a compreensão sobre a memória e história local incluindo-se a relevância do papel da empresa no desenvolvimento da região.

3. As práticas de gestão, através da RSC, contribui positivamente para o desenvolvimento de capital social.

4. As práticas de gestão, através da RSC, contribui positivamente para o desenvolvimento de capital humano.

3. METODOLOGIA

A escolha do tipo de abordagem a ser utilizada numa pesquisa começa com a pergunta de partida ou questão central proposta, segundo Denzin e Lincoln (2006), pois ela ajuda a clarificar os caminhos que serão necessários para se atingir os objetivos propostos. Neste sentido, os estudos qualitativos têm a função de desvendar com profundidade um fenômeno, situação ou problema que de outro modo não viria a ser apreendido em sua totalidade.

Compreender e classificar processos dinâmicos vividos por seres humanos é da natureza dos estudos qualitativos. "A palavra qualitativa implica uma ênfase sobre as qualidades das entidades e sobre os processos e os significados que não são examinados ou medidos experimentalmente (se é que são medidos de alguma forma) em termos de quantidade, volume, intensidade ou frequência" (Denzin & Lincoln, 2006, p. 23). Na perspectiva de Minayo (2012), a pesquisa qualitativa "trabalha com o universo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores e das atitudes" (p.21) dos seres humanos. A sua natureza é principalmente interpretativa.

Mediante tais esclarecimentos, pode-se classificar esta pesquisa como sendo de natureza qualitativa exploratória e com base em estudo de caso, ferramenta apropriada a uma pesquisa que visa testar ideias, conforme Merriam (1998). O estudo de caso geralmente é escolhido por pesquisadores que querem testar hipóteses ou compreender processos, programas e eventos. São características do estudo de caso a particularidade (da unidade de análise, do objeto), a descrição detalhada (interpretativa, holística e intensiva) e a heurística (aplicação, generalização, utilidade), de acordo com a citada autora. E na perspectiva de Eisenhardt (1995), a amostra escolhida é viável, uma vez que o número de caso é compatível com o objetivo do estudo.

Tabela 1: Principais conceitos e teorias utilizadas

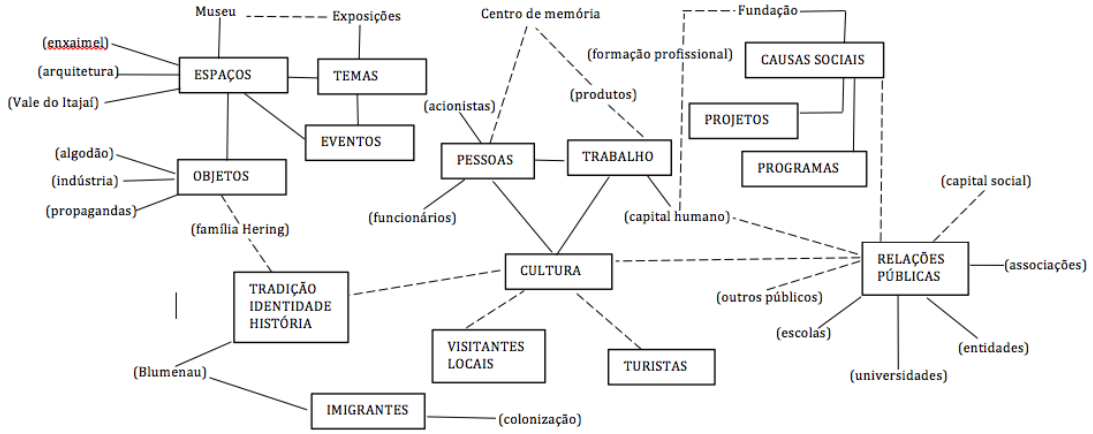
Principais Conceitos	RSC	Capital Cultural	Capital Humano	Capital Social	Autores
Habilidade, competência e desempenho profissional			**X**		Schultz (1961)
Relações baseadas em interações simbólicas		**X**		**X**	Coleman (1998) Putnam (2006) Bourdieu (2015)
Legitimidade e reputação	**X**	**X**		**X**	Frombrun et al, (2000) Rhees (1993) Deephouse & Carter (2005)
Atendimento de demandas dos Stakeholders	**X**			**X**	Carroll & Shabana (2010) Carroll (1991)
Cidadania corporativa ou filantropia	**X**	**X**	**X**	**X**	Husted & Salazar (2006) Porter & Kramer (2006) Carroll & Buchholtz (2003)

Cultura e identidade corporativa		**X**	**X**	**X**	Albert & Whetten (1985) Ashforth & Mael (1996)
Memória e história da organização	**X**	**X**	**X**	**X**	Nissley & Casey (2002) Danilov (1992) Camargo & Goulart (2015)

Fonte: Elaboração própria

Quanto a coleta e a análise de dados, seguiu-se as etapas da análise de conteúdo propostas por Bardin (2011): Codificação, Categorização, Inferência e Análise. Em um primeiro momento, por meio de algumas comparações entre os principais conceitos da literatura revisada, foram efetuadas buscas de significantes gerais nos conteúdos obtidos através de pesquisa documental e entrevistas individuais com os gestores e profissionais do Museu Hering. A partir disso deu-se início ao processo de codificação com base na entrevista principal, realizada com a gerente do Museu Hering, Amélia Malheiros que, juntamente com a museóloga Marília Xavier Cury, cuidou de todo o projeto do início ao fim a partir das ações que desenvolvia na Área de Comunicação Institucional da Hering.

Testado o método de codificação estrutural, todos os demais documentos e conteúdos transcritos das observações e entrevistas foram sendo analisados e categorizados no nível estrutural (signos ou significações) a partir da codificação inicial (cujos principais pilares foram: museu, exposições, centro de memória e fundação), possibilitando desta maneira estabelecer as relações implícitas nos discursos bem como estabelecer as lógicas entre elas, o que resultou no seguinte quadro de valores:



Nota: Maiúsculas enquadradas = valores; Minúsculas entre parênteses = significantes linguísticas icônicos; Tracejado = relação entre valores.

Figura 1: Relações Implícitas de Valores
Fonte: Elaboração própria

De acordo com Bardin (2011), a análise estrutural "engloba um número de técnicas que tentam passar do nível atômico da análise a um nível molecular, e centram os seus procedimentos, mesmo num plano muito elementar, mais nos laços que unem os componentes do discurso, do que nos próprios componentes" (p. 268). Desta feita foi possível identificar os elementos objetivos e práticos dos discursos, assim como os elementos simbólicos que pudessem estar relacionados intra e entre si.

A inferência iniciou com uma nova análise dos dados, desta vez por temas, o que ajudou a reelaborar as relações intrínsecas, permitindo validar ou refazer alguns aspectos das conexões primárias de valores. Em uma segunda etapa deste processo, também foi feita uma análise das relações por oposição (após se dividir o texto em segmentos ou enunciados, em busca do que justificava, explicava ou ilustrava certos entendimentos), o que por fim facilitou a análise e discussão exposta na seção a seguir.

4. O MUSEU HERING

O Vale do Itajaí, situado na região Sul do Brasil, no Estado de Santa Catarina, é conhecido como o Vale Europeu por ter recebido muitos imigrantes oriundos principalmente de Polônia, Itália e Alemanha, entre os séculos XIX e XX, que deixaram como marca registrada para as futuras gerações, um profundo respeito pela exuberância da mata atlântica local e imóveis construídos com a medieval técnica enxaimel, baseada no encaixe de madeiras maciças e uma peculiar engenharia (Santiago, 2001).

É em uma casa em estilo enxaimel, totalmente restaurada no ano 2000 e que foi tombada como patrimônio histórico, que mais de 140 mil visitantes conheceram o Museu Hering desde a sua inauguração em 2010 até 2018 (Malheiros, 2019). Considerado também como "peça" do museu (Malheiros, 2011), o bem imóvel da empresa já funcionou como biblioteca e refeitório para os funcionários no passado (Andrade, 2012), fato lembrado com orgulho pelo mediador do museu, durante uma visita técnica, ao mostrar fotografias de um painel impresso como linha do tempo, foco da primeira sala de exibição localizada no piso um da casa.

A casa enxaimel do Museu Hering participa na verdade de um conjunto arquitetônico bastante estratégico para a empresa, pois contém a Unidade Matriz e a Unidade Bom Retiro.
De certa forma também patrimônio do museu, ou a ele incorporável, além da casa e seu acervo há o entorno, o verdadeiro museu a céu aberto que é o Vale do Bom Retiro, com suas construções características, ruas e calçadas, pelas quais passaram incontáveis gerações de operários, tecelões. Não é só do espaço museográfico, expositivo, fechado entre paredes, que se ocupa a museologia, e os que se dispuserem a uma caminhada pelas proximidades constatarão um entorno belíssimo. Encontrarão uma fábrica, casas, jardins, pessoas, tão partícipes da história da industrialização de Santa Catarina quanto os guardados do museu (Malheiros, 2011, p.31).

Há neste conjunto arquitetônico um edifício de três pavimentos que ficou conhecido por "casa de costura", cuja construção data de 1920, e hoje abriga o Centro de Memória, local de funcionamento da reserva técnica do museu. Há mais um imóvel identificado como sendo a "antiga fiação", de 1913, e mais três construções residenciais remanescentes do núcleo inicial da empresa, alinhadas com a casa enxaimel do Museu Hering. Na Unidade Matriz, em funcionamento desde a sua construção em 1970, existe também um jardim suspenso projetado por profissionais considerados ícones da arquitetura e do paisagismo moderno no Brasil, que são respectivamente Hans Broos e Burle Max. O jardim suspenso está integrado a projetos de sustentabilidade e meio ambiente promovidos pela companhia (Andrade, 2012; Hering, 2012; Malheiros, 2011).

Vale ressaltar que há no Vale do Itajaí um roteiro turístico cujo foco está em conhecer os imóveis existentes em estilo enxaimel (Blumenau, 2019). Por conseguinte, manter os antigos imóveis dos imigrantes bem conservados é uma questão de honra para o povo de Blumenau, que tem orgulho em manter vivas as tradições germânicas e ensinar em suas escolas a língua materna dos seus ancestrais (Santiago, 2001). O enxaimel foi utilizado como base para compor a identidade visual do Museu Hering e de tudo o que diz respeito ao mesmo, incluindo-se nome, publicações e divulgações (Malheiros, 2014).

De produtores, no século XIX, de ceroulas, meias e camisetas, os fundadores da Cia Hering, Bruno e Hermann Hering, tornaram-se peças fundamentais no processo de industrialização da região do Vale do Itajaí, em uma época em que o Brasil era marcado por uma forte cultura agropecuária e a região de Blumenau, por sérias dificuldades estruturais (Santiago, 2001). Na exposição permanente do Museu, intitulada "Tempo ao Tempo", é possível compreender melhor a história dos imigrantes, a trajetória da família, o começo da companhia no Vale Europeu e a evolução da industrialização brasileira, assim como movimentar um tear circular francês de 1889, com 1456 agulhas e capacidade de produção de 10 quilos de malha por dia (Malheiros, 2011).

Na Sala 1, junto ao tear é possível ver, tocar e compreender como o algodão *in natura* transforma-se em peças de roupa coloridas e resistentes, apesar da sua aparente fragilidade. Há nessa sala um expositor contendo um manequim sob medida para preservar as características originais de uma camiseta de 1910, utilizada como "roupa de baixo" e com tecido aplicado no peito visando aquecer os pulmões e evitar doenças comuns da época. De acordo com a gestão do Museu Hering, a exposição "Tempo ao Tempo", objetiva: informar sobre a trajetória da Cia Hering; refletir sobre as condições passadas e presentes do empreendedorismo; valorizar o patrimônio cultural, industrial e intangível de Blumenau; além de pensar sobre moda como expressão cultural e social que reflete costumes, estilos e lembranças pessoais (Malheiros, 2011).

Na Sala 2, ainda no piso um da casa em enxaimel, é destacada a contribuição dos funcionários por meio de recurso multimídia, fotografias, depoimentos e manuscritos. É neste espaço que o visitante se depara com amostras de cores e estampas icônicas da marca Hering como as camisetas contra o câncer de mama, causa que a empresa abraçou em uma campanha que marcou época no Brasil e que ainda prossegue, em 2019, mobilizando pessoas. Também é possível ver, nesse mesmo piso da casa, diversos modelos de máquinas de costura, lembrando o processo manual envolvido na criação e confecção de roupas.

A Cia Hering teve a sua primeira marca registrada em 1910, incluindo o desenho dos "dois peixinhos", que simboliza a união dos dois irmãos: Bruno e Hermann Hering. Através de alguns elementos, como etiquetas e propagandas da exposição "Tempo ao Tempo", é possível fazer as conexões entre a marca principal (Hering) e as outras marcas pertencentes à Cia Hering: PUC, DZARM e Hering Kids, formas que a empresa encontrou para expandir seus negócios ao longo do tempo no segmento de varejo de moda, além das outras ações que se mostraram bastante eficazes como a realização de exportações e a abertura de capital (Hering, 2012).

Em um outro piso da casa do museu, a Sala 3 dedica-se à exibição de campanhas publicitárias, amostras das coleções Hering, tendências, catálogos e estamparias. O uso de recursos audiovisuais em uma parede enxaimel, obriga o visitante a ficar atento ao som e às imagens, sem deixar de, ao mesmo tempo, reparar em uma instalação no canto da sala em formato de buraco de fechadura. Nela, há vários furos e cada um deles acessa uma fotografia que exibe a roupa de baixo de diferentes idades e épocas. Essa instalação aumenta a curiosidade dos visitantes e gera um momento de descontração durante o percurso da visita ao Museu Hering, divertindo as pessoas de todas as idades.

Nesse piso do museu, a iluminação é um recurso de comunicação a parte, pois em virtude da necessidade de projeção do material audiovisual, o ambiente se torna mais intimista e escuro, preponderando no visitante uma sensação de introspecção e contemplação. O visitante tem a sensação de estar preenchendo um vazio e de estar literalmente entre o passado do piso anterior (onde predominam os tons terrosos e uma iluminação indireta) e o futuro da Sala 4, ambiente com cores alegres e predomínio do azul, bastante claro e iluminado.

Na Sala 4, projetada para ações de criatividade e educação e portanto, banhada por uma forte luz branca, que imita a luz do dia, existem computadores com programas de criação de estampas conectados a uma impressora, além de vários tipos de materiais de costura, todos disponíveis para atividades especiais onde os visitantes podem criar e customizar ali mesmo a sua camiseta de malha e onde os mediadores podem ajudar na missão de qualquer um viver um momento de designer de moda.

Todas as salas do Museu Hering são amplas e convidam para a permanência do visitante. Mas, há oito anos, a exposição principal "Tempo ao Tempo" continua a exibir o mesmo conteúdo e a mesma forma, com a utilização dos mesmos recursos, desde a abertura do museu em 2010. Também as demais salas descritas continuam a exibir o mesmo acervo por todo esse tempo. Fatos que despertam para a seguinte questão: Como o Museu conseguiu alcançar a marca de mais de 140 mil visitantes em apenas 8 anos de existência?

Talvez seja na política de funcionamento do Museu Hering que resida a sua principal estratégia de sobrevivência em uma cidade como Blumenau, com apenas 350 mil habitantes e cerca de 62 pontos turísticos, incluindo-se nesta conta, além do Museu Hering, outros 12 museus de diferentes temáticas (Blumenau, 2019b). Tal política inclui desde a gestão criteriosa do acervo histórico da Cia Hering até um conjunto de atividades que mobiliza os mais diversos atores sociais (Hering, 2012).

Os museus são lugares de memória comprometidos com três funções básicas: científica, educacional e social. Suas ações estão estruturadas em torno de seu acervo – suporte da memória –, alvo do processo curatorial que envolve formação e desenvolvimento de coleções, pesquisa, conservação preventiva, documentação museológica e comunicação. Essas ações são desempenhadas por profissionais qualificados e orientados para outro elemento constitutivo do museu, o público. Se os museus estruturam-se em torno de acervos museológicos, fazem isso se voltando para a sociedade (Cury, 2012, p. 10).

O Museu Hering integra um grupo da região do Vale do Itajaí dedicado a realizar estudos e pesquisas museológicas, do qual fazem parte outros museus do entorno. De acordo com Malheiros (2014), "essa união vem apoiar as recentes políticas públicas para o trabalho em rede para agregar valor às inúmeras iniciativas e avanços do setor museológico" (p.33). Um exemplo disso está, entre outros eventos, na realização em 2014,

do Seminário Interdisciplinar em Museologia que contou com a participação da Fundação Cultural de Blumenau. Ao considerar um museu como emissor de uma mensagem com sentido e significado abertos a interpretações diversas, Cury (2014) lembra que a "exposição é uma das formas de comunicação em um museu, e a educação é outra essencial à instituição" (p.40). Mas não é só o museu que chama a atenção para o projeto cultural da Cia Hering.

A Cia Hering também abriga um Centro de Memória, cujo auditório recebe eventos de vários parceiros locais e está na mesma edificação onde fica o seu Laboratório de Conservação de Acervos, local onde ocorre o tratamento e arquivo dos mais diversos documentos e objetos considerados pela gestão da Cia Hering de inestimável valor histórico, afetivo, cultural ou patrimonial, cujas temáticas são: a família Hering, a Cia Hering, marcas, patrimonial arquitetônico e artístico, fundações e associações. Entre os documentos da família Hering, estão conservados registros da história da imigração no sul do Brasil. Assim como entre os documentos catalogados como Cia Hering, ficam também registros da industrialização do país. O acervo, portanto, extrapola os próprios muros da organização, despertando interesses de diversos públicos.

Em 2018 fora realizadas três edições de um evento denominado Reserva Aberta, que reuniu estudantes do Ensino Médio, acadêmicos e profissionais de museologia para dialogar e mostrar os bastidores do Museu Hering. Em 2019, já foram ofertadas vagas para três turmas de oficina de conservação no laboratório do Centro de Memória, envolvendo aulas práticas e teóricas sobre como preservar acervos têxteis, fotográficos e documentais. É intenso o trabalho de relacionamento entre os profissionais do Museu Hering e a comunidade do entorno.

O Centro de Memória da Cia Hering possui mais de 35 mil documentos catalogados (Hering, 2019) e acondicionados conforme as normas próprias da conservação, que exige, por exemplo, que os materiais passem por higienização e fumigação, dentre outros procedimentos prévios para garantir a sua durabilidade. Depois de documentados, todos os materiais são metodicamente armazenados e incluem dentre outros, textos, fotografias, medalhas, troféus, mostruários de produtos, brindes, fitas de vídeos e/ou áudios, obras de arte, etc (Hering, 2018).

O Museu Hering está, como dito anteriormente, no complexo da Unidade Matriz. Dentre as construções arquitetônicas, existem ainda em funcionamento uma Outlet da Cia Hering aberta ao público, além do Centro de Memória com acesso restrito, mas não por isto menos atrativo. Nele também existe um intenso trabalho de pesquisa que é realizado tanto pelo público interno quanto o público externo à Cia Hering, além do próprio Laboratório de Conservação que, além de tratar o material do acervo, serve como um verdadeiro laboratório de formação e educação para jovens profissionais.

Um dos fatores para a ampliação e formação do público do Museu Hering é, certamente, a ação desempenhada pelos educadores. O Setor Educativo promove constantemente a diversificação de atividades e aumento de público. Dentre os projetos podemos destacar alguns: sábado cultural, oficinas criativas, visitas mediadas, café com memória, encontro com profissionais do turismo, a escola visita o museu, o professor no museu (Malheiros, 2014, p. 29).

No Museu Hering, as instalações do Centro de Memória constituem-se em um atrativo a mais, assim como o seu acervo, que é utilizado em exposições itinerantes e temporárias, apresentando temas que exploram as potencialidades dos objetos que compõe verdadeiras coleções da empresa (Hering, 2018). Tais exposições permitem à equipe manter-se ativa e em constante desafio, além de dar dinamismo ao museu, como explica a supervisora Valquíria Venturi Starke. Qualificar e manter uma boa equipe no Museu é uma questão à parte, não só para o Museu Hering, mas para a gestão de museus de um modo geral, de acordo com Marília Xavier Cury, coordenadora geral do projeto de implantação do museu Hering e com vasta experiência na área.

Os processos museológicos no Brasil não são simples, como não é simples a criação e consolidação de museus no país. Os processos são determinados por políticas públicas, e a criação e a consolidação de instituições dependem de inúmeros fatores, tais como a profissionalização do campo museográfico, leis de incentivo que fomentem os recursos necessários, planejamento e equipe. O processo vivido pelo Museu Hering não é diferente, vem sendo impactado pela situação política cultural e museal brasileira e enfrentando os inúmeros desafios para a execução de seu projeto (Cury, 2014, p. 22).

A gerente do Museu Hering, Amélia Malheiros explica em uma das entrevista para este estudo que, em 2017,

teve que proceder com a mudança praticamente completa da sua equipe por vários motivos, mas principalmente por sentir uma certa acomodação e falta de entusiasmo das pessoas.

Foi difícil montar uma equipe já no começo do museu, porque não existem cursos de formação para o tipo de trabalho que fazemos em um museu de empresa. Eu também não tinha experiência nenhuma com esse tipo de coisa, pois era gestora da Área de Comunicação Institucional. Apenas encontrei a carta do seu Ingo Hering, que falava em abrir o museu para comemorar os 100 anos da empresa, e daí surgiu a enorme vontade de tocar o projeto. Assim, fui agregando pessoas de várias disciplinas e as qualificando à medida que descobríamos juntos como fazer as coisas, no dia-a-dia mesmo. Deu certo no início e eu tenho uma enorme gratidão por isto, mas depois, perante os novos desafios que foram surgindo, como por exemplo, ter que identificar ou mesmo desenvolver um sistema próprio para a catalogação de todo o nosso acervo do Centro de Memória, além do cuidado com as peças que necessitam de materiais especiais, caros e difíceis de encontrar no mercado, comecei a ter muitos problemas. Agora estou tentando encontrar pessoas mais afinadas com o nosso projeto, não falo em conhecimento técnico apenas, mas que entenda a alma do museu (informação verbal. [1].

Além dos colaboradores, a empresa preocupa-se ainda com as demandas dos outros públicos com os quais se relaciona e considera prioritários: acionistas, fornecedores, franqueados, representantes comerciais e clientes do varejo multimarcas, além de outros empresários locais, concorrentes e comunidades do entorno (Hering, 2019).

Ingo Hering, citado anteriormente por Amélia Malheiros, é uma figura conhecida em Blumenau por ter participado ativamente da vida social da cidade, fundando ou colaborando diretamente com diversas entidades, associações e iniciativas de cunho artístico, social e da classe empresarial (Santiago, 2001). É dele a assinatura que consta em uma carta datada de 1980, que deu início a toda a história do Museu Hering e os desafios de torná-lo realidade. Em virtude do compromisso com a sociedade e a sua aptidão para as relações públicas, Ingo Hering criou em conjunto com seu pai, Curt Hering, e várias outras personalidades locais, a Fundação Hermann Hering (FHH), em 1935, comprometida com temas como empreendedorismo, transformação social, sustentabilidade, economia criativa da moda, protagonismo para a inovação, desenvolvimento social e local (Malheiros, 2014).

Em 2017, cerca de R$ 1,05 milhão foram investidos em projetos por meio da Fundação, que arrecadou ainda por meio de lei de incentivo fiscal e uma campanha de redirecionamento de impostos de pessoas físicas e jurídicas, R$ 82 mil (Hering, 2018). A Fundação Hermann Hering possui dois eixos principais de atuação: Memória e Cultura, realizado através do Museu Hering e do Centro de Memória Ingo Hering, além do Espaço Cultural Gertrud Hering, cujo objetivo está em preservar o patrimônio cultural e industrial de interesse público regional e nacional, e o eixo Empreendedorismo Responsável, que visa a promover o desenvolvimento econômico e social do país por meio de "conexões que possam criar um sistema para acelerar inovações e aprimorar talentos" (Hering, 2018).

É com base nesses eixos que acontecem na cidade, em parceria com outras instituições, escolas ou universidades, vários eventos e programas como "O Museu e a Escola", "O Museu e a Comunidade", "Práticas e Conceitos", além dos projetos "Cultura Criativa", "Conexão Varejo" e "Trama Afetiva", como explica Amélia Malheiros em entrevista para este estudo.

O Trama Afetiva, que iniciou em São Paulo, mas chegou também a Blumenau como Re-Trama, promove uma série de encontros multiculturais na cidade, reunindo artistas e produtores locais, para promover a difusão da "Economia Criativa" (modelo de produção e consumo voltado para a responsabilidade socioambiental e a ressignificação de processos e produtos), fazendo uso de plataformas de estudos práticos, incentivo à aprendizagem coletiva, painel de debates, organização de oficinas e aulas abertas (Araújo & Predabon, 2018).

Foi por meio do "Trama Afetiva" que surgiram algumas soluções em design para resíduos têxteis com direito a aproveitamento de materiais e exposição itinerante, orgulho da equipe do museu, que se tornou um grande impulsionador da rede de relações da Cia Hering por meio do compromisso de compartilhar conhecimento e

[1] Entrevista concedida por MALHEIROS, Amélia. Entrevista I. [mai., 2018]. Entrevistadora: MONTE, Ana Luiza A. Blumenau, 2018. 1 arquivo. mp3 (120 min.).

contribuir com o desenvolvimento local (Araújo & Predabon, 2018). No complexo arquitetônico do museu, acontecem reuniões, seminários e até aulas de ioga, atendendo a demandas da comunidade local.

A Cia. Hering atua e realiza seus negócios em uma grande rede, que gera e compartilha valor para todos os públicos e para a sociedade. Temos um importante papel nesse ecossistema: influenciar positivamente todos os parceiros para o empreendedorismo e geração de riqueza, com boas práticas de gestão, baseadas sempre na governança responsável, ética e transparente (Hering, 2018, p.13).

O Museu Hering conseguiu colocar em evidência a forte tradição da região do Vale do Itajaí de produzir e exportar artigos de vestuário e confecção. Os projetos, cursos, eventos e oficinas do museu passaram a movimentar estudantes, professores e profissionais do setor, que além de trocar experiências, consultoria, receber informação, qualificação e capacitação, também são estimulados ao empreendedorismo (Malheiros, 2019).

De acordo com Malheiros (2019), em 2018, ao todo 95,9 mil pessoas participaram presencial e virtualmente das atividades ofertadas através da Fundação Hermann Hering, mantenedora do Museu Hering, gerando cerca de R$ 240 mil em receitas para os "parceiros, engajados e beneficiados" (p.56). Sendo que, não apenas em Blumenau, esse público é afetado pelas ações promovidas. Estados como Rio Grande do Norte, Goiás, São Paulo e Santa Catarina, receberam projetos como o Encadeamento Produtivo, Arte de Costurar, Mãos Solidárias, Imersões Trama Afetiva e Oficinas Criativas de Soluções, que a Fundação Hermann Hering realizou em conjunto com parceiros como SEBRAE, SENAI e Instituto Jaguaré.

No próprio Museu Hering, destacam-se ainda os projetos intitulados Atelier Novo Mundo (oficinas e cursos que ensinam técnicas profissionalizantes em moda e design); Criatividade (entretenimento consciente e educador para crianças); Saia da Caixa (oportunidades que geram trabalho e colaboração entre pessoas); FHH Expõe (exposições nos espaços do Museu e itinerantes); FHH Recebe (cessão gratuita de espaços do Museu para realização de eventos de parceiros e amigos); Ressignificar (artesãos ensinam técnicas que transformam resíduos em novos produtos); Movimentação (práticas e exercícios físicos e de relaxamento para melhoria da consciência corporal); Evento Multicultural – com atrações musicais, feirinhas, exibição de filmes e documentários, palestras, seminários, etc. (Malheiros, 2019).

5. RESULTADO

Conforme registrado em alguns de seus documentos expostos no museu, a Cia Hering busca compartilhar valores como ética, transparência, governança e sustentabilidade (Malheiros, 2011, 2014, 2019). Disso decorre a importância de seu papel e de sua responsabilidade no sistema social do qual participa como influenciadora (Malheiros, 2014). O que não significa dizer que os valores defendidos pela companhia sejam efetivos em todas as suas relações, mas que em algum grau, certamente, gera confiabilidade e segurança nos que com ela interage direta ou indiretamente, pois de outro modo não seria uma companhia tão longeva ou saudável financeiramente.

Na figura 3.2 e na descrição detalhada realizada na seção anterior, percebe-se que há um compromisso da Cia Hering com o crescimento da região de Blumenau, estabelecido desde o seu surgimento em 1880. Tal compromisso foi se firmando em virtude das necessidades enfrentadas pelo negócio e também das condições precárias que o povo e o lugar tinham quando aqui chegaram os imigrantes que mudariam inexoravelmente a história de Santa Catarina, no sul do Brasil (Santiago, 2001), configurando seu próprio *habitus* (Bourdieu, 2011), refletido na preocupações sociais da Cia Hering (Carrol, 1991).

Formada por 53 municípios, a mesorregião do Vale do Itajaí, em Santa Catarina, concentra grande parte das indústrias que compõem o terceiro maior polo produtor e exportador da cadeia têxtil brasileira. "Responsável por 21,8% dos empregos da indústria catarinense, empregando mais de 160 mil trabalhadores, o setor de têxtil e confecção é importantíssimo para o Estado", afirma o governo (Santa Catarina, 2018), complementando que "entre os municípios que se destacam na atividade estão Blumenau, Brusque e Jaraguá do Sul. O Vale do Itajaí representa 57,6% do setor".

Em torno dos irmãos Hering, fundadores da Cia Hering, e depois seus descendentes, constituiu-se em um verdadeiro princípio gerador e unificador conformando um *habitus* (Bourdieu, 2015) forte, complexo e vívi-

do, relacionado ao trabalho e também aos próprios costumes, visão de mundo, necessidades e cultura. Talvez por isto, mais uma vez, a Companhia Hering encerrou um ano (o de 2018) conmemorado os resultados positivos e lucros oriundo de um total de 5 *webstores* e 761 lojas, das quais 741 no Brasil e 20 no mercado internacional (Hering, 2019). Lembrando que suportam as suas operações, apenas dois centros de distribuição localizados nos Estados de Santa Catarina e Goiás, três unidades produtivas situadas no Estado de Santa Catarina, quatro em Goiás e mais uma unidade no Estado do Rio Grande do Norte.

Além de possuir mais de 6 mil empregados, a Cia Hering afirma gerar 6.285 empregos em franquias e 8.184 empregos através de confecções parceiras (Hering, 2019), conformando uma comunidade diretamente ligada a sua existência e impactando vários outros públicos que dependem direta ou indiramente do papel que a empresa ocupa na atual estrutura social brasileira. Desta feita, as interações simbólicas ou capital social (Coleman, 1998; Putnam, 2006; Schultz, 1961) construídas pela Cia Hering em torno de seus projetos sociais, incluindo o Museu Hering, possuem alto valor agregado, o que em certa medida facilita o processo político de gerenciamento do patrimônio cultural (Ruskin, 2004) amealhado ao longo do tempo.

Ruskin (2004) ressalta os aspectos imprescindíveis da racionalização, preservação e distribuição da arte que, no caso do Museu Hering, pode-se considerar como sendo não apenas os objetos em si, mas todo o seu processo de gerenciamento e condução de atividades no Museu voltado ao fortalecimento da Responsabilidade Social Corporativa e desenvolvimento de capital social e capital humano.

Vale lembrar que para sobreviver e se adaptar às mudanças sociais, políticas, econômicas e tecnológicas enfrentadas em seus 138 anos de vida, completados em 2018, a Cia Hering teve que se reinventar e fazer com que a sua mão-de-obra, parceiros, clientes, fornecedores, concorrentes e comunidades do entorno, compartilhassem objetivos, numa verdadeira rede de interações simbólicas (Bourdieu, 2015; Coleman, 1998; Putnam, 2006). A memória e a história preservadas pela companhia certamente ajudaram a manter firmes a sua identidade e imagem ao longo do tempo e em especial, através dos obstáculos por que certamente passou e ainda passa, pois com um pouco mais de atenção é possível notar por exemplo, que a quantidade de pessoas empregadas pela própria Cia Hering diminuiu (em 2017 eram cerca de 7,5 mil funcionários, contra pouco mais 6,4 mil de 2018).

Conforme Putnam (2006) explica, a rede de relações mesmo que composta por concorrentes, cria nós ou laços com base em confiança, normas e sistemas, cuja cooperação mútua garante que a realidade que compartilham mantenha a todos em movimento, criando um profícuo capital social. No caso da Cia Hering, a existência de representações compartilhadas, interpretações e sistemas de significados (Bourdieu, 2015) foram decisivos para o fortalecimento de seu papel desempenhado na estrutura social de Blumenau (SC). A empresa não usou o Vale do Itajaí, uma região montanhosa e fria do sul do Brasil, para se "proteger" de possíveis ataques do mercado cada vez competitivo e global, pelo contrário, das montanhas, utilizou uma visão estratégica e tão tradicional quanto inteligente, ganhando algumas vantagens no campo de lutas mercadológicas.

Nesse sentido, teve vital importância os projetos da Companhia Hering e da Fundação Hermann Hering, que inclusive não se restringiram apenas a Santa Catarina. Alcançaram outros Estados brasileiros e América Latina, por meio de várias iniciativas visando ampliar as habilidades e conhecimentos de seus fornecedores, funcionários, representantes comerciais e demais atores diretamente envolvidos na confecção e comercialização de seus produtos. Ou seja, visando a criar, expandir e fortalecer um verdadeiro capital humano, conforme Schultz (1961).

Desta feita, o impacto das ações da Cia Hering no desenvolvimento humano é sobretudo visível na criação de cursos presenciais e online, da gestão por competências implementada na empresa, dos franqueados conquistados, pelas mudanças estruturais para garantir maior agilidade na tomada de decisão assim como facilitar inovações e intraempreendedorismo, dentre outras (Hering, 2018).

A Cia Hering tornou-se um agente de mudança social e econômica associada ao crescimento humano, ao garantir renda e emprego a mais de 6,4 mil pessoas (isso considerando apenas o momento histórico atual), algumas delas que inclusive estão na companhia há mais de 20 anos, superando os desafios impostos pela cultura organizacional e mudanças trabalhistas, como relatam a própria gestora e a supervisora entrevistadas para este estudo, pois ambas entraram bastante jovens na Cia Hering e foram mudando de áreas e cargos ao longo de sua trajetória na empresa, até se tornarem responsáveis pelo Museu Hering e por formar mão de obra capaz de fazer o espaço manter-se em funcionamento já ao longo de 8 anos ininterruptos.

É importante frisar que algumas atividades e relações se sustentam hoje devido às notórias habilidades da gestão, mas até que ponto isso possibilitou efetivo aprendizado para a própria organização, somente o tempo dirá. Uma vez que o museu corporativo, concebido como no caso Hering, é dinâmico e realizador de ações tão diversificadas quanto constantes, envolvendo tanta gente, há que se imaginar que também é testado em seus discursos constantemente, o que leva a crer que, no caso ora descrito, deve possuir uma forte coerência e reflexo com a realidade local, em termos de história e memória, visto que de outra forma, as salas de exibição já teriam sido reformuladas em alguma medida, ou mesmo as atividades estariam sendo reduzidas e não aumentadas ao longo desses 8 anos de funcionamento. Não há registros ou relatos, tanto no caderno de visitantes quanto em outros meios (redes sociais, por exemplo), de insatisfação com o Museu Hering em torno de suas amostras, versões e memórias exibidas ao público diária e permanentemente. Pelo contrário, há bastante elogio e manifestações de orgulho do equipamento cultural existir e ser daquela região, naquele local.

Tais demonstrações de confiança pelo público, está em consonância com Bourdieu (2015), que levanta a questão de que certos benefícios da rede de interações simbólicas depende da posição dos atores no sistema social, o que se reflete tanto em seu poder como em sua posição para acumular os melhores benefícios. O museu contribui com o desenvolvimento humano de vários grupos sociais, tanto intrínsecos quanto extrínsecos à organização, em virtude do papel estratégico adotado pela empresa Hering para a condução de sua Responsabilidade Social Corporativa (RSC), conforme mencionado por Carroll (1991), Porter e Kramer (2006) e Husted e Salazar (2006).

A figura 3.2 ressalta que as ações da organização envolve a criação de redes sociais com professores e jovens estudantes de universidades e escolas da região, além de profissionais da área de moda e artistas, associações e entidades de classe. Isto é particularmente importante para determinar a criação de capital cultural, de capital humano e capital social, semelhante a resultados relatados por Coleman (1998), Putnam (2006) e Bourdieu (2005). Os projetos educativos e de empreendedorismo como o Trama Afetiva, por exemplo, evidenciaram o orgulho de polo exportador de confecções de Blumenau e despertaram em muitos visitantes um novo olhar para a comunidade do entorno, refletida nos bilhetes e anotações do caderno de visitantes.

6. CONCLUSÃO

Cada vez mais estão sendo realizados estudos que aproximam o museu corporativo de temas como marketing e turismo. No entanto, poucos tem observado tal objeto de pesquisa para além da sua forma materialmente constituída, contribuindo para que a corrente nessa área flua de forma lenta e demorada em outros sentidos. Além dos quatro principais objetivos do museu corporativo, segundo Danilov (1992), seria possível acrescentar o objetivo de impactar a realidade local, seja por meio do turismo, seja por meio de atividades ligadas à Responsabilidade Social Corporativa (RSC), ambas em sentido completamente diferente do retratado em certos estudo que elencam o marketing, consumo e vendas como maior interesse deste tipo de iniciativa.

Além de guardar, organizar e exibir a memória e história de uma empresa, um museu corporativo pode se tornar ele próprio um rico símbolo do poder catalisador e transformador de uma empresa numa determinada região. É o que se pode afirmar acontecer no Museu da Hering, hoje forte elo entre a comunidade e a indústria. Conforme Nissley e Casey (2002), ao levar ao público determinados conhecimentos e informações, o museu também é interpretado e ele próprio (re)significado no processo de retroalimentação da comunicação museológica e também por meio de seu inerente papel cultural.

Por conta do Museu, a Cia Hering reestruturou suas atividades voltadas à Responsabilidade Social Corporativa – RSC, em um movimento reverso e incomum, materializado na revitalização da Fundação Hermann Hering, cujas parcerias tem sido um ponto central da sua existência e atuação, configurando um inestimável capital social. Como é um bem público que multiplica com o uso e míngua com o desuso (Putnam, 2006), o capital social tem sido um recurso valioso e distintivo não só para a Hering, mas para todos os que participam de suas relações.

Uma vez que o capital social é também produtivo como outras formas de capital e possibilita a consecução de certos fins pelas pessoas e atores corporativos, conforme complementa Coleman (1998), a Hering e seus públicos tem encontrado um bom motivo para continuarem a alimentar a reciprocidade de ações e confiança. Com fortes tradições germânicas e europeias, o povo do Vale do Itajaí, no Brasil, admira suas obras e preser-

va a sua identidade da qual, agora também faz parte, após 8 anos de existência, o próprio Museu da Hering. O principal, dentre todos os que existem na região, a resgatar o valor e o peso da cultura da fabricação e exportação de produtos de vestuário e moda que sustentam a localidade e também garantem a Santa Catarina, assim como a outros Estados brasileiros, um lugar de peso na economia.

O desenvolvimento local e regional como pano de fundo para a existência de uma fundação, um centro de memória e um museu em torno da Cia Hering, ajuda a legitimar a organização e a favorecer seus projetos e objetivos em relação ao compromisso com a construção de capital social e capital humano, além do próprio capital cultural, transformando as condições de produção de maneira positiva para a longevidade da empresa e de seus produtos e marcas, mas também garantindo um futuro promissor a todos os que fazem parte de tamanha rede de interações simbólicas e dinâmicas existentes. Contudo, nem tudo são apenas flores nessas relações. Por isso elas precisam ser cultivadas, planejadas e resguardas de maneira positiva por futuras gerações de gestores.

Esse estudo alcança o seu objetivo no sentido de contribuir com ideias para se (re)pensar o papel do museu corporativo no que tange ser tal equipamento muito mais do que mero espaço de exposição, entretenimento e diversão. Os museus corporativos marcam uma nova forma de se gerir um museu, interagir com o público e construir redes. Eles informam e educam sobre questões que podem influenciar sobremaneira a realidade do entorno onde estão inseridos, como se pode apreender do estudo de caso ora realizado e que certamente necessita de contribuições tão profundas quanto significativas.

Nesse sentido, espera-se que este estudo possa inspirar outros pesquisadores a avaliar outras questões inerentes aos museus corporativos e que até agora permanecem inexploradas como, por exemplo, o grau de satisfação dos visitantes com as histórias e conteúdos simbólicos das exposições, permitindo dessa forma que o debate seja ampliado e o campo seja expandido, especialmente, no Brasil e no âmbito dos estudos organizacionais.

Percebe-se que o Museu Hering impacta positivamente a comunidade local por preservar e divulgar a história e a cultura de maneira interativa e estratégica. As atividades empresariais no museu envolvem tanto o empreendedorismo cultural quanto a formação de capital social e capital humano de maneira socialmente responsável e efetiva. Resta saber onde mais e de que maneira outras organizações em outros locais tem realizado as suas ações em prol do desenvolvimento local e como a teoria explica ou não tais ações.

AGRADECIMENTOS

À Fundação Cearense de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico (FUNCAP) e à Universidade de Fortaleza (UNIFOR).

REFERÊNCIAS

Albert, S., & Whetten, D.A. (1985). Organizatoinal identity. In L.L. Cummings & M.M. Staw (Orgs.), *Research in organizational behavior*, *7*, 263-295. Greenwich, CT: JAI. doi:10.1287/orsc.1110.0730

Andrade. A. B. (2012). O patrimônio arquitetônico industrial da Cia Hering. In Cury, M. X. (Org.). *Museu Hering: conquistas e possibilidades criativas*. Blumenau: Fundação Hermann Hering.

Anteby, M., & Molnar, V. (2012). Collective Memory Meets Organizational Identity: Remembering to Forget in a Firm's Rhetorical History. *Academy of Management Journal,* 55(3), 515–540. doi: 10.5465/amj.2010.0245

Araújo, J., & Predabon, L. (2018). *Economia afetiva aprendizado para o futuro.* São Paulo: Fundação Hermann Hering.

Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo.* São Paulo: Edições 70.

Bertoli, G., Busacca, B., Ostillio, M.C., & Di Vito, S. (2016). Corporate museums and brand authenticity: Explorative research of the Gucci Museo. *Journal of Global Fashion Marketing*, 7(3), 181-195. doi: 10.1080/20932685.2016.1166716

Blombäck, A., & Brunninge, O. (2016). Identifying the Role of Heritage Communication: A Stakeholder-Function Framework. *International Studies of Management and Organization*, 46 (4), 256-268. doi: 10.1080/00208825.2016.1140522

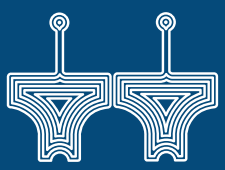
Blumenau (2019a). *Perfil da Cidade.* Acedido em https://www.blumenau.sc.gov.br/blumenau/perfildacidade

Blumenau (2019b). *Museus.* Acedido em http://www.turismoblumenau.com.br/o-que-fazer/museus/listar

Blumenau (2019c). *A Cidade.* Acedido em http://www.turismoblumenau.com.br/blumenau/a-cidade

Blumenau (2019d). *Atlas do Desenvolvimento Humano no Brasil.* Acedido em http://www.atlasbrasil.org.br/2013/en/perfil_m/blumenau_sc.
Bonti, M. (2014). The corporate museums and their social function: some evidence from italy. *European Scientific Journal*, 1, 141-150.
Booth, C., & Rowlinson, M. Management and organizational history: Prospects. *Management & Organizational History*, 2006. 1 (1), 5-30. doi: 10.1177/1744935906060627
Bourdieu, P. (2011). *O poder simbólico.* São Paulo: Bertrand Brasil.
Bourdieu, P. (2015). *A economia das trocas simbólicas*. São Paulo: Perspectiva.
Bourdieu, P., & Darbel, A. (2016). *O amor pela arte.* Porto Alegre: Zouk.
Camargo, A.M., & Goulart, S. (2015). *Centros de Memória: Uma proposta de definição.* São Paulo: Edições Sesc São Paulo.
Carroll, A. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34, 39-48.
Carroll, A.B., & Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews.* British Academy of Management, 12, 85-105.
Coleman, J. S. (1998). Social Capital in the Creation of Human Capital. *The American Journal of Sociology*, 94, 95-120.
Cudny, W., & Horňák, M. (2016). The tourist function in a car factory Audi Forum Ingolstadt example. *Bulletin of Geography*. Socio–economic Series, 33, 23-38.
Cury, M. X. (Ed.). (2012). *Museu Hering: conquistas e possibilidades criativas*. Blumenau: Fundação Hermann Hering.
Danilov, V. (1992). *A Planning Guide for Corporate Museums, Galleries, and Visitor Centers.* Greenwood Press: Westport – CT.
Deephouse, D. L., & Carter, S. M. (2005). *An Examination of Differences Between Organizational Legitimacy and Organizational Reputation*, 42 (2), 329-260.
Denzin, N.K., & Lincoln, Y. S. (2006). *O Planejamento da Pesquisa Qualitativa: Teorias e Abordagens*. Porto Alegre: Bookman.
Eisenhardt. K.M. (1995). Building Theories From Case Study Research. In Huber, G.P. & Van de Ven, A.H. *Longitudinal Field Research Methods – Studying Processes of Organizational Change.* Thousand Oaks: Sage Publications, 14 (4), 532-550.
Fombrun, C.J. ,Gardberg, N.A., & Sever, J. M. (2000). The Reputation Quotient: A multi-stakeholder measure of corporate reputation. *Journal of Brand Management*, 7(4), 241-55.
Fürsich, E., & Lester Roushanzamir, E. P. (2001). Corporate expansion, textual expansion: Commodification model of communication. *Journal of Communication Inquiry*, 25 (4), 375-395. doi: 10.1177/0196859901025004004
Government of Santa Catarina. (2018, June). *Setor têxtil apoia o movimento "Compre de SC".* Acedido em https://www.sc.gov.br/index.php/noticias/temas/desenvolvimento-economico/setor-textil-apoia-o-movimento-compre-de-sc.
Hering. (2012). *Museu Hering: Temáticas Educativas – Caderno do Professor*. Blumenau: Museu Hering.
Hering. (2018). *Relatório Anual 2017*. Acedido em https://ri.ciahering.com.br/cia-hering/relatorio-anual
Hering (2019). *Relatório Anual 2018.* Acedido em https://ri.ciahering.com.br/cia-hering/relatorio-anual
Humphries, C., & Smith, A. C. T. (2014). Talking objects: Towards a post-social research framework for exploring object narratives. *Organization.* 21 (4), 477-494. doi: 10.1177/1350508414527253
Husted, B. W., & Salazar, J.J. (2006). Taking Friedman Seriously: Maximizing Profits and Social Performance. *Journal of Management Studies.* 43 (1), 75-91. doi: 10.1111/j.1467-6486.2006.00583.x
Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). (2019). *Cidades.* Acedido em https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sc/blumenau.
Llosa, M. V. (2013). *A civilização do espetáculo: uma radiografia do nosso tempo e da nossa cultura*. Rio de Janeiro: Objetiva.
Malheiros, A. (2011). *Tempo ao tempo: Nasce um museu.* Blumenau: Contraponto.
Malheiros, A. (2014). Apresentação da Fundação Hermann Hering. In *Seminário Interdisplinar em Museologia* – SIM. Blumenau: Museu Hering.
Malheiros, A. (2018). *Relatório 2018 Fundação Hering.* Acedido em http://fundacaohermannhering.org.br/transparencia
Merriam. S. B. (1998). *Qualitative Research and Case Study Applications in Education.* Jossey-Bass Inc. Publishers: San Francisco.
Monteiro, R., & Gouvêa, G. (2016). Centro de Experiência Cervejeira da Bohemia: Um Museu de Ciência e Tecnologia, *Alexandria: Revista de Educação em Ciência e Tecnologia*, 9 (2), 303-327. doi: 10.5007/1982-5153.2016v9n2p303
Nissley, N., & Casey, A. (2002, September). The Politics of the Exhibition: Viewing Corporate Museums Through the Paradigmatic Lens of Organizational Memory. *British Journal of Management,* 13, 35-45. doi: 10.1111/1467-8551.13.s2.4
Piatkowska, K. K. (2013). The corporate museum: A new type of museum created as a component of company marketing. *The International Journal of the Inclusive Museum*, 6 (2), 29-37.
Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, 80 (12), 56–68.
Putnam, R. D. (2006). *Comunidade e Democracia: A Experiência da Itália Moderna.* Rio de Janeiro: Editora FGV.

Rhees, D.J. (1993). Corporate advertising, public relations and popular exhibits: The case of du pont. *History and Technology*, 10(1), 67-75. doi: 10.1080/07341519308581836
Rowlinson, M., Booth, C., Clark, P., Delahaye, A., & Procter, S. (2010). Social remembering and organizational memory. *Organization Studies*, 31(1), 69-88. doi: 10.1177/0170840609347056
Ruskin, J. (2004). *A economia política da arte.* Rio de Janeiro: Record.
Saiia, D.H., Carroll, A.B., & Buchholtz, A.K. (2003). Philanthropy as strategy: When corporate charity 'begins at home'. *Business & Society*, 42, 169–201. doi: 10.1177/0007650303042002002
Santiago, N.M. (2001). *Acib – 100 Anos Construindo Blumenau.* Blumenau: Editora Expressão.
Schein, E. H. (2009). *Cultura organizacional e liderança.* São Paulo: Atlas.
Schultz, T. W. (1961). Investment in Human Capital. *The American Economic Review.* American Economic Association, 51(1), 1-17.
Schultz, M., & Hernes, T. (2013). A Temporal Perspective on Organizational Identity. *Organization Science*, 24 (1), 1-21. doi: 10.1287/orsc.1110.0731
Scruton, R. (2013). *Beleza.* São Paulo: É Realizações



2020