

# **TMS – Management Studies International Conference Algarve 2012**



## **STRATEGIC MANAGEMENT, ENTREPRENEURSHIP & INNOVATION**

**BOOK OF PROCEEDINGS**

**VOLUME 4**

*Editors*

José António C. dos Santos

Paulo Águas

Filipa Perdigão Ribeiro

Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo  
Universidade do Algarve  
FARO 2013

**Ficha Técnica:**

**Título:** Book of Proceedings – TMS – Management Studies  
International Conference – Algarve 2012

**Editores:** José António C. dos Santos  
Paulo Águas  
Filipa Perdigão Ribeiro

**Volumes:** 4 volumes

**Edição:** ESGHT – Universidade do Algarve  
Campus da Penha – Estrada da Penha  
8000 – 139 FARO  
Tel. 280 800 114  
<http://www.esght.ualg.pt>

**Imagem de fundo capa:** Design Thinking Estúdio

**Execução gráfica:** Filipa Perdigão Ribeiro

**Data:** Março 2013

**ISBN:** 978-989-8472-25-0

# TABLE OF CONTENTS

## VOLUME 4

### STRATEGIC MANAGEMENT, ENTREPRENEURSHIP AND INNOVATION

#### PART 10 - STRATEGIC MANAGEMENT

Comparación de los modelos de evaluación de la excelencia empresarial <i>Ana Clara Pastor Tejedor; Jesús Pastor Tejedor; José Miguel Calcedo Ascoz; M<sup>a</sup> Asunción Royo Pérez; Luis Navarro Elola</i>	1058
Logística hospitalar: um estudo de caso diagnóstico das dificuldades na gestão logística do setor de engenharia clínica <i>Antônio Artur de Souza; Anna Carolina Corrêa Pereira; Alessandra Grazielle Xavier; Daniele Oliveira Xavier; Eduardo Santos Mendes</i>	1073
Gestão e competitividade de 65 destinos turísticos brasileiros: uma abordagem sistêmica <i>Carlyle Tadeu Falcão de Oliveira; Deborah Moraes Zonain; Luiz Gustavo Medeiros Barbosa</i>	1085
A gestão ambiental como valor de negócio nas pequenas organizações <i>Denise Santos Steffen; Cênio Back Weyb; Helenice Rodrigues Reis; Marise Keller dos Santos; José Antonio Jiménez Quintero</i>	1099
Implantación de los sistemas integrados de gestión <i>Estrella Vidal Vázquez; Eloy Soto Rodríguez</i>	1112
Principios de la RSC en los modelos de excelencia <i>Estrella Vidal Vázquez; Eloy Soto Rodríguez</i>	1122
Visita a empresa en activo: un ejemplo innovador de marketing experiencial <i>Galder Guenaga Garay; Goizalde Hernando Saratxaga</i>	1134
Sustainability strength index: an improvement of the DPODE model for organizational sustainability <i>João Rocha Santos; Pedro Fernandes Anunciação; Júlio Costa Mendes</i>	1155
Gestión económica para el buen gobierno corporativo en las entidades de la economía social <i>María de Carmen Muñoz Medraño; Francisco Laborda Peñalver; Antonio Juan Briones Peñalver</i>	1167
Análisis de las estrategias de diversificación por marcas en el sector del automóvil: un caso práctico <i>Mariano Ubé-Sanjuán; Manuel A. Espitia-Escuer</i>	1183
Importância da gestão de recursos ambientais na tomada de decisão restrita à otimização da relação custo-benefício <i>Roberto Carlos Dalongaro; Marlon Luís Saling; Paulo Henrique Corrêa Brum; Attus Pereira Moreira; João Serafim Tusi da Silveira</i>	1194

## **PART 11 - ENTREPRENEURSHIP**

- “E agora, José?”: intraempreendedorismo, desenvolvimento de competências empreendedoras e conflito trabalho-família em professores de programas de mestrado e doutorado em administração 1208  
*Adriana Roseli Wünsch Takahashi; Mariane Lemos Lourenço; Josué Alexandre Sander; Carla Patrícia da Silva Souza*
- Terceiro setor e empreendedorismo social: o caso da Hallel escola no Brasil 1220  
*André Luis Centofante Alves; Francisco Sobreira Netto*
- Panorama do empreendedorismo social: melhoria ou retrocesso? 1232  
*Antônio Oscar Santos Góes; Talles Vianna Brugni*
- Gestão estratégica e empreendedorismo: amigos ou inimigos? 1238  
*José Poças Rascão*
- Desafios do empreendedorismos e a relevancia do venture capital como apoio para inserção das empresas nascentes no mercado 1257  
*Marcos Vinicisus Alberton de Lima; Vanessa Ishikawa Rasoto; Isaura Alberton de Lima*

## **PART 12 - INNOVATION**

- O crescimento no número da produção intelectual na Universidade Federal de Sergipe após a implantação do programa de bolsas de iniciação em desenvolvimento tecnológico e inovação 1271  
*Edmara Thays Neres Menezes; Suzana Leitão Russo; Gabriel Francisco da Silva; Manuel Luiz Figueiroa; Maria Emilia Camargo*
- Métodos e técnicas de gestão do conhecimento: comunidades de prática 1282  
*Lenio Gnecco Junior; Julival Queiroz de Santana; Neri dos Santos; Gregório Jean Varvakis Rados; Marcos Baptista Lopez Dalmau*
- Formação de rede e colaboração entre empresas: um caso de inovação na Localiza Rent a Car 1295  
*Matheus Morato Fantini; Liliane de Oliveira Guimarães; José Márcio de Castro; Sérgio Fernando Loureiro Rezende*

Part 10

**STRATEGIC MANAGEMENT**

---

# COMPARACIÓN DE LOS MODELOS DE EVALUACIÓN DE LA EXCELENCIA EMPRESARIAL

## COMPARISON OF MODELS FOR EVALUATING BUSINESS EXCELLENCE

**Ana Clara Pastor Tejedor**

Escuela de Ingeniería y Arquitectura de la Universidad de Zaragoza  
acpastor@unizar.es

**Jesús Pastor Tejedor**

Escuela de Ingeniería y Arquitectura de la Universidad de Zaragoza  
jpastej@unizar.es

**José Miguel Calcedo Ascoz**

Facultad de Economía y Empresa Universidad de Zaragoza  
jmcacce@unizar.es

**M<sup>a</sup> Asunción Royo Pérez**

Facultad de Economía y Empresa Universidad de Zaragoza  
aroyo@unizar.es

**Luis Navarro Elola**

Escuela de Ingeniería y Arquitectura de la Universidad de Zaragoza  
lnavarro@unizar.es

## RESUMEN

Este trabajo tiene como objetivo analizar el peso y la importancia que distintos modelos de excelencia empresarial otorgan a los criterios y subcriterios utilizados para su evaluación. Los modelos analizados son: el modelo europeo EFQM, el modelo americano MBNQA y el modelo iberoamericano. Se utiliza como referencia para la comparación, el modelo de gestión estratégica Cuadro de Mando Integral. El modelo MBNQA, considera las perspectivas de aprendizaje y crecimiento y financiera las más importantes y concede más valor a la definición de la misión, visión y estrategia de la organización, que el resto de los modelos comparados. Sin embargo, las perspectivas clientes y procesos son las menos valoradas en el modelo MBNQA. El modelo EFQM, tras su última revisión en 2010, y en un acercamiento a la gestión sostenible, resta importancia a la perspectiva financiera, en favor de las perspectivas clientes, aprendizaje y crecimiento.

**PALABRAS CLAVE:** EFQM (Modelo Europeo de Excelencia Empresarial), BSC (Balanced Scored Card), MBNQA, Modelo Latinoamericano de Excelencia Empresarial.

## ABSTRACT

This paper aims to analyze the weight and importance of various business excellence models in providing the criteria and sub-criteria used for evaluation. The models analyzed are: the European EFQM model, the American MBNQA model and the Ibero-American model. It is used as a reference for comparison, the model of strategic management scorecard. The MBNQA model considers the learning and growth and financial perspectives the most important and gives more

value to the definition of the mission, vision and strategy of the organization, than the rest of the compared models. However, customers and prospects are less valued processes in the MBNQA model. The EFQM model, after its last review in 2010, and an approach to sustainable management, downplays the financial perspective, the prospects for customers, learning and growth.

**KEYWORDS:** EFQM (European Business Excellence Model), BSC (Balanced Scored Card), MBNQA, Latin American Business Excellence Model.

## 1. INTRODUCCIÓN

El término calidad ha evolucionado a lo largo de los últimos años, desde el mero aseguramiento del producto en la línea de producción hasta convertirse en una nueva forma de gestión empresarial que busca organizaciones más eficientes y eficaces.

La excelencia es una filosofía, cultura, o estrategia de gestión basada en prácticas sobresalientes cuyo objetivo, es que la organización satisfaga de manera equilibrada las necesidades y expectativas de los clientes, de los empleados, de los accionistas y de la sociedad en general.

Tal y cómo señalan numerosos trabajos académicos, la estrategia es un factor clave para el éxito de las empresas (Kang, Lee y Kim, 2010).

La excelencia empresarial es un medio para lograr medir la satisfacción de los clientes, el empresario y los accionistas con el objetivo de lograr una evaluación integral del desempeño de la organización ( Kanji 1998)

El término Excelencia, cómo sinónimo de buena gestión empresarial , fue acuñado con la aparición de los Grandes Modelos en Occidente. El Malcolm Baldrige, aparecido en Estados Unidos en 1987, El Modelo Europeo publicado en 1991 y el Modelo Iberoamericano en 1999, no solo recogen el nombre de Excelencia en su título , sino que sus criterios y los valores en que están basados constituyen el referente de una gestión y unos resultados “excelentes” .

Se entiende por Modelo de Excelencia un conjunto de criterios agrupados en áreas o capítulos y que sirven como referencia para estructurar un plan que lleve a una empresa u organización o a una parte de la misma hacia la mejora continua de su gestión y sus resultados. Los modelos están basados en una serie de principios de la Excelencia que cubren todas las áreas clave de gestión de una organización (Pastor et al, 2007).

Todos los modelos tienen como objetivo facilitar una herramienta de análisis del sistema de gestión de la calidad que permita detectar deficiencias y buscar soluciones hacia el camino de la Excelencia.

El objetivo principal de este trabajo es analizar el peso que los distintos modelos de evaluación de la excelencia empresarial otorgan a cada uno de los criterios y subcriterios utilizados para su evaluación, para ello analizaremos tres modelos: el modelo europeo EFQM, el modelo americano MBNQA y el modelo iberoamericano. Para conseguir este objetivo utilizaremos como referencia el modelo de gestión estratégica Balanced Scored Card de Kaplan y Norton, en adelante Cuadro de Mando Integral ( CMI). Puede entenderse el CMI como una herramienta o metodología, lo importante es que convierte la visión en acción mediante un conjunto coherente de indicadores agrupados en 4 categorías de negocio. Las 4 categorías de negocio son: Financieras, Clientes, Procesos Internos y Formación y Crecimiento. BSC sugiere que estas perspectivas abarcan todos

los procesos necesarios para el correcto funcionamiento de una empresa y deben ser considerados en la definición de los indicadores.

Con este trabajo se espera contribuir a observar si los distintos modelos de excelencia empresarial americanos y europeo otorgan la misma importancia a las diferentes perspectivas en la valoración de la gestión estratégica de las organizaciones.

## **2. REVISIÓN DE LA LITERATURA**

Los modelos de gestión empresarial, son el producto de la dura y compleja competitividad existente entre las empresas en casi todos los sectores económicos a nivel global, en los últimos años, algunos países se han preocupado por promocionar la calidad, competitividad y excelencia en sus empresas creando algunos modelos para premiar las mejores prácticas en las empresas. Arzola y Mejías (2007)

Dentro de estos premios podemos destacar los siguientes:

- Premio Nacional Malcolm Baldrige de Calidad (1987) EEUU.
- Premio a la Calidad Europea (1992) EFQM
- Premio Iberoamericano

Desde los años noventa la mayoría de las empresas han utilizado los modelos que proponen organizaciones que conceden premios a la calidad, Hendricks y Signal (1997) afirman que hay tres razones por las que la utilización de una muestra de ganadores de premios de calidad es una buena aproximación de la adecuada implementación del TQM:

- El interés de las entidades por reconocer a las empresas que han hecho un verdadero esfuerzo en la aplicación efectiva del TQM.
- El incentivo a otorgar el reconocimiento sólo a empresas que han mejorado la calidad de una manera significativa para mantener su credibilidad y el valor de los premios
- La utilización de un modelo estándar preestablecido en la valoración y evaluación.

Existe un acuerdo generalizado de que para poner un sistema TQM en práctica es necesario seguir un método o un marco (Bou Llusar et al., 2009), aunque no existe un único modelo aceptado. Stading y Vokurka (2003) afirman que para que un modelo de gestión de la calidad total contribuya al éxito de la organización debe poseer tanto una serie de contenidos como un proceso de implementación. Estos contenidos y procesos se encuentran desarrollados por los premios de Excelencia.

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta de gestión creada en 1990 por Robert Kaplan y David Norton. Estos investigadores se cuestionan la adecuación de medir la gestión empresarial en base a indicadores financieros únicamente (Kaplan 2009, y Kaplan y Norton, 1992, 2001 y 2008). pretenden medir también otros factores, tales como las actividades con los clientes, con los empleados, los procesos internos y el aprendizaje e innovación. El CMI también permite alinear las variables a medir con la estrategia de la empresa al contemplar las cuatro perspectivas citadas: financiera, cliente, interna, y aprendizaje y crecimiento. Usando el CMI las empresas pueden alinear estrategias y hacer que los procesos se ejecuten de acuerdo con estas estrategias.

De este modo, se pone de relieve la visión holística de la empresa en el sentido de que no se atiende a un único aspecto de la misma si no a toda ella como un único elemento.

Por todo ello, el CMI se ha venido utilizando por las empresas con la finalidad no sólo de medir, sino también de servir para comunicar la estrategia empresarial entre los empleados. El CMI traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporciona la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. González (2003).

El Cuadro de Mando Integral es un sistema de gestión estratégica, que sirve para medir los objetivos estratégicos, que definan la misión y visión de la organización, a través de una batería de indicadores, que actúa como un panel de control de la organización. También es una herramienta para la comunicación de la estrategia.

La mayor fortaleza del Cuadro de Mando Integral, en comparación con otros marcos de referencia, reside en su capacidad de vincular el desempeño entre los diferentes clases de negocio y el rendimiento financiero y no financiera con las perspectivas interna y externa.

Un Cuadro de Mando Integral bien definido contiene varios indicadores estratégicos o enfocados al futuro que le dicen a la organización como se está haciendo en su camino hacia su visión. Brown (2000).

González (2003) propone un modelo de evaluación de la excelencia empresarial, especialmente diseñado para pymes y que integra el modelo de excelencia de la EFQM con el Cuadro de Mando Integral.

Nuestro trabajo ha querido ir mas allá e integrar los tres principales modelos de gestión de Calidad desde la perspectiva del Cuadro de Mando Integral.

## **2. METODOLOGÍA.**

Tanto los modelos de Excelencia empresarial como el CMI son metodologías integradores, idealmente abarcan a toda la organización y pretenden mejorar el conocimiento sobre los aspectos clave para el buen desempeño de la organización. La experiencia de algunas empresas indica que el CMI puede añadir valor a la implantación de los modelos de calidad.

El CMI incide en la necesidad de tener un número limitado, y por tanto manejable, de indicadores estratégicos, mientras que es frecuente que los modelos de calidad cuenten con una cantidad mucho mayor de indicadores.

El CMI permite visualizar los elementos clave para el buen funcionamiento de la empresa a partir de los cuales se debe poder acceder a información adicional en caso de ser necesaria.

El CMI acentúa la necesidad de establecer unas relaciones de causa y efecto entre los objetivos estratégicos que aseguran su consistencia. Esa relación existe únicamente para los modelos de calidad en grandes criterios pero no en los objetivos estratégicos e indicadores diseñados específicamente para una empresa o unidad de negocio.

Nuestro objetivo radica en integrar los modelos citados en el CMI.

El Modelo Malcom Baldrige tienen siete (7) criterios, mientras que los Modelos EFQM e Iberoamericano tienen nueve (9) criterios.

Como se observa todos los modelos coinciden en cuanto a darle importancia primeramente al Liderazgo, en la consecución de la excelencia final. En segundo lugar están las personas o el talento humano, y en tercero las políticas y estrategias.

En cuarto lugar, están las alianzas y los recursos, lo cual le corresponde a la gestión de recursos internos (financieros, conocimientos, información) y externos (distribuidores, alianzas, proveedores).

El Modelo Malcom Baldrige no se centra tanto en los recursos externos, sino en los internos, el criterio cuatro “Dimensión, Análisis y Dirección del Conocimiento, hace hincapié en el saber hacer y en la gestión del conocimiento con el fin de guiar las mejoras y la competitividad organizacional. En el quinto lugar se encuentran el criterio de los procesos y los clientes, es de hacer notar que el Modelo Malcom Baldrige contiene ambos conceptos en el criterio 3 y 6.

Observando el criterio seis (6), el Resultado de los Clientes, se tiene en cuenta en los modelos EFQM e Iberoamericano, sin embargo en el modelo I Malcom Baldrige está como subcriterio del criterio 7. En general se observa, que en donde tiene mayor peso el sistema organizativo es en el Modelo Iberoamericano, seguido del Modelo Baldrige y el EFQM. Sin embargo, en cuanto a los resultados donde existe mayor peso o relevancia es en el EFQM, seguido del Modelo Malcom Baldrige y en último lugar el modelo Iberoamericano.

En el presente trabajo, mediante una tabla de equivalencias se asignan los subcriterios de cada modelo de excelencia empresarial a cada una de las perspectivas del modelo BSC, para de esta manera comparar el peso que otorga cada modelo de excelencia a cada perspectiva.

La relación existente entre los modelos de Excelencia empresarial y el Cuadro de Mando Integral se ha aplicado de la siguiente forma:

#### MODELO IBEROAMERICANO

El Modelo Iberoamericano, al igual que el Modelo EFQM, basa su enfoque en determinados agentes facilitadores de la organización y en los resultados. Son claves en el enfoque de ambos, el liderazgo, los clientes, los procesos y los resultados.

#### PONDERACIÓN CRITERIOS Y SUBCRITERIOS MODELO IBEROAMERICANO

CRITERIOS		SUBCRITERIOS
1.LIDERAZGO Y ESTILO DE GESTIÓN	140	1 a. Los líderes demuestran y comunican su compromiso con la cultura de Excelencia
		1 b. Los líderes establecen, revisan y mejoran los sistemas de gestión y los resultados de la organización
		1 c. Los líderes fomentan la cultura de la Calidad y Excelencia entre las personas de la organización para conseguir su implicación
		1 d. Los líderes conocen las necesidades y expectativas de los grupos de interés externos a la organización y se implican en los mismos
2. ESTRATEGIA	120	2 a. La Estrategia está basada en las necesidades presentes y futuras y en las expectativas de los grupos de interés involucrados

		2 b. La Estrategia está basada en información obtenida por mediciones de los resultados y por actividades relacionadas con la innovación y la creatividad
		2 c. La Estrategia se desarrolla, evalúa, revisa y mejora, tomando en consideración la información, los indicadores y las condiciones clave para el desarrollo del mismo.
		2 d. Cómo se comunica y despliega eficazmente la Estrategia a toda la organización
3. DESARROLLO DE PERSONAS	120	3 a. La gestión de las personas como apoyo de la estrategia de la organización
		3 b. Desarrollo de la capacidad, conocimientos y desempeño del personal
		3 c. Comunicación, participación y delegación en las personas
		3 d. Atención y reconocimiento a las personas
4. RECURSOS Y ASOCIADOS	90	4 a. Gestión de los recursos financieros
		4 b. Gestión de los recursos de información y conocimiento
		4 c. Gestión de los inmuebles, equipos, tecnología y materiales
		4 d. Gestión de las alianzas y los proveedores
5. PROCESOS Y CLIENTES	130	5 a. Se diseñan, gestionan y mejoran los procesos
		5 b. Se diseñan y desarrollan productos y servicios basados en las necesidades y expectativas de los clientes
		5 c. Se producen, suministran y mantienen productos y servicios
		5 d. Se cultivan y mejoran las relaciones con los clientes
6.RESULTADOS DE CLIENTES /USUARIOS	110	6 a. Medidas de la Percepción
		6 b. Medidas del Desempeño
7.RESULTADOS DEL DESARROLLO DE LAS PERSONAS	90	7 a. Medidas de la Percepción
		7 b. Medidas del Desempeño
8. RESULTADOS DE SOCIEDAD	90	8 a. Medidas de la Percepción
		8 b. Medidas del Desempeño
9. RESULTADOS GLOBALES	110	9 a. Resultados clave
		9 b. Indicadores del Desempeño
TOTAL PUNTOS		1000

CUADRO DE MANDO INTEGRAL	MODELO IBEROAMERICANO 2012	
Definición de la misión, valores y visión de la empresa. Definición de una política y estrategia.	1.a; 2.a.b.c.d 3,5%, 12%	15,5%
Perspectiva financiera	4.b; 9.a.b 2,25%,5,5%,2,75%	10,5%
Perspectiva clientes	1.c; 6.a.b; 8.a.b 3,5%,11%,4,5%	19%

Perspectiva procesos operativos internos	1.b; 4.a; 5.a.b.c.d; 8.a.b; 3,5%,2,25%,13%,4,5%	23,25%
Perspectiva aprendizaje y crecimiento	1.d;3.a.b.c.d.;4.c.d.;7.a.b;9.b 3,5%,12%,4,5%,9%,2,75%	31,75%

## MODELO EFQM REVISADO

El Modelo EFQM de Excelencia es el modelo europeo (EFQM 2009). Sirve de base para autoevaluación de las empresas que desean presentarse a los Premios Europeos a la Excelencia (*European Quality Awards*). Estos premios se crearon en 1991, son gestionados actualmente por la *European Foundation for Quality Management* (EFQM) y tienen como antecedentes los premios Deming (Japón) y Malcom- Baldrige (EEUU).

Este modelo se ha convertido en la base para la evaluación de las organizaciones en la mayoría de los premios nacionales y regionales de calidad en toda Europa(González et al. 2005).

Las organizaciones que aplican el Modelo de Excelencia de la EFQM, como dicen Hiden et al. (2004), se enfrentan al objetivo de mejorar la excelencia en sus resultados, sobre la base de una gestión excelente de sus actividades y recursos. Lo que hace una organización puede determinarse a través de 5 conceptos (denominados criterios —agentes facilitadores en el propio modelo), mientras que lo que una organización obtiene puede determinarse a través de 4 conceptos (denominados criterios —resultados en el propio modelo). Estos nueve conceptos constituyen, en definitiva, constructos que son medidos a través de variables observadas o indicadores (subcriterios).

El Modelo EFQM se basa en la premisa de que los resultados excelentes con respecto al rendimiento, clientes, personal y sociedad se logran a través del liderazgo, el personal, la política y estrategia, las alianzas y los recursos, y los procesos. El Modelo Iberoamericano de excelencia posee una premisa muy similar debido a que los resultados excelentes se consiguen no sólo con el liderazgo, sino también con un estilo de dirección y procesos adecuados.

### PONDERACIÓN CRITERIOS Y SUBCRITERIOS MODELO EFQM

CRITERIOS		SUBCRITERIOS	
1.LIDERAZGO	100	1a. Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia.	
		1b. Los líderes definen, supervisan, revisan e impulsan tanto la mejora del sistema de gestión de la organización como su rendimiento	
		1c. Los líderes se implican con los grupos de interés externos.	
		1d. Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización.	
		1e. Los líderes se aseguran de que la organización sea flexible y gestionan el cambio de manera eficaz.	
2 ESTRATEGIA	100	2a. La estrategia se basa en comprender las necesidades y expectativas de los grupos de interés y del entorno externo	
		2b. La estrategia se basa en comprender el rendimiento de la organización y sus capacidades.	
		2c. La estrategia y sus políticas de apoyo se desarrollan, revisan y actualizan.	

		2d. La estrategia y sus políticas de apoyo se comunican, implantan y supervisan	
3. PERSONAS	100	3a. Los planes de gestión de personas apoyan la estrategia de la organización.	
		3b. Se desarrolla el conocimiento y las capacidades de las personas de la organización	
		3c. Las personas están alineadas con las necesidades de la organización, implicadas y asumen su responsabilidad.	
		3d. Las personas se comunican eficazmente en toda la organización.	
		3e. Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización.	
4. ALIANZAS Y RECURSOS	100	4a. Gestión de <i>partners</i> y proveedores para obtener un beneficio sostenible.	
		4b. Gestión de los recursos económico-financieros para asegurar un éxito sostenible	
		4c. Gestión sostenible de edificios, equipos, materiales y recursos naturales.	
		4d. Gestión de la tecnología para hacer realidad la estrategia.	
		4e. Gestión de la información y del conocimiento para apoyar una eficaz toma de decisiones y construir las capacidades de la organización	
5. PROCESOS ,PRODUCTOS , Y SERVICIOS	100	5a. Los procesos de diseñan y gestionan a fin de optimizar el valor para los grupos de interés.	
		5b. Los productos y servicios se desarrollan para dar valor óptimo a los clientes.	
		5c. Los productos y servicios se promocionan y ponen en el mercado eficazmente.	
		5d. Los productos y servicios se producen, distribuyen y gestionan.	
		5e. Las relaciones con los clientes se gestionan y mejoran.	
6. RESULTADOS EN LOS CLIENTES	150	6a. Percepciones.	
		6b. Indicadores de rendimiento.	
7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS	100	7a. Percepciones.	
		7b. Indicadores de rendimiento.	
8. RESULTADOS EN LAS SOCIEDAD	100	8a. Percepciones.	
		8b. Indicadores de rendimiento	
9. RESULTADOS CLAVE	150	9a. Resultados estratégicos clave.	
		9b. Indicadores clave de rendimiento.	
TOTAL PUNTOS			1000

El EFQM y CMI son complementarios, El EFQM necesita al CMI para:

- Alinearlo con la misión, visión y estrategia.
- Priorizar la acción y asignar recursos.
- Facilitar la comunicación de los objetivos estratégicos.

El CMI necesita al EFQM para:

- Ser evaluado, completado y repasado.

- Integrarlo con los procesos de gestión

CUADRO DE MANDO INTEGRAL	MODELO EFQM	
Definición de la misión, valores y visión de la empresa. Definición de una política y estrategia	1.a; 2.a.b.c.d 2,5%; 6,4%	9%
Perspectiva financiera	4.b; 9.a.b 1,8%; 8,75%	11%
Perspectiva clientes	1.c; 5.e; 6.a.b; 8.a.b 2,5%; 2,8%; 20%; 3%	30%
Perspectiva procesos operativos internos	1.b; 4.a; 5.a.b.c.d; 8.a.b; 9.b.c 2,5%; 1,8%; 11,2%; 3%; 2,5%	20%
Perspectiva aprendizaje y crecimiento	1.d; 2.e; 3.a.b.c.d.e;4.c.d.e;7.a.b;9.b 2,5%; 1,6%; 9%; 5,4%; 9%; 3.75%	30%

### MODELO MBNQA

El Modelo de Excelencia en la Gestión Malcolm Baldrige ha sido reconocido como una de las herramientas más significativas para evaluar y mejorar el desempeño de las organizaciones en los factores críticos que involucran el éxito empresarial. Estos factores son evaluados considerando 7 criterios básicos, los que en conjunto forman un sistema para el desempeño de excelencia.

Este premio fue desarrollado para promover la conciencia de la calidad e identificar los requisitos de excelencia de la calidad (Vokurka et al., 2000). El Premio Malcolm Baldrige es una guía para las empresas para formar un marco integrado para la excelencia en el desempeño. Los criterios se llaman como las prácticas de gestión para evaluar el desempeño de un candidato, y se dividen en siete categorías: liderazgo, planificación estratégica, enfoque al cliente y de mercado, información y análisis, el enfoque de los recursos humanos, gestión de procesos y resultados del negocio. El modelo presenta un marco integrado para la interrelación entre los siete criterios. Las organizaciones utilizan estos criterios para vincular su estructura, operaciones, estrategia y resultados. Estos criterios están diseñados para lograr dos objetivos: un mayor valor a los clientes, y mejorar el rendimiento general de la organización "(Cazzell et al, 2009).

Tanto el Modelo Iberoamericano como el Modelo EFQM y el Malcolm Baldrige tienen el mismo objetivo, que consiste en establecer un conjunto de criterios utilizados para evaluar la calidad y excelencia organizacional. Todos ellos impulsan la aplicación de los criterios como si de una herramienta de autoevaluación se tratase, para identificar las fortalezas y las áreas que precisan mejorar. Ambos métodos están integrados dentro de una política social para crear ventaja competitiva. (García y Pastor , 2011).

## PONDERACIÓN CRITERIOS Y SUBCRITERIOS MODELO MALCOLN BALDRIGE

CRITERIOS		SUBCRITERIOS	
1.LIDERAZGO	120	1.1 Liderazgo alta dirección	70
		1.2 Buen Gobierno y responsabilidad social	50
2.PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO	85	2.1 Desarrollo de estrategias	45
		2.2 Despliegue de estrategias	45
3. ORIENTACIÓN HACIA EL CLIENTE Y EL MERCADO	85	3.1 Conocimiento del cliente y del mercado	40
		3.2 Relaciones con el cliente y satisfacción	45
4. MEDICIÓN ANÁLISIS Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	90	4.1 Medición de análisis y evaluación del desempeño organizacional	45
		4.2 Gestión de la información y del conocimiento	45
5. ORIENTACIÓN HACIA LAS PERSONAS	85	5.1 Sistemas de trabajo	35
		5.2. Aprendizaje y motivación de las personas	25
		5.3 Bienestar y satisfacción de las personas	25
6.GESTIÓN DE PROCESOS	85	6.1 Procesos de creación de valor	45
		6.2 Procesos de soporte y planeamiento operativo	40
7.RESULTADOS	450	7.1 Resultados de producto y servicios	100
		7.2 Resultados de orientación hacia el cliente	70
		7.3 Resultados financieros y de mercado	70
		7.4 Resultados de la orientación hacia las personas	70
		7.5 Resultados de la eficacia organizacional	70
		7.6 Resultados de liderazgo y responsabilidad social	70
TOTAL PUNTOS			1000

CUADRO DE MANDO INTEGRAL	MODELO MALCOLN BALDRIGE	
Definición de la misión, valores y visión de la empresa. Definición de una política y estrategia.	1.1 1.2 2.1 2.2 12%, 9%	21%
Perspectiva financiera	7.3 7.5 7.1 7%, 7%, 10%	24%
Perspectiva clientes	3.1 3.2 7.2 4% 4,5% 7%	15,5%
Perspectiva procesos operativos internos	6.1 6.2 4.1 4,5% 4 % 4,5 %	13%
Perspectiva aprendizaje y crecimiento	5.1 5.2 5.3 7.4 7.6 4.2 3,5 % 2,5 % 2,5% 7% 7% 4,5%	26,5 %

Este modelo consiste en establecer un conjunto de criterios utilizados para evaluar la calidad y la excelencia organizacional. Se fundamenta en el liderazgo hacia el cliente, en el apoyo a la organización, en la medición de los índices y en el benchmarking como forma de mantener las ventajas competitivas.

Este modelo no es prescriptivo porque está orientado básicamente hacia los resultados frente a los procedimientos o herramientas. Las organizaciones son alentadas a desarrollar enfoques creativos, y flexibles. Los requerimientos de este modelo fomentan las mejoras continuas y los cambios a través de la innovación.

### 3. ANÁLISIS

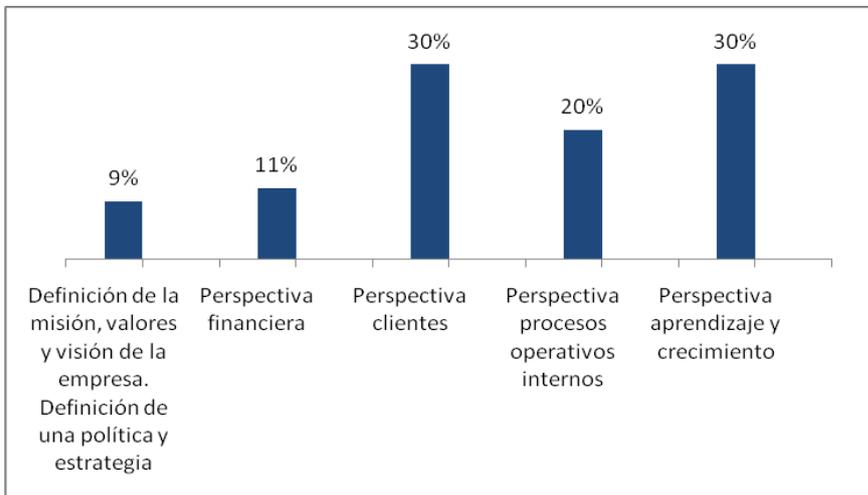
Como los tres modelos evalúan distintos criterios y subcriterios, para poder comparar el peso que cada uno de los modelos establece, utilizaremos como referencia para la comparación, el modelo de gestión estratégica más utilizado y mejor valorado, el CMI de Kaplan y Norton.

Este modelo establece 4 perspectivas para la evaluación de la gestión empresarial: financiera, clientes, procesos y aprendizaje y crecimiento.

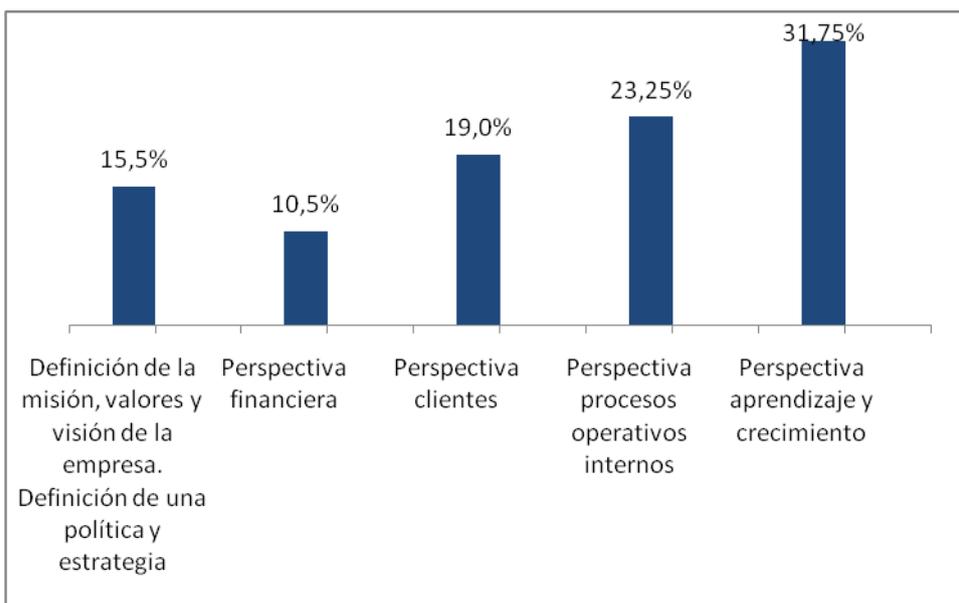
Se han asignado los subcriterios a cada una de las perspectivas del CMI. Para la identificación de los criterios y subcriterios de excelencia empresarial del modelo EFQM, se tomó como referencia la asignación propuesta por Pastor (2009), en base a esta asignación se ha actuado con el resto de modelos de excelencia.

#### GRAFICOS ILUSTRATIVOS DE BSC SEGÚN MODELOS DE REFERENCIA

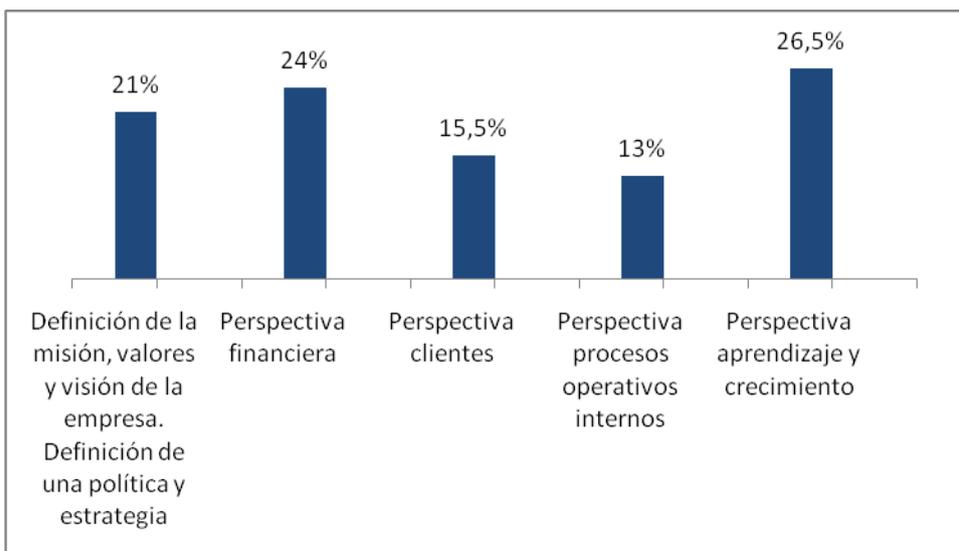
##### MODELO EFQM



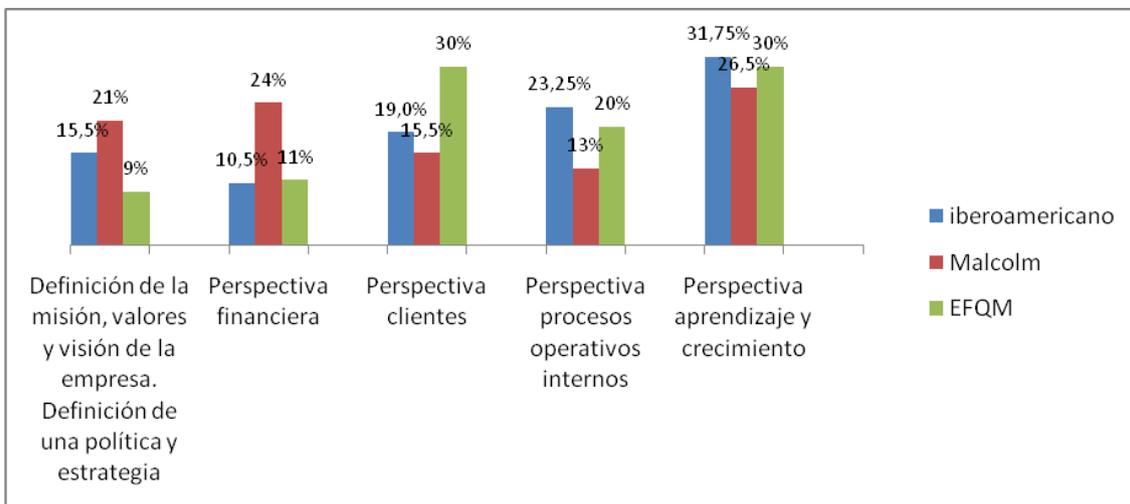
### MODELO IBEROAMERICANO



### MODELO MALCOLM



### COMPARATIVA DE LOS TRES MODELOS



#### **4. CONCLUSIONES**

El modelo MBNQA, considera las perspectivas de aprendizaje y crecimiento y financiera las más importantes y concede más valor a la definición de la misión, visión y estrategia de la organización, que el resto de los modelos comparados. Sin embargo, las perspectivas clientes y procesos son las menos valoradas en el modelo MBNQA.

El modelo EFQM, tras su última revisión en 2010, y en un acercamiento a la gestión sostenible, resta importancia a la perspectiva financiera, en favor de las perspectivas clientes, aprendizaje y crecimiento.

El modelo latinoamericano da más importancia a la perspectiva aprendizaje y crecimiento, que al resto de perspectivas.

De la comparación de los tres modelos de excelencia empresarial se observa que los tres valoran con el mayor peso y de forma similar la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. La perspectiva menos homogénea en valoración es la perspectiva clientes, pues es muy valorada por el modelo europeo y muy poco valorada por el americano.

La perspectiva financiera tiene un peso bajo, para los modelos europeos e iberoamericano, con respecto a la importancia que le otorga el modelo americano.

En cuanto a la perspectiva de procesos es valorada de forma similar por los modelos europeo e iberoamericano, esta perspectiva es menos valorada por el modelo americano.

Tras comparar las diferencias entre los tres modelos, la aportación más importante de este artículo es la tabla de equivalencias que asigna los subcriterios de cada modelo de excelencia empresarial a cada una de las perspectivas del modelo BSC, para de esta manera comparar el peso que otorga cada modelo de excelencia a cada perspectiva.

Las empresas multinacionales que poseen empresas en todo el mundo y utilizan distintos modelos de excelencia según el país y gracias a la tabla de equivalencias entre modelos, pueden unificar sus autoevaluaciones. Podrían conocer las diferencias y similitudes de sus diferentes modelos y así poder aplicar técnicas de benchmarking interno con los propios indicadores utilizados en sus modelos de excelencia de cada país.

Presentar un modelo de evaluación de la excelencia empresarial integrando los tres modelos: el modelo europeo EFQM, el modelo americano MBNQA y el modelo iberoamericano, es una ambición, tal vez utópica. Sin embargo, puede ser interesante calcular la media de la valoración de cada perspectiva, a partir de la reasignación particular de cada uno de los tres modelos a las cuatro perspectivas.

Observando la comparativa de los tres modelos para evaluar la excelencia empresarial de una empresa, y con el objetivo puesto en descubrir el peso que recae como media en cada perspectiva, aparece como perspectiva más importante para los tres modelos, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento con un peso casi del 30% como media para la consecución de la excelencia empresarial.

La siguiente perspectiva más importante para evaluar la excelencia es la perspectiva clientes, con un peso superior al 20% como media.

La tercera perspectiva en importancia, es la perspectiva procesos operativos internos con un peso inferior al 20%.

La cuarta perspectiva en importancia es la perspectiva financiera con un peso en torno al 15%.

Por último, la definición de la misión, valores y política y estrategia en esta evaluación media de la excelencia a partir de los tres modelos estudiados tendría un peso teórico aproximado al 15% también.

Curiosamente, se observa que el modelo iberoamericano es el más cercano a esta media teórica calculada a partir de la reasignación particular de cada uno de los tres modelos a las cuatro perspectivas del BSC.

## 5 .BIBLIOGRAFÍA

Aranda, R, Tejedor, J. & Tejedor, A. (Dic. 2011) Congreso International. Análisis del modelo iberoamericano de excelencia en la gestión y la intensidad de la relación causa-efecto entre sus componentes mediante un modelo de ecuaciones estructurales. The Seventh Conference of the Iberoamerican Academy of Management. Lima, Perú.

Arzola, M. (2007). Modelo conceptual para gestionar la innovación de las empresas del sector servicios. Revista RVG, 12(37), 80-98. Maracaibo-Venezuela.

Bou-Llugar, J., Escrig-Tena, A., Roca-Puig, V., & Beltrán-Martín, I. (2009). An empirical assessment of the EFQM Excellence Model: Evaluation as a TQM framework relative to the MBNQA Model. *Journal of Operations Management* 27(1), 1-22.

Brown, M.G. (2000). *Winning Score: How to Design and Implement Organizational Scorecards*. Productivity Press. Cambridge, MA.

Brian, C. & Ulmer, J. (2009). Measuring Excellence: A Closer Look at Malcolm Baldrige National Quality Award Winners in the Manufacturing Category. *Journal of Technology Management & Innovation*, 4(1), 134-142.

Hendricks, K. & Singhal, V. (2001b). The long-run stock price performance of firms with effective TQM programs. *Management Science* 47(3), 359-368.

Hidden, M., Davies, J. & Jackson, S. (2004). Implementation of EFQM excellence model self assessment in the UK higher education sector - Lessons learned from other sectors. *TQM Magazine*, 16(3), 194-201.

Kang, D., Lee, J. & Kim, K. (2010). Alingment of Business Enterprise Architectures using fact-based ontologies. *Expert Systems with Applications*, 37, 3274-3283. Kanji 1998.

Kaplan, R. & Norton, D. (1992), *The Balanced Scorecard – measures that drive performance*. Harvard Business Review, January/February, 71-90.

Kaplan, R. & Norton, D. (2001). *The Strategy-focused Organization – How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press. Boston: MA.

Sánchez, M. (2003). Influencia de los Sistemas de Información en la Gestión Comercial de las PYMES: Una propuesta de revisión del Modelo EFQM. Tesis doctoral, Universidad Politécnica de Valencia.

Sánchez, M., Adam, M. & Clau, S. (2005). Valoración de la influencia relativa de las TI sobre los criterios resultado del modelo EFQM, en comparación con el efecto del resto de criterios causa, *ESIC MARKET*, 211-265. Madrid.

Stading, G. & Vokurka, R. (2003). Building quality and strategy content using the process from national and international quality awards. *TQM & Business Excellence* 8(3), 931-946.

Tejedor, J. (2007). Libro: Modelo de Gestión de Calidad en Instituciones Sanitarias. Integrando los modelos de gestión EFQM Y CMI. Colección Estudios nº 199, 1-192. Consejo Económico y Social de la Comunidad de Madrid. ISBN 978-84-8188-274-2, D. Legal M. 50.772-2007. Madrid.

Tejedor J. (2009). Reflexión sobre el fin último de la gestión en el sector hospitalario español. *Gaceta Sanitaria*, 23(2), 148-157 Mar-Abr. 2009. Ediciones Doyma S.L. Travesera de gracia, 17-21 - 08021 Barcelona: ISSN 0213-9111.

Tejedor, J., Elola, L. & Tejedor, A. (2008). The application of neural networks in the study of the influence of temporality on strategy map indicators in a Spanish hospital. *Review Total Quality Management & Business Excellence*, 19(5-6), 643-659. May-June., Routledge Taylor & Francis Group.

Vokurka, R., Stading, G. & Brazeal, J. (2000). A comparative Analysis of National and Regional Quality Awards. *Quality Progress*, August, 41-49.

# LOGÍSTICA HOSPITALAR: UM ESTUDO DE CASO DIAGNÓSTICO DAS DIFICULDADES NA GESTÃO LOGÍSTICA DO SETOR DE ENGENHARIA CLÍNICA

## HOSPITAL LOGISTICS: A CASE STUDY OF THE DIFFICULTIES IN MANAGING LOGISTICS IN THE CLINICAL ENGINEERING DEPARTMENT

### **Antônio Artur de Souza**

Universidade Federal de Minas Gerais  
antonioarturdesouza@gmail.com

### **Anna Carolina Corrêa Pereira**

Universidade Federal de Minas Gerais  
annaccplog@gmail.com

### **Alessandra Grazielle Xavier**

Universidade Federal de Minas Gerais  
alessandragrazielle@hotmail.com

### **Daniele Oliveira Xavier**

Universidade Federal de Minas Gerais  
dany\_xavier10@hotmail.com

### **Eduardo Santos Mendes**

Engenheiro Mecânico, Pesquisador Hospitalar  
mem\_ec@hotmail.com

## RESUMO

Este artigo descreve os processos logísticos do Departamento de Engenharia Clínica/DEC de um hospital de Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil com foco na gestão de compras, de estoques e de movimentação de equipamentos médico-hospitalares. Aponta as principais dificuldades e limitações dos referidos processos, além de apresentar algumas propostas. Realizou-se um estudo de caso e conduziram-se entrevistas semiestruturadas com o gestor do referido departamento, além de utilizar as técnicas de observação direta e pesquisa em documentos. As transcrições dessas entrevistas foram examinadas por meio de análise de conteúdo. Os processos logísticos do DEC apresentaram dificuldades referentes aos processos de: compras (*e.g.*, prazos dilatados, licitações demoradas, dificuldade na execução de contratos com fornecedores); estoques (*e.g.*, estoque pulverizado); e movimentação de equipamentos (*e.g.*, controle de peças e equipamentos). A considerar os relatos do gestor e à luz da literatura conclui-se que os processos logísticos do DEC precisam ser reestruturados para que haja uma maior interação entre eles em prol de uma melhor gestão da logística hospitalar.

## PALAVRAS-CHAVE

Compras, Engenharia Clínica, Estoques, Logística Hospitalar.

## ABSTRACT

This paper describes the logistic processes in the clinical engineering department/CED of a public hospital in Belo Horizonte, State of Minas Gerais, Brazil. It particularly focuses on a case study to identify limitations and difficulties and propose solutions related to the purchasing, storing, and handling of medical equipment, spare parts and components. Data collection was based on semi-structured interviews with the CED manager, direct observation, and document research. The

interviews were transcribed and content analyzed. The results show that CED logistic processes experience several problems in the following areas of the hospital: purchase (*e.g.*, delays, untimely tendering process, dysfunctional contracts with suppliers), inventory (poor control of segregated inventory), and handling (*e.g.*, poor control of spares and equipment). Taking into account the manager's report and the literature, the CED logistic processes should be restructured in order to promote a better integration and synergy among the logistic tasks, and to properly contribute to enhancing the logistic system of the hospital a whole.

## KEYWORDS

Purchasing, Clinical Engineering, Inventories, Hospital Logistics.

## 1. INTRODUÇÃO

A logística hospitalar é um dos maiores desafios encontrados pelos gestores dos hospitais, principalmente no que diz respeito ao atendimento das necessidades organizacionais de forma rápida, correta e eficiente (RIBEIRO, 2005). O estudo e o planejamento dos processos logísticos (*e.g.*, abastecimento/compras, estoques e distribuição) podem auxiliar na redução e otimização dos recursos dos hospitais, desde materiais até pessoas, e assim impactar na redução dos custos. Esses processos são críticos e importantes na gestão de uma organização (INFANTE; SANTOS, 2007).

A gestão dos hospitais é particular, pois, se de um lado há que se preocupar com os custos, por outro há que se priorizar a saúde das pessoas. Essas organizações têm as áreas assistenciais que cuidam dos pacientes (*e.g.*, bloco cirúrgico) e as áreas de apoio (*e.g.*, Departamento Pessoal, Farmácia, Almoxarifado) que dão suporte ao funcionamento de toda a organização. Um setor que se destaca entre as áreas de apoio é o de Engenharia Clínica, responsável pela aquisição, avaliação, manutenção e desativação do parque tecnológico do hospital (*i.e.*, equipamentos e acessórios médico-hospitalares). A qualidade e o bom funcionamento desses equipamentos podem interferir no atendimento aos pacientes e, por isso, é primordial que eles estejam sempre em bom estado e com as manutenções em dia (GOMES; DALCOL, 2001).

O enfoque da Engenharia Clínica nos anos 1960 e 1970 consistia em realizar inspeções de rotina, manutenção e testes de segurança elétrica. Com o passar dos anos, as atividades da Engenharia Clínica aumentaram, englobando: (i) gerenciamento dos equipamentos (*e.g.*, inventários, análises de risco e de causas, avaliação e aquisição de novos equipamentos, rastreamento de dispositivos e controle de qualidade); e (ii) serviços técnicos (*e.g.*, inspeção, testes e calibração de equipamentos, bem como manutenções preventivas e corretivas) (GRIMES, 2003).

Para o processo de avaliação e de aquisição de novos equipamentos, é necessária uma equipe que inclua membros de engenharia médica, administrativa e clínica, pois juntos podem proporcionar a geração de dados e informações e a análise de *trade-offs* (no caso, conflitos gerados entre os benefícios, custos e riscos aos pacientes e ao hospital). A aquisição (investimentos de capital), instalação, depreciação e manutenção interferem no orçamento do hospital como um todo e também no Departamento de Engenharia Clínica (DEC) (SLOANE *et al.*, 2003).

O gerenciamento do DEC torna-se importante no compromisso com a saúde do paciente e com a gestão hospitalar (*i.e.*, impacto no orçamento), merecendo uma atenção maior dos gestores. Além disso, para um hospital público no Brasil, em que o orçamento se restringe aos recursos financeiros disponibilizados pelo Sistema Único de Saúde/SUS, é fundamental que esses recursos sejam implantados com eficiência. Justifica-se então a importância deste estudo, primeiro, pela relevância

do DEC na estrutura hospitalar e, segundo, pela necessidade de melhorias no departamento com conseqüências na gestão de todo o hospital e na prestação de serviços aos pacientes.

A partir de um estudo de caso realizado em um hospital público da Região Metropolitana de Belo Horizonte, esta pesquisa teve como objetivo apresentar um diagnóstico das dificuldades e limitações e propor melhorias nos processos logísticos do setor de Engenharia Clínica com foco na gestão de compras, de estoques e de movimentação de materiais e equipamentos médico-hospitalares. Este estudo, embora tenha sido realizado em apenas um hospital, é relevante por apresentar as dificuldades que podem ser representadas e comparadas com a realidade de outros hospitais. É uma continuidade de estudos já realizados na gestão da saúde e inspiração para que outros estudos possam ser elaborados e também possam contribuir para a melhoria da gestão hospitalar no Brasil.

O presente artigo se divide em cinco seções, incluindo esta Introdução. Na Seção 2, apresenta-se a revisão da literatura sobre Logística Hospitalar (Logística de Abastecimento, Gestão de Estoques e de Distribuição). Na Seção 3, descreve-se a metodologia de pesquisa. Na Seção 4, encontram-se a análise e discussão dos resultados à luz da literatura. Na seção 5, estão as considerações finais, além da exposição das limitações e sugestões para estudos futuros.

## 2. LOGÍSTICA HOSPITALAR

A logística é denominada, no mundo empresarial, como a atividade que oferece produtos, serviços e artigos comerciais com rapidez, baixo custo e satisfação aos clientes (KOBAYASHI, 2000). A logística também é definida como atividade que distribui o produto certo, com quantidades e condições corretas, para o cliente correto, no local certo, com o custo adequado (LANGLEY JR; RUTNER, 2000). Ou ainda, a logística é o setor da empresa que dá condições práticas e adequadas para a realização das metas definidas pelo setor de *marketing* (NOVAES, 2001).

Em termos práticos, a logística é o processo de gerenciamento de estratégia de aquisição, movimentação e armazenamento de materiais, peças e produtos acabados (e os fluxos de informações correlatas) ao longo da organização (CHRISTOPHER, 1997; BALLOU, 2006). Essa perspectiva qualifica a logística como uma cadeia de suprimentos: um fluxo de processos integrados de uma cadeia produtiva, desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com vistas a fornecer produtos, serviços e informações com valor agregado aos clientes e outros *stakeholders* (NOVAES, 2001).

Para um bom resultado da logística dentro de uma empresa, é necessário um sistema de informações eficaz para que não haja empecilhos à comunicação entre setores. Pelos aspectos inerentes ao gerenciamento da logística, no que tange às informações envolvidas, a tecnologia da informação pode proporcionar ganhos efetivos e eficientes de controle, acompanhamento e suporte a decisões. Algumas formas comuns de informações logísticas são as movimentações nos armazéns, pedidos de clientes, necessidade de estoque, documentação de transportes e faturas (FLEURY *et al.*, 2000).

A racionalização de recursos e a melhoria da eficiência da logística de um hospital são de extrema importância, principalmente no Brasil, em que o sistema público de saúde sofre uma ineficiência administrativa (CASTELAR *et al.*, 1995). Há de se lembrar que, de acordo com estudo de Rivard-Royer *et al.* (2002), para cada dólar gasto na aquisição de suprimentos em geral, há um adicional de US\$ 0,70 a US\$ 1,00 na logística de abastecimento de estoque e distribuição interna de medicamentos. Assim, fica evidente que a manutenção do sistema logístico gera um custo que em

alguns casos pode acabar interferindo no orçamento financeiro da entidade, o que paradoxalmente acaba levando-a a diminuir custos adicionais para investir em um bom sistema logístico.

## **2.1. GESTÃO DE COMPRAS**

A logística de abastecimento refere-se a todo sistema dentro da organização envolvido no propósito de suprir a empresa com matérias-primas, componentes e insumos para a fabricação de seu produto final ou para atender aos serviços que prestam aos clientes. Também conhecido como aquisição, o abastecimento é o processo da logística responsável pela compra dos suprimentos necessários à produção ou à prestação de serviço. Sendo assim, compra é um termo utilizado para definir o ato e a responsabilidade funcional de promover a procura dos materiais e serviços e, então, fornecê-los para serem utilizados pela empresa (GONÇALVES, 2004). O processo de compras leva em consideração aspectos diversos como relacionamento com fornecedores, negociação de preços, prazos de entregas e planejamento de compras programadas com vistas à redução de custos (DIAS, 1995).

As tarefas mais importantes na área de compras de uma empresa são: inicialização e transmissão das ordens (pedidos) de compras, provimento do transporte dos carregamentos até o local da fábrica e manutenção dos estoques na planta (BALLOU, 2006). Ballou (2006) explica que, normalmente, uma ordem de compra é preparada e enviada à empresa fornecedora com informações como quantidades, destino de entrega, data para entrega, preços e especificações sobre o frete. Em seguida, o fornecedor processa e prepara o material da ordem para remessa. Portanto, é possível afirmar que o abastecimento inicia-se na fábrica do fornecedor ou distribuidor e termina nas mãos do cliente final.

O ato de comprar deixou de ser simplesmente o de efetuar uma cotação de preços. Há três características básicas que devem ser consideradas em um processo de decisão para se selecionar um fornecedor: preço, qualidade e serviço. Uma das etapas mais importantes do processo de compras é a seleção dos fornecedores. Geralmente, um comprador seleciona fornecedores que satisfaçam requisitos de prazos de entrega, qualidade conforme especificado no projeto solicitado e condições de pagamentos satisfatórias. No contexto hospitalar, segundo Paterno (1990), “compras” é a função mais importante da logística e pode ser definida como um serviço que tem por finalidade prever os materiais necessários ao hospital, planejar as quantidades corretas e satisfazê-las no momento certo, na melhor qualidade e ao menor custo. A cadeia de abastecimento do setor de saúde é caracterizada por sua complexidade, que resulta de diferentes fontes de fornecimento usadas pelas instituições e os diversos canais de distribuição por meio dos quais os materiais fluem. Por conseguinte, pode-se argumentar que os hospitais necessitam empregar redes logísticas próprias para entregar os medicamentos e outros produtos/serviços às unidades de tratamento de paciente.

## **2.2. GESTÃO DE ESTOQUES**

O controle de estoques exerce papel de suma importância dentro de uma empresa, por ser ele que mantém todos os produtos necessários para o funcionamento da organização. Sem estoque, é impossível uma empresa trabalhar, pois ele funciona como amortecedor entre os vários estágios da produção até a venda final do produto. Contudo, estoque em excesso pode significar, em contrapartida, maiores custos e até mesmo desperdícios (NOVAES, 2001). Sendo assim, entende-se que todas as decisões tomadas nesse setor se refletirão no desempenho das empresas, já que a falta de determinado material pode ocasionar um atraso na entrega para o cliente e, por conseguinte, trazer prejuízos para a empresa.

Assim como em qualquer organização, o estoque no escopo dos hospitais deve garantir a disponibilidade de medicamentos e materiais no momento e no lugar onde são necessários (CHOUDHURY *et al.*, 2004). Todavia, a importância dos estoques na saúde é dimensionada não somente pelo seu valor monetário, mas também pela essencialidade à prestação de serviços a que dão suporte; logo, nesses estoques, não deve haver excessos de medicamentos – o que implica alto custo, em geral de 25 a 40% dos custos totais, conforme estimativa de Ballou (2006) –, nem a falta deles (com a possibilidade de ocasionar até o óbito de pacientes) (BARBIERI; MACHLINE, 2006). Em alguns casos, a falta de medicamentos e/ou materiais pode significar o insucesso de uma intervenção médica, comprometendo diretamente a atividade-fim de uma organização hospitalar.

Na gestão de estoque dos hospitais públicos, existe uma estimativa de gastos mensal e anual. A estimativa é bem definida de acordo com as necessidades do hospital, baseando-se nos seguintes aspectos: gasto do ano anterior, quantidade de disponibilidade de uso, prazo de validade do material, necessidade e importância do material, impacto do material nas planilhas de gastos. Tendo um bom funcionamento e controle de estoque, os gestores contam com uma melhor previsão do que comprar e quando comprar e isso facilita na hora da compra e no armazenamento de produtos. Se, por um lado, justifica-se o controle de estoques orientados para minimizar custos; por outro, deve-se garantir suprimento adequado, em termos de respostas rápidas, para atender às necessidades de demandas dos clientes (PRIDE; FERREL, 2001).

### 2.3. LOGÍSTICA DE DISTRIBUIÇÃO

A logística da cadeia de distribuição baseia-se no pressuposto de que a eficiência ao longo do caminho de distribuição depende diretamente do compartilhamento de informações e de um planejamento, realizado pelos agentes que compõem a cadeia (BATALHA; SILVA, 2001). Para a transação de mercadorias, esse planejamento deve considerar critérios como velocidade, frequência, confiabilidade, capacidade, disponibilidade, rastreabilidade e custo (KOTLER, 2000).

A logística de distribuição em organizações hospitalares tem a função de garantir a entrega de materiais e medicamentos no momento e local necessários. De acordo com Castelar *et al.* (1995), o sistema de distribuição é um dos pontos mais críticos do processo de administração de materiais nos hospitais. Isso ocorre porque geralmente o fluxo da distribuição não é bem definido e nem sempre é possível prever com segurança todos os materiais necessários a algum procedimento médico.

A distribuição física é um processo crítico, pois, para que os resultados saiam conforme o planejado, o produto ou serviço tem que estar disponível para uso ou consumo no momento desejado. Além disso, os custos dos transportes são considerados os mais elevados para as organizações (BERTAGLIA, 2003; CHOPRA; MEINDL, 2006). Diante do exposto, é possível perceber que a atenção da logística de distribuição se volta para as instalações de armazenagem e como elas podem contribuir para atender de forma eficiente as atividades da organização, fornecendo materiais e medicamentos no tempo e locais adequados. A funcionalidade da cadeia de distribuição depende da logística de distribuição adotada pela organização.

### 3. METODOLOGIA

A pesquisa em tela foi baseada em um estudo de caso em um hospital de grande porte da Região Metropolitana de Belo Horizonte/Minas Gerais/Brasil. Por motivos de confidencialidade, a instituição é aqui apresentada sob o codinome Hospital A. Trata-se de uma organização pública que tem caráter aberto e geral (atendimento a todo tipo de público e de doenças). Esse hospital foi escolhido devido à disponibilidade e ao interesse do gerente do DEC em compartilhar e explorar as dificuldades e

potencialidades do seu departamento. O DEC foi implantado em 1994 com a finalidade de gerir o parque tecnológico do Hospital A, ou seja, as máquinas e equipamentos, incluindo aquisição, manutenção, guarda, segurança, calibração e desativação. Conforme relatado pelo gestor do setor estudado, o parque tecnológico do hospital tem aproximadamente 2.000 equipamentos considerados essenciais (*i.e.*, aqueles que são necessários para garantir a estabilidade do paciente e que são os necessários para os primeiros atendimentos ao enfermo, além de centenas de equipamentos considerados de apoio. Há quase duas décadas que seus processos operacionais vêm sendo estruturados e aprimorados para melhor atendimento das demandas do corpo clínico.

Para a realização da pesquisa, a coleta de dados ocorreu por meio de pesquisa documental, pesquisa em arquivos, observação não participante e entrevistas semiestruturadas realizadas com o gestor e com funcionários do DEC. A pesquisa de campo (*i.e.*, visitas ao hospital) foi realizada durante os meses de outubro de 2011 a maio de 2012. Foram realizadas nove visitas, durante as quais foram levantados dados sobre número de funcionários, horários de trabalho, objetivos do setor, setores clientes e fornecedores para o DEC, dentre outros. Em cada visita, realizaram-se entrevistas, observação e pesquisa em documentos. Os dados em arquivos de computador foram repassados prontos durante as visitas. Além disso, nas três últimas visitas, o gerente e seus funcionários apresentaram os macro e microprocessos do DEC.

As entrevistas foram cruciais para a identificação dos reais problemas internos do DEC e do hospital como um todo. As perguntas tiveram um enfoque nos processos logísticos do setor (compras, estoques e movimentação de equipamentos) e nas inter-relações do DEC com os demais departamentos do hospital. Todas as entrevistas e reuniões foram registradas por meio de gravação em áudio e transcritas na íntegra. As transcrições foram posteriormente examinadas por meio da técnica de análise de conteúdo. O gestor e sua equipe também contribuíram apresentando relatos por escrito de como é o funcionamento do setor por meio de seus micro e macroprocessos. Esses textos serviram de complemento para as demais técnicas de coleta de dados empregadas.

## **4. ANÁLISE DOS DADOS E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS**

### **4.1 GESTÃO DE COMPRAS**

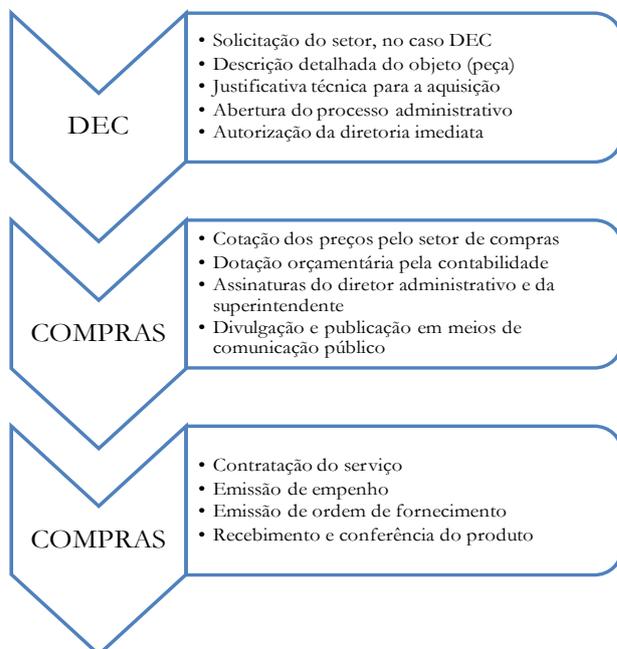
O processo de compras em um órgão público no Brasil segue as exigências da Lei n. 8.666, de 21 de junho de 1993, que “institui normas gerais sobre licitações e contratos administrativos pertinentes a obras, serviços, inclusive de publicidade, compras, alienações e locações [...]” (BRASIL, 1993). Para o processo de aquisição de peças no Hospital A (*cf.*, FIG. 1), o gestor do DEC deve observar se as peças são exclusivas (determinados fornecedores) ou não.

No caso em que não há exclusividade de fornecedor, a Lei n. 8.666/1993 exige que seja feita uma licitação, que depende do valor da aquisição e que normalmente é realizada por uma Carta Convite ou um Pregão. Para peças exclusivas, a administração pública deve comprovar, por meio de uma associação comercial, que o fornecedor é exclusivo de um determinado fabricante para revender peças e acessórios; assim, o processo administrativo de aquisição é simplificado, resultando normalmente em um tempo de reposição reduzido.

Na necessidade de aquisição pelo processo de emergência, deve ser elaborada uma justificativa para caracterizar a situação de emergência para a aquisição imediata de peças/acessórios pelo DEC. Ressalta-se que o Tribunal de Contas (órgão do Governo que fiscaliza a prestação de contas de órgãos públicos) não entende como justificativa a emergência quando esta for gerada por falta de planejamento. Outra possibilidade de processo de aquisição é o processo de dispensa de licitação, quando o valor das peças a serem adquiridas é inferior a oito mil Reais. Neste caso, vale sublinhar que não se pode fracionar o

processo de compras e toda a compra do setor e do hospital deve ser orçada e planejada no ano anterior ao da compra.

**Figura 1: Processo de Compras para aquisição de peças para equipamentos médicos do Hospital A**



Fonte: Departamento de Engenharia Clínica (adaptado), 2012.

O gestor do DEC, após verificar as características das peças e da compra, abre um processo administrativo, solicita a autorização da diretoria imediata e encaminha o processo para o Departamento de Compras, que faz a cotação dos preços, verifica a dotação orçamentária com o Setor de Contabilidade, solicita a assinatura do Diretor Administrativo e da Superintendente e publica o edital para conhecimento dos fornecedores. Após a análise das propostas e a obtenção de um ganhador da licitação, contrata-se o serviço.

O tempo de um processo administrativo depende de sua modalidade e da agilidade administrativa de cada órgão, além do tempo de entrega do produto (peça) do fornecedor. As compras realizadas por meio de licitação implicam um processo demorado, isto é, desde a abertura do processo até a chegada do produto ao setor são necessários aproximadamente 90 dias, sendo que alguns processos podem levar de 30 a 120 dias. Essa demora acarreta algumas vezes o atraso da manutenção do equipamento e, conseqüentemente, da prestação dos serviços do setor em tempo hábil.

A complexidade dos processos administrativos para aquisição de peças torna-se um problema de logística para a determinação de quais peças, quantidades e tempo de permanência em estoque para garantir um serviço de qualidade com tempo de resposta aceitável pela área assistencial. A dimensão do problema é dada em função da diversidade do parque tecnológico, em relação aos diversos tipos, marcas e modelos de equipamentos médicos instalados. Um dos problemas do DEC é distinguir quais peças de um equipamento médico podem ser encontradas no mercado e quais peças devem ser adquiridas por exclusividade do fabricante. A utilização de peças não fornecidas pelo fabricante em um equipamento médico torna-se responsabilidade do DEC, em função dos riscos de acidente na utilização do equipamento, que não será garantido pelo fabricante.

Outro fator relevante corresponde à idade do parque tecnológico e à falta de documentação adequada, como manuais de serviços. Quando não se sabe exatamente o nome da peça ou o código do fabricante fica mais difícil de encontrar a peça no mercado, criando, assim, mais dependência em relação ao representante exclusivo. Quando um equipamento é antigo, com vida útil superior a 10 anos, pode acontecer de o fabricante retirá-lo de linha de montagem. Esse fato provoca a descontinuidade de peças e do equipamento, o que impacta na logística de reposição de peças do DEC.

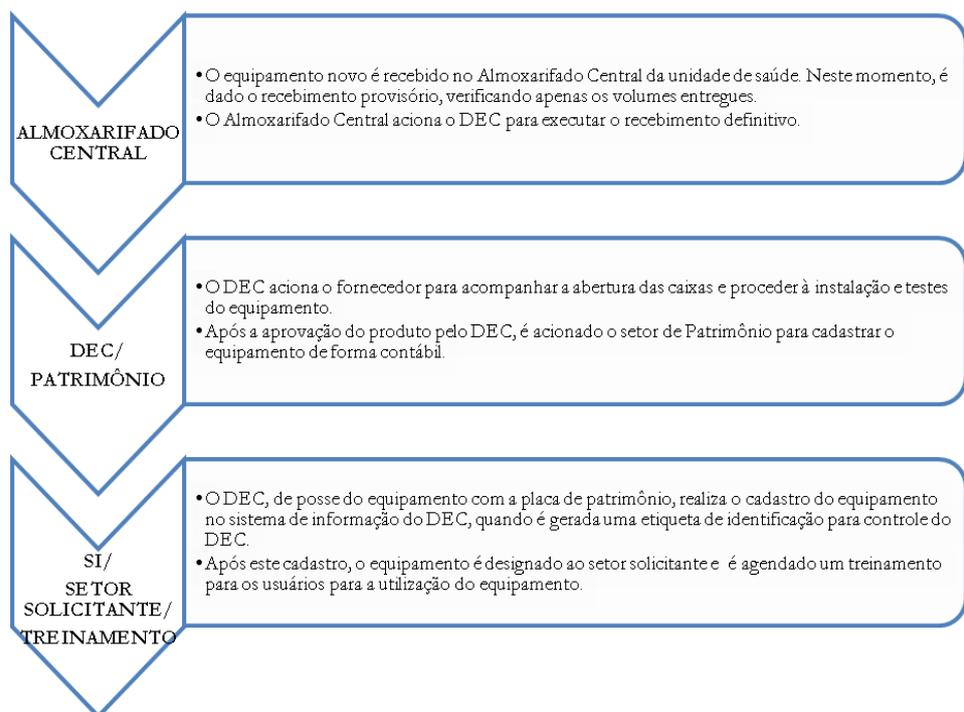
Nessas circunstâncias, o DEC necessita de uma logística de aquisição de peças, tanto para Manutenção Corretiva/MC quanto para Manutenção Preventiva/MP. Para que parte dessas dificuldades sejam amenizadas, como o tempo de reposição de peças para a MC e MP e a redução do tempo de reparo para a disponibilização do equipamento para o setor assistencial, o DEC firma contratos de manutenção com peças incluídas. Normalmente, estipula-se um valor mensal a ser despendido com o contrato, apresentando-se uma relação de peças com preços predefinidos. No contrato de manutenções, o equipamento é encaminhado para a empresa prestadora do serviço de manutenção, onde há a troca de peças e a execução dos demais serviços necessários para estabelecer o funcionamento dos equipamentos nas condições ideais.

#### **4.2. GESTÃO DE ESTOQUES**

No Hospital A, há vários almoxarifados: (i) o central, que é responsável pelo material de consumo dos setores; (ii) os das farmácias, que são responsáveis pelos medicamentos e materiais hospitalares; e (iii) o do DEC, que é responsável pelas peças e acessórios de equipamentos médicos do hospital. Os almoxarifados são distribuídos por todo o hospital para agilizar a distribuição dos produtos e também porque o Almoxarifado Central/AC não tem condições físicas nem técnicos suficientes para gerenciar todo o estoque do hospital. Além disso, o AC não tem capacidade técnica para gerir as demandas específicas dos equipamentos responsáveis pelo DEC, o que implica o desenvolvimento de um pequeno almoxarifado descentralizado dentro do próprio DEC, (*cf.*, FIG. 2).

A manutenção e o controle do estoque do almoxarifado do DEC são hoje um problema de logística para o setor. O controle é feito por uma listagem do material estocado e uma ficha que é preenchida pela própria técnica na hora em que retira a peça do estoque. Não há um mecanismo de dispensa (saída) controlada e informatizada das peças de reposição; conseqüentemente, não há a geração de forma automática da solicitação de peças que estão no fim de estoque. Além de não haver esse controle efetivo e de o processo de compras não permitir a padronização de equipamentos, acaba-se tendo um parque tecnológico com grande diversidade de marcas e modelos. Isso gera uma dificuldade no gerenciamento de compras e também de armazenagem, agravando a dificuldade de gestão do almoxarifado do DEC, repercutindo de forma significativa no desenvolvimento das atividades primordiais do DEC.

**FIGURA 2: Processo para recebimento/cadastro/distribuição/treinamento de equipamentos novos**



Fonte: Engenharia Clínica, Hospital A, 2012 (adaptado).

Outra dificuldade encontrada na gestão do estoque é relacionar peças utilizadas na manutenção porque não há controle em relação à entrada e saída de cada item empregado nas manutenções preventivas e corretivas. Esse relacionamento é fundamental para controle do próprio almoxarifado, criação de um histórico de peças consumidas pelo período de tempo, auxílio ao planejamento de aquisição de peças, e conseqüentemente, melhoria dos resultados do DEC. Adicionalmente, o controle de gastos das peças é prejudicado em função de não serem lançadas as peças devidamente no banco de dados de ordem de serviços. Soma-se a isso o fato de que não há um histórico dos serviços executados de forma a criar históricos de peças de reposição para melhorar o dimensionamento de estoque. Nesse contexto, determinar e dimensionar os itens a serem estocados para atender a real demanda assistencial são desafios da gestão de estoque.

#### 4.3. GESTÃO DA MOVIMENTAÇÃO DE EQUIPAMENTOS MÉDICOS

Para iniciar a gestão de equipamentos médicos em um hospital, é necessário conhecer o parque tecnológico que se pretende gerenciar. Geralmente, o primeiro passo é realizar um cadastro de todos os equipamentos médicos instalados na unidade de saúde. O levantamento deve ter no mínimo informações como: tipo do equipamento, marca, modelo, número de série, patrimônio, número de identificação para a Engenharia Clínica e a unidade em que o equipamento está instalado. Outras informações podem ser adicionadas no cadastro como: tipo de manutenção, propriedade do equipamento, idade, condição de funcionamento e número de usuários.

Para o controle desses equipamentos e das atividades do DEC (*e.g.*, manutenções corretiva e preventiva, calibração e aquisição de novos equipamentos), é necessária a criação de um documento para o registro de todas as intervenções. O documento utilizado, neste caso, é a Ordem de Serviço (OS), que é gerada pelo DEC quando a solicitação de manutenção corretiva é acionada por algum setor e quando a manutenção preventiva está prevista. A OS contém informações relacionadas à unidade em que o equipamento foi originalmente instalado, data da abertura do serviço, tipo do

equipamento, marca, modelo, número de série, patrimônio, tipo do serviço, descrição do serviço executado, data de devolução do equipamento para o setor e assinatura do setor que recebe o serviço.

Para trabalhar com um parque de equipamentos médicos, é importante ter um sistema de informação (SI) que permita consolidar os dados do levantamento desse parque assim como os dados dos serviços executados em cada atividade da Engenharia Clínica. O sistema de informação é fundamental para auxiliar o gestor na tomada de decisão, pois possibilita o planejamento das atividades e o controle da execução das mesmas. No caso do sistema de informação do DEC, é possível visualizar a distribuição do parque tecnológico em todos os setores da unidade hospitalar, o que permite visualizar a necessidade de intervenção de urgência de forma a minimizar problemas com equipamentos médicos nos setores assistenciais. Além disso, o SI do DEC permite, também, o acompanhamento da vida útil de cada equipamento, auxiliando o gestor na decisão da substituição ou não do equipamento por um novo.

O grande desafio do DEC em relação à movimentação do parque é em função de deslocamento de equipamentos entre setores e até mesmo entre hospitais sem a devida documentação e sem a comunicação ao setor de Engenharia Clínica. Essa falta de informação acarreta a perda de controle do parque por descaracterizar o levantamento inicial com relação ao registro do local de instalação. Com isso, no momento de abertura de uma Ordem de Serviço corretiva, no DEC, pelo setor assistencial, não há coincidência com o cadastro, gerando transtorno para a equipe do DEC e dificultando a referência para a devolução do equipamento. Ao longo do tempo, perde-se o levantamento do parque tecnológico em função da distribuição do equipamento no hospital e, assim, perde-se a referência do número de equipamentos em cada setor. À medida que a movimentação de equipamentos entre setores aumenta, sem o devido registro, o SI perde a capacidade de auxiliar nas tomadas de decisão do gestor.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diversos autores (*e.g.*, CHRISTOPHER, 1997; FLEURY *et al.*, 2000; LANGLEY JR; RUTNER, 2000; NOVAES, 2001; BALLOU, 2006) abordam sobre a importância da logística para a gestão hospitalar, pois afirmam que os processos logísticos precisam estar integrados para que o produto, medicamento ou equipamentos médicos estejam no local certo, na hora certa e em boas condições. Entretanto, a partir da descrição das atividades e da apresentação das dificuldades na gestão de compras, de estoques e de movimentação de materiais e de equipamentos médico-hospitalares do hospital estudado, pôde-se concluir que os processos logísticos do DEC precisam ser reestruturados. Ainda há limitações e dificuldades na gestão, sendo necessário um aperfeiçoamento nas atividades do setor. Desta maneira, pôde-se comprovar, à luz da literatura, a importância de cada processo logístico na gestão do DEC e suas influências na gestão de todo o hospital. Além dessa influência entre eles, há ainda a influência e dependência de fatores externos ao setor (*e.g.*, fornecedores, pessoas de outros setores) para que a gestão flua e consiga atender a todas as necessidades da organização.

As dificuldades apresentadas em relação às compras estão relacionadas com a demora na abertura do processo e recebimento do pedido, devido às exigências da lei e aos entraves na execução de contratos com fornecedores. Para que houvesse uma melhoria da logística nesse sentido, foram realizados contratos de serviços com peças, ou seja, para alguns contratos de manutenção, a troca de peças está incluída. Observou-se que os contratos poderiam ficar mais caros, mas em contrapartida haveria a diminuição da necessidade de compras e de armazenar variadas peças, que nem sempre são usadas. Com a implantação desses contratos, houve mais agilidade no serviço de

manutenção porque não é necessário passar por todo o processo de compras. Além disso, houve redução no custo de armazenagem, uma vez que não há necessidade de compra de peças sobressalentes que talvez nem poderiam ser utilizadas.

Quanto à gestão de estoques, ficou evidente a dificuldade em gerir um estoque pulverizado e que não tem um controle eficaz de entrada e saídas de peças de reposição. Há, pois, necessidade de mais controle sobre o processo de manutenção de equipamentos, em especial sobre as peças de reposição. É necessário que se tenha um histórico de gastos com peças ao longo do tempo, para que seja possível estimar com precisão a quantidade adequada de peças a serem mantidas em estoque. O controle das ordens de serviços e das peças utilizadas por equipamento também é uma informação que precisa ser gerada, para que se possa prever a reposição dos equipamentos.

Em relação à movimentação de equipamentos, as dificuldades apresentadas foram na movimentação de equipamentos entre setores e, às vezes, entre hospitais, sem a notificação ao DEC sobre essas transferências. A entrada e saída de equipamentos e peças entre os setores e outros hospitais, além do encaminhamento para manutenção externa, precisam ser mais bem controlados. É fundamental que sejam implantados novos procedimentos de controle, como o uso de leitores de código de barras móveis para uso pelos profissionais do DEC e pelo pessoal de segurança e da portaria. Com isso, acredita-se que essas dificuldades possam ser amenizadas. Outra proposta de melhoria foi a implantação de uma central de equipamentos médico-hospitalares, para que todo o estoque de peças e de equipamentos estivessem centralizados em uma mesma área física, sob o controle do DEC. Dessa maneira, poderia haver um controle da origem e do destino de cada um desses equipamentos, obtendo-se um histórico daqueles mais solicitados e dos setores que mais requisitam esses equipamentos.

A avaliação e as análises desenvolvidas neste trabalho são válidas por sua contribuição ao entendimento das dificuldades e das limitações existentes nos processos realizados no DEC. Ao destacar quais são as dificuldades desses processos, os gestores do DEC têm a possibilidade de fazer ajustes e propor melhorias. Dessa maneira, o DEC poderá desempenhar um papel ainda mais relevante na logística hospitalar, por meio da redução de gastos com manutenção e do tempo de parada dos equipamentos. Pode ainda realizar um melhor planejamento das aquisições e da distribuição de peças e acessórios. Além disso, esta pesquisa se torna válida para gestores do DEC de outros hospitais, que poderão identificar potenciais oportunidades de melhoria em seu setor.

Por fim, como limitação deste estudo, tem-se a não apresentação de resultados quantitativos já obtidos com a implantação da gestão de contratos de manutenção. Uma sugestão para trabalhos futuros é a complementaridade desta pesquisa por meio do estudo em outros hospitais. Pode-se também sugerir a análise da gestão do risco de quebra dos equipamentos e dos indicadores de desempenho do DEC.

## **BIBLIOGRAFIA**

Ballou, R.H. (2006). *Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos - Planejamento, Organização e logística Empresarial*. São Paulo: Bookman.

Barbieri, J.C., & Machline, C. (2006). *Logística hospitalar: teoria e prática*. São Paulo: Saraiva.

Batalha, M.B., & Silva, A.L. (2001). *Gerenciamento de Sistemas Agroindustriais: definições e correntes metodológicas*. In: BATALHA, Mário Otávio (Coord). *Gestão Agroindustrial: GEPAI (Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais)*. São Paulo: Atlas.

Bertaglia, Paulo Roberto. (2003). *Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento*. São Paulo: Saraiva.

Brasil. Lei 8.666, de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Acedido em 03.06.2012, disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm)

Castelar, R.M., Mordelet, P., & Grabois, V. (1995). *Gestão hospitalar: Um desafio para o hospital brasileiro*. [S.I.]: *Éditions École de La Santé Publique*.

Choudhury, A. K., Tiwari, M.K., & Mukhopadhyay, S.K. (2004). Application of an analytical network process to strategic planning problems of a supply chain cell: case study of a pharmaceutical firm. *Production Planning & Control – The Management of Operations*, 15, 13-26.

Chopra, S.; Meindl, P. (2006), *Gerenciamento da cadeia de suprimentos*. São Paulo: Prentice Hall.

Christopher, M. (1997). *Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégias para redução de custos e melhoria de serviços*. São Paulo: Pioneira.

Daniel, W. (1997). Applying just-in-time systems in health care. *IIE Solutions*, 29, 32-37.

Dias, M.A.P. (1995). *Administração de materiais: Edição compacta*. São Paulo: Atlas.

Fleury, P.F., Wanke, P., & Figueiredo, K.F. (2000). *Logística empresarial: a perspectiva brasileira*. São Paulo: Atlas.

Gomes, L., Dalcol, P. (2001, Maio 23-25). O Papel Da Engenharia Clínica nos Programas de Gerência de Equipamentos Médicos: Estudo em Duas Unidades Hospitalares. *Memórias II Congresso Latinoamericano de Ingeniería Biomédica*, La Habana, Cuba.

Gonçalves, P.S. (2004). *Administração de Materiais*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Grimes, S.L. (2003). The Future of Clinical Engineering: The Challenge of Change. *Ieee Engineering In Medicine And Biology Magazine*, 0739-5175/03.

Infante, M., & Santos, M.A.B. (2007). A organização do abastecimento do hospital público a partir da cadeia produtiva: uma abordagem logística para a área de saúde. *Ciência & Saúde Coletiva*, 12, 945-954.

Kobayashi, S. (2000). *Renovação da logística: como definir estratégias de distribuição global*. São Paulo: Atlas.

Kotler, P. (2000). *Administração de Marketing: a edição do novo milênio*. São Paulo: Prentice Hall.

Langley Jr., C.J., & Rutner, S.M. (2000). Logistics value: definition, process and measurement. *The International Journal of Logistics Management*, 11, 73-81.

Novaes, A.G. (2001). *Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição*. Rio de Janeiro: Campus.

Paterno, D. (1990). *A administração de materiais no hospital: compras, almoxarifado e farmácia* (2ª ed.). *Centro São Camilo de Desenvolvimento em Administração da Saúde*, São Paulo.

Pride, W.M., & Ferrell, O.C. (2001). *Marketing: Conceitos e Estratégias*. São Paulo: LTC.

Ribeiro, S. (2005). Logística hospitalar: desafio constante. *Notícias Hospitalares – Gestão de Saúde em Debate*. Acedido em 10.03.2012, disponível em <http://www.noticiashospitalares.com.br/mar2005/htms/apoio.htm>

Rivard-Royer, H., Landry, S., & Beaulieu, M. (2002). Hybrid stockless: a case study – lessons for health-care supply chain integration. *International Journal of Operations & Production Management*, 22, 412-424.

Sloane, E.B., Liberatore, M.J., Nydick, R.L., Luo, W., & Chung, Q.B. (2003). Using the analytic hierarchy process as a clinical engineering tool to facilitate an iterative, multidisciplinary, microeconomic health technology assessment. *Computers & Operations Research*, 30, 1447-1465.

# **GESTÃO E COMPETITIVIDADE DE 65 DESTINOS TURÍSTICOS BRASILEIROS: UMA ABORDAGEM SISTÊMICA**

## **MANAGEMENT AND COMPETITIVENESS OF 65 BRAZILIAN TOURIST DESTINATIONS: A SYSTEMIC APPROACH**

**Carlyle Tadeu Falcão de Oliveira**

EBAPE/Fundação Getulio Vargas  
carlyle.falcao@fgv.br

**Deborah Moraes Zouain**

EBAPE/Fundação Getulio Vargas  
deborah.zouain@fgv.br

**Luiz Gustavo Medeiros Barbosa**

EBAPE/Fundação Getulio Vargas  
luiz.barbosa@fgv.br

### **RESUMO**

Entender o fenômeno da competitividade no turismo tem sido objeto de estudos acadêmicos, assim como saber de que maneira incrementá-la passou a nortear as ações de governos e países. Este artigo tem dois objetivos: (i) apresentar a abordagem sistêmica do turismo para se estudar a competitividade em destinos turísticos; (ii) analisar, por meio da abordagem sistêmica, o processo de gestão pública de 65 destinos turísticos, abrangendo todas as unidades federativas do Brasil. O sistema turístico é usado para compreensão da funcionalidade da estrutura subjacente aos elementos responsáveis pela competitividade de um destino. Por essa perspectiva, cabe ao setor público (no caso brasileiro) o papel principal de gestor do destino com as funções de: elaborar o planejamento do destino; coordenar as ações dos diferentes atores do destino para o fornecimento de um produto turístico competitivo; monitorar os objetivos do planejamento, as dimensões da sustentabilidade do sistema e a adequação do produto turístico em conformidade com a demanda turística. Por meio de pesquisa de campo, foram investigadas as estruturas de gestão de 65 destinos turísticos brasileiros. A análise dos resultados revelou uma baixa capacidade de planejamento para o destino e raras ações de monitoramento das políticas públicas e dos impactos do turismo. Conclui-se que a perspectiva sistêmica, incorporada aos estudos de competitividade, pode prover os gestores do turismo de uma visão dinâmica das capacidades do destino, que os permitam administrar em um ambiente complexo e em constantes mudanças.

### **PALAVRAS-CHAVE**

Gestão de destinos, competitividade, sistemas.

### **ABSTRACT**

Understanding the phenomenon of competitiveness in tourism has been subject of academic studies, as well as knowing how to increase it has guided governments and countries actions. This paper has two objectives: (i) provide a systemic approach to competitiveness tourism study in destinations; (ii) to analyze the public management process of 65 Brazilian destinations (covering all the federal units) using a systemic approach. The tourism system is used to understand the functionality of the underlying structure of the elements responsible for the competitiveness of a destination. From this perspective, it is the public sector (in the Brazilian case) the lead manager of the destination with the following functions: to prepare the planning of the destination; to coordinate actions of different actors in order to provide a competitive tourism product; to monitor objectives of the tourism plan, the dimensions of the sustainability of the system and the adequacy

of the tourism product in accordance with tourist demand. Through field research, it was investigated the management structures of 65 Brazilian destinations. The results revealed a low capacity for planning and rare monitoring actions for the public policies and for the tourism impacts. It is concluded that the systemic approach incorporated to competitiveness studies can provide tourism managers of a destination dynamic view that allow them to manage in a complex environment of constant changing.

## **KEYWORDS**

Destination management, competitiveness, systems.

## **1. INTRODUÇÃO**

A competição no mercado turístico tem-se intensificado em especial para países emergentes e para aqueles que têm nessa atividade um de seus principais produtos de exportação. A Organização Mundial do Turismo – OMT (2011) estima que, para países desenvolvidos, cujas economias são diversificadas, a contribuição do turismo para o PIB é em torno de 2%. Para os países em desenvolvimento e aqueles em que o turismo é um dos pilares da economia, pode chegar a mais de 10% do PIB (OMT, 2011). A importância que o turismo tem alcançado para a economia dos países pode ser traduzida pelo acirramento da competição entre destinos turísticos.

Nesse sentido, Mazanec et al (2007) afirmam que diversos estudos foram realizados para a determinação da competitividade de destinos turísticos. Entre eles destacaram-se os de Dwyer & Kim (2003), Crouch & Ritchie (2003) e Gooroochurn & Sugiyarto (2004) que se apropriaram do conceito de competitividade, já muito utilizado no setor industrial, para explicar por que alguns destinos eram mais procurados que outros no mercado turístico. Esses autores construíram modelos acadêmicos para mensuração da competitividade de destinos utilizados para identificar fatores determinantes para atração de fluxo de turistas.

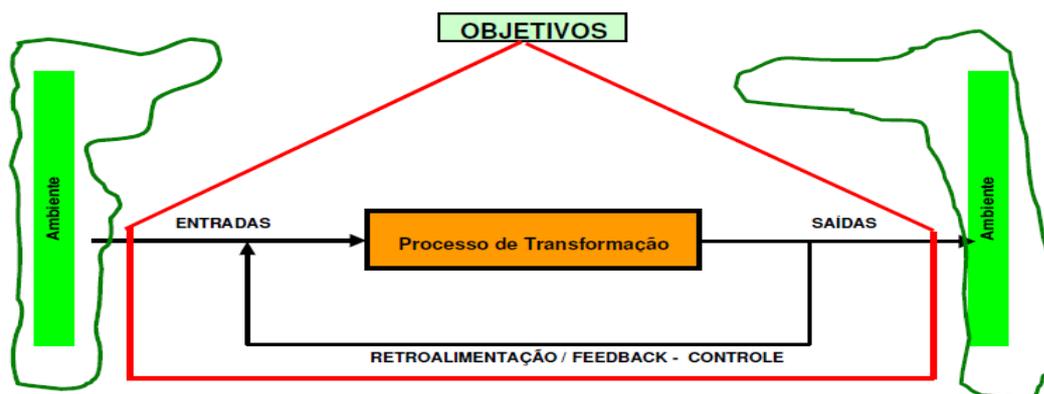
Contudo, argumenta-se neste trabalho que os modelos de competitividade de destinos carecem de uma visão sistêmica do turismo e cuja abordagem poderia proporcionar aos gestores públicos e privados maior capacidade de planejamento e monitoramento da atividade. Portanto, este artigo propõe a abordagem sistêmica para se estudar a competitividade em destinos turísticos e por meio dessa abordagem, analisar o processo de gestão pública de 65 destinos turísticos, abrangendo todas as unidades federativas do Brasil.

## **2. REVISÃO DE LITERATURA**

### **2.1. SISTEMA TURÍSTICO**

A teoria geral dos sistemas estabelece que os sistemas abertos importam insumos do ambiente, que é transformada em produtos e serviços. Os produtos processados pelos sistemas são exportados para o meio ambiente, apresentando um esquema: entrada (input) / processamento / saída (output) / realimentação (feedback), sendo todo esquema direcionado para um objetivo. Os sistemas são constituídos por processos de caráter cíclico, ou seja, a saída representa o fim do processo o qual imediatamente se reinicia continuamente. Para que estes processos ocorram, é necessário que todos os elementos do sistema ajam de maneira coordenada voltadas para um mesmo objetivo (Uhlmann, 2002).

Figura 1: Sistema, Componentes e Ambiente



Fonte: Uhlman, 2002

Acerenza (2002) considera que a Teoria Geral dos Sistemas é um instrumento válido para a análise de um fenômeno complexo como o turismo. Ele cita o modelo de Leiper (1979) para analisar o turismo, em que o turismo é um sistema aberto com cinco elementos atuando num amplo ambiente: (i) o turista (elemento dinâmico); (ii) região geradora (elemento geográfico); (iii) rota de trânsito (elemento geográfico); (iv) região de destino (elemento geográfico); (v) indústria do turismo (elemento econômico). Esses cinco elementos estão ordenados espacial e funcionalmente e interagem com fatores físicos, econômicos, sociais, culturais, políticos e tecnológicos, de maneira a conformarem o ambiente em que se desenvolve a atividade turística.

O modelo sistêmico de Beni (2001) é composto por cinco subsistemas: (i) a oferta composta por atrativos e serviços; (ii) a demanda representada pelos diversos segmentos de turistas; (iii) o mercado que é o local do encontro da demanda com a oferta; (iv) a infraestrutura constituída por infraestruturas urbanas e de acesso; (v) a superestrutura composta pelas entidades públicas, a ordenação jurídico-administrativa. Esses subsistemas interagem com os fatores ambientais sociais, culturais, econômico e ecológico.

A Organização Mundial do Turismo – OMT (1998) esclarece que o turismo deve ser entendido como um sistema integrado e que sua parte funcional baseia-se nos fatores de oferta e de demanda. O fator de demanda compreende os mercados já existentes ou potenciais, doméstico e internacional. Já os fatores de oferta são representados pelo desenvolvimento turístico das atrações, dos transportes, dos serviços/facilidades e da promoção do destino. A OMT (1998) utiliza o termo “produto turístico” para definir o que seria a oferta ou o output do sistema turístico. Os atrativos e as atividades turísticas, as infra-estruturas que servem os atrativos, acomodações, esse conjunto de serviços e facilidades compõem o produto turístico. Em outras palavras, o processamento do produto turístico é objetivo final do sistema turístico.

## 2.2. PRODUTO E DESTINO TURÍSTICO

Para Goeldner et al. (2002), um produto turístico é muito mais do que uma mera combinação de matérias-primas. Trata-se de um conjunto de satisfações e benefícios para os clientes. O planejamento desse produto deve ser tratado do ponto de vista do consumidor. A criação do serviço ou produto certo vai depender das necessidades, desejos e vontades dos consumidores que atualmente vem mudando, favorecendo, os destinos que ofertarem o produto mais adequado à crescente e à variada demanda turística.

Os produtos turísticos são a base do desenvolvimento para qualquer destino. Cooper et al (2001) designam destinos turísticos como amálgamas de serviços turísticos, acesso e serviços auxiliares. Os destinos turísticos são considerados por esses autores como amálgamas. A produção desse amálgama apresenta-se de diversas formas: resorts, cidades históricas, Disney World, complexos de encontros e conferências, festivais e eventos. Nesse sentido, podemos considerar um destino turístico como um conjunto de produtos turísticos.

Bornhorst et al. (2010) reconhecem que o destino turístico é a principal unidade de estudo e de ação da gestão. O autor define um destino turístico como uma região geográfica, jurisdição política, ou uma grande atração, que visa oferecer aos visitantes uma gama de experiências para proporcionar uma visitação memorável. Embora os limites geográficos que definem um destino normalmente coincidem com os limites de uma jurisdição política como um país, estado, província, município ou cidade é conceitual e administrativamente mais eficaz para entender um destino como uma região geográfica. Essa região contém um conjunto de atrações capazes de atrair turistas e fornecer-lhes experiências de visitação.

Um destino turístico tem dois papéis principais. Em primeiro lugar, ele deve procurar melhorar o bem-estar social e econômico dos moradores que vivem dentro de seus limites. Em segundo, para ser classificado como um destino turístico, ele deve fornecer uma gama de atividades e experiências turísticas. O sucesso do turismo no destino está em ofertar esse leque de atividades e experiências, que seja apreciado pelo visitante a um preço que ele esteja disposto a pagar e de forma sustentável (econômica, ambiental, social e cultural) (Bornhorst et al., 2010).

Logo, o produto turístico é visto como resultante do processo em que serviços e infra-estruturas adicionam valor aos recursos naturais e culturais existentes no destino para atender aos anseios dos visitantes. Por isso, quanto maior for a sintonia entre as empresas, melhor será a qualidade da experiência turística.

O local de contato entre visitantes e o produto turístico é o destino turístico, que se localiza invariavelmente em um município (no caso brasileiro), que é a menor área geograficamente delimitada e jurisdicionalmente instituída. No processo de formação do produto turístico, participam empresas de turismo e de suporte que se utilizam de infraestruturas para fornecer ao turista uma experiência única.

### **2.3. AS REDES DE COOPERAÇÃO NOS DESTINOS**

Segundo March e Wilkinson (2009), o desempenho de um destino turístico depende em grande parte das relações dos diversos atores e não apenas de suas características individuais. As relações e as redes de negócio não pertencem e não são controladas por atores individuais, embora alguns possam exercer uma influência considerável dentro da rede do destino. Ao contrário, elas são co-produzidas pelos atores envolvidos e desenvolvem-se (ou não) de forma produtiva com base nas interações que ocorrem ao longo do tempo, incluindo as dimensões econômica e social.

Conforme Timur e Getz (2007), o objetivo de adotar a perspectiva de rede para a indústria do turismo reside no reconhecimento de que o destino é um sistema constituído por relações que influenciam oportunidades, restrições, comportamentos e valores dos diversos grupos de interesse - stakeholders - dos destinos. Denicolai et al. (2010) citando Hallin & Marnburga (2007) interpretam a atividade em rede como estratégia para fortalecer e desenvolver a base de conhecimento local, através de processos inter-organizacionais de aprendizagem. Nesse sentido, os autores se referem a um tipo de competência em rede, uma vez que ela está inserida na teia de relacionamentos dentro do destino turístico.

Novelli et al. (2006) afirmam que as redes de negócios têm o propósito de realçar a disponibilidade de determinadas atividades no destino e agrupar pequenas e médias empresas, que normalmente estariam produzindo isoladamente, em trabalhos cooperados a fim de construir um produto turístico local de sucesso. Scott et al. (2008) referem-se a redes inter-organizacionais incorporadas aos destinos que podem ser vistas como grupos frouxamente articulados de fornecedores independentes ligadas entre si para entregar o produto global.

Haugland et al (2011) constataram que o tratamento do destino como uma unidade resultou em um grande corpo de investigação centrada sobre diferentes questões relacionadas ao seu desenvolvimento, pois esse foco afeta a competitividade dos destinos e dos atores individuais. Nesse sentido, os autores levantaram lacunas deixadas na literatura sobre o desenvolvimento de destinos. A primeira é sobre a falta de estratégias que envolvam diferentes empresas e atores no destino. Os atores individuais precisam agir de forma coerente, exigindo a implementação de mecanismos de coordenação e integração entre eles. A segunda é que os recursos dos destinos estão dispersos, necessitando do desenvolvimento de capacidades que permitam a configuração e reconfiguração de serviços e produtos. A terceira se concentra na falta de integração entre destinos separados geograficamente, pois laços e canais de comunicação entre diferentes destinos podem contribuir para o aumento da inovação através da troca de informações e conhecimentos.

As redes de empresas desempenham duas funções básicas no negócio. A primeira está ligada à economia de especialização: relações e redes são o meio pelo qual os benefícios da divisão do trabalho e especialização são realizados. Aqui as redes desempenham o papel de acesso, combinação, recombinação e coordenação de atividades, recursos e saídas de pessoas e empresas especializadas em diferentes partes do processo global de criação de valor e entrega. A segunda função básica é a formação da dinâmica e evolução dos negócios através do seu impacto na inovação e aprendizagem (March & Wilkinson, 2009).

A cooperação desempenha um papel central para as comunidades nos destinos turísticos, pois é um requisito central para o planejamento e desenvolvimento sustentável (Beritelli, 2011). Nesse contexto, Dredge (2006) menciona que as comunidades compreendem uma variedade de grupos de interessados que se entrelaçam através de redes de atores de instituições públicas e privadas a fim de encontrarem pelo menos um consenso parcial.

O desenvolvimento do turismo de forma sustentável requer o envolvimento de diferentes parceiros e a colaboração entre diversos stakeholders, necessitando da interação entre o setor público e o privado, cuja tarefa nem sempre é fácil. A abordagem de redes ajuda a determinar os pontos críticos em relação a atores e as interações entre esses atores dentro cadeia de turismo (Timur & Getz, 2008).

#### **2.4. PLANEJAMENTO DE DESTINOS E SUSTENTABILIDADE**

Por definição, o produto turístico possui atributos públicos e privados: são os recursos naturais e culturais que agregados a serviços e infraestruturas são consumidos no destino (OMT, 1997; Buhalis, 2000; Beni, 2001; Cooper et al. 2001). Portanto, os bens públicos são uma parte importante dos produtos turísticos. Enquanto as empresas turísticas buscarão obter o máximo de benefícios econômicos da atividade turística, a superestrutura do sistema turístico no destino deverá promover o desenvolvimento sustentado da atividade, de maneira que os recursos sejam preservados e as comunidades locais também se beneficiem pela renda gerada com a chegada de visitantes (Cooper et al, 2001).

No turismo, compreende-se por bens públicos o legado cultural (monumentos, gastronomia, tradições, etc.), o meio ambiente e paisagens, a imagem do destino (reputação, prestígio), os serviços públicos (segurança, saúde, limpeza, etc.) e infraestruturas (estradas, terminais de passageiros, sistema de saneamento, etc.) (Rigall-I-Torrent, 2008).

Rigall-I-Torrent (2008) esclarece que uma característica dos bens públicos é a não-rivalidade. Isto é, podem ser apreciados por muitos usuários (turistas), sem diminuir a quantidade disponível para outros. A princípio, os bens públicos não são esgotados pela sua utilização: uma paisagem pode ser observada por várias pessoas sem que o prazer da contemplação seja diminuído, assim como todos podem usufruir a limpeza e a segurança de uma cidade. Por essa lógica, o aumento de bens públicos irá beneficiar tanto visitantes quanto residentes do destino. Esse é um efeito positivo, pois o aumento de fornecimento de bens públicos favorecerá o crescimento econômico local e proporcionará maior satisfação de visitantes e residentes. Contudo, o crescente número de turistas implicará mais pressão sobre os recursos e as infraestruturas do destino, o que poderá levar a um ponto de insustentabilidade (Rigall-I-Torrent, 2008).

Com base em Hall (2003), Zamot et al. (2008) estabelecem que as funções do Estado no sistema turístico podem ser: (i) de provisão da oferta turística - infraestruturas e serviços públicos, recursos naturais e culturais; (ii) normativa - correto uso dos bens públicos; (iii) de estímulo ao setor privado – subsídios, financiamento e formação profissional; (iv) de coordenação – intragovernamental e entre o setor público e privado; (v) social – acesso ao lazer e ao turismo para pessoas de baixa renda.

O espaço físico onde o turismo se desenvolve é invariavelmente afetado. Ruschmann (2002) afirma que não é fácil encontrar um equilíbrio entre os interesses econômicos do turismo com um desenvolvimento sustentável da atividade, “porque o seu controle depende de critérios e valores subjetivos e de uma política ambiental e turística adequada” (op. cit., p.141). O turismo sustentável está ligado a uma área de abrangência muito ampla, que alcança os mais diversos elementos formadores do turismo, tais como: políticas e práticas conservacionistas, políticas públicas do setor, comunidade local, as práticas organizacionais do turismo, a utilização dos recursos, o usuário, etc. (Swarbrooke, 2000).

Pelo modelo de desenvolvimento sustentável, preconizado pela OMT (1993), deve-se levar em conta: (i) a melhoria das condições de vida das comunidades receptoras; (ii) a provisão de uma experiência de alta qualidade para o visitante; e (iii) a conservação das qualidades ambientais, sociais e culturais, tanto para as comunidades anfitriãs como para os visitantes. Em vista desse conceito, pode-se perceber a importância da participação do Estado no provimento dos bens públicos para promover um turismo sustentado.

Fazenda et al. (2010) demonstraram, por meio de um estudo de caso em Portugal, que o planejamento estratégico turístico do destino pode contribuir para o gerenciamento do destino de maneira sustentável. A conclusão dos autores é a seguinte: “um processo de planejamento, cuidadoso, completo e participativo é uma ferramenta efetiva que os destinos podem e devem utilizar para tornarem-se mais competitivos” (op. cit. p. 439).

A competitividade das destinações turísticas passa, necessariamente, pelo processo de melhoria nas políticas de gestão e ferramentas de avaliação para as tomadas de decisão (Paiva e Manfredini, 2010). Conforme Beni (2001), o destino deverá constituir um adequado sistema de planejamento permanente para organizar suas atividades e promover sua política de desenvolvimento. Para isso, é imprescindível a participação do setor público. Segundo Paiva e Manfredini (2010, p.1), “os

*parâmetros que subsidiam indicações para as políticas públicas locais são uma grande lacuna para que as destinações definam formas de ações públicas, corretivas e de prevenção em busca da competitividade”.*

## 2.5. ESTUDOS DE COMPETITIVIDADE DE DESTINOS

Conforme Mazanec et al (2007), na última década, observou-se um número crescente de pesquisadores e iniciativas que discutiram a necessidade de monitoramento da competitividade de destinos, tendo surgido várias propostas para definir e medir essa competitividade. Entretanto, os autores tecem algumas críticas aos modelos de competitividade levantados na literatura. Em primeiro lugar, a unidade de análise dos destinos permanece no nível de países o que torna as informações muito agregadas para a análise do produto turístico.

Em segundo, do ponto de vista epistemológico, os modelos são constructos de dois tipos: os que definem o fenômeno da competitividade ou os que são de relação causa-efeito. Desse modo, a competitividade estaria determinada pelas variáveis atribuídas pelos seus autores ou ao sistema de relações e conseqüências entre fatores. Por conseguinte, a sustentabilidade do destino poderia ser considerada um fator de competitividade ou sua conseqüência.

A tabela 1 apresenta as principais características dos principais modelos de competitividade, em relação a sua unidade de análise, à epistemologia do construto, à categoria das variáveis, à existência da abordagem de redes de cooperação, à natureza dos dados e à contemplação das dimensões da sustentabilidade.

**Tabela 1: Características dos Modelos de Mensuração da Competitividade do Turismo**

Autores	Unidade de análise	Epistemologia do construto	Tipos de variáveis analisadas	Abordagem de Redes	Sustentabilidade
Kozak & Rimmington (1999)	País	Define o fenômeno.	Atrativos, serviços, infraestruturas, demanda.	Não contempla	Não contempla
Melián-González & García-Falcón (2003)	Ilhas	Define o fenômeno.	Atrativos, serviços, infraestruturas e demanda.	Não contempla	Contempla a dimensão ambiental.
Enright & Newton (2004)	Cidade	Define o fenômeno.	Atrativos, serviços, infraestruturas, gestão do destino, demanda, ambiente empresarial, macroambiente.	Não contempla	Não contempla.
Crouch & Ritchie (2003)	Genérico para diferentes tipos de destino.	Define o fenômeno.	Atrativos, serviços, infraestruturas, gestão do destino, ambiente empresarial, monitoramento/avaliação.	Não contempla	Contempla as dimensões ambiental, social e cultural.
Dwyer e Kim (2003)	País e setores da indústria do turismo.	Define o fenômeno.	Atrativos, serviços, infraestruturas, gestão do destino, ambiente empresarial, demanda, monitoramento/avaliação.	Não contempla	Contempla as dimensões social e econômica.
Gooroochurn e Sugiyarto (2004, 2007)	País	Estabelece a relação causa-efeito	Atrativos, serviços, infraestruturas, políticas de abertura comercial.	Não contempla	Contempla as dimensões social, econômica e ambiental.

Fonte: elaborado pelos autores

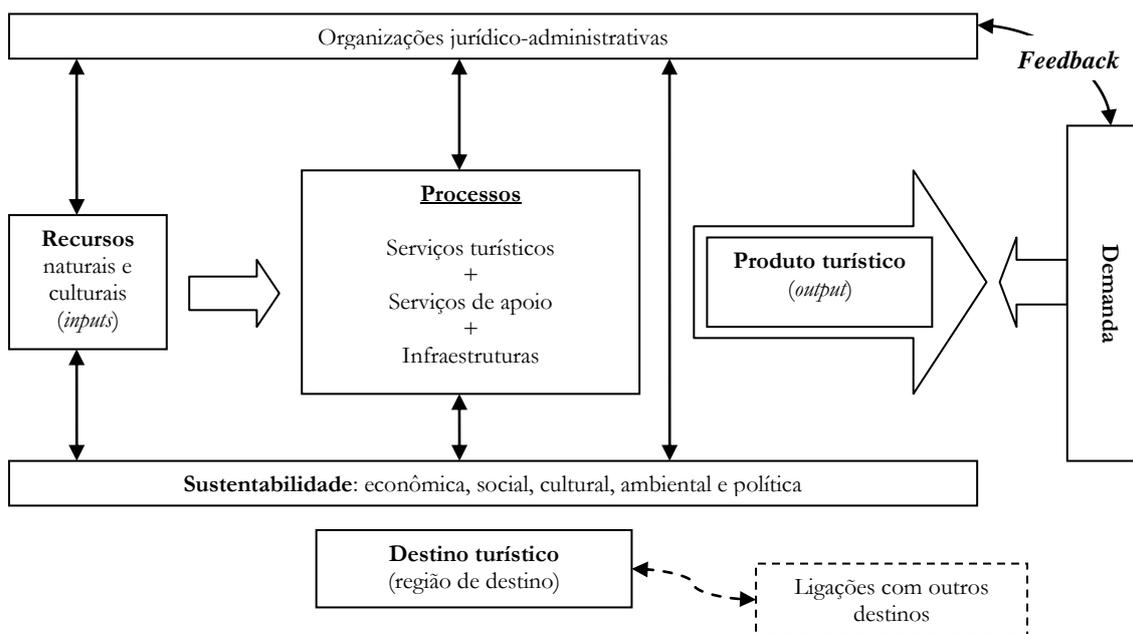
### 3. METODOLOGIA

#### 3.1. A ABORDAGEM SISTÊMICA PARA ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE

Crouch e Ritchie (1999, 2007), Claver-Cortés et al (2007) consideram que a unidade principal de análise no turismo são os destinos. É em nível local que o turista entrará em contato com os atrativos, infraestruturas e serviços. Portanto, o espaço geopolítico para efeitos de planejamento e gestão da atividade turística será, no caso brasileiro, o município, pois a Constituição Federal do Brasil estabelece aos municípios significativa autonomia administrativa e competência para elaborar distintas políticas públicas. Assim, como proposta para melhoria dos modelos de mensuração de competitividade para os destinos turísticos brasileiros estabeleceu-se que a unidade de análise para a competitividade de destinos turísticos seja o município.

Com base nos estudos de sistemas apresentados, elaborou-se um sistema turístico (figura 1) tendo como unidade de análise o município ressaltando os seguintes subsistemas: o produto turístico, os processos produtivos, os recursos, as organizações jurídico-administrativas, a sustentabilidade e a demanda. Esta última está no ambiente externo ao sistema turístico do destino e entrará em contato com ele pelo consumo do produto turístico.

**Figura 2: Abordagem Sistêmica para Estudos de Competitividade**



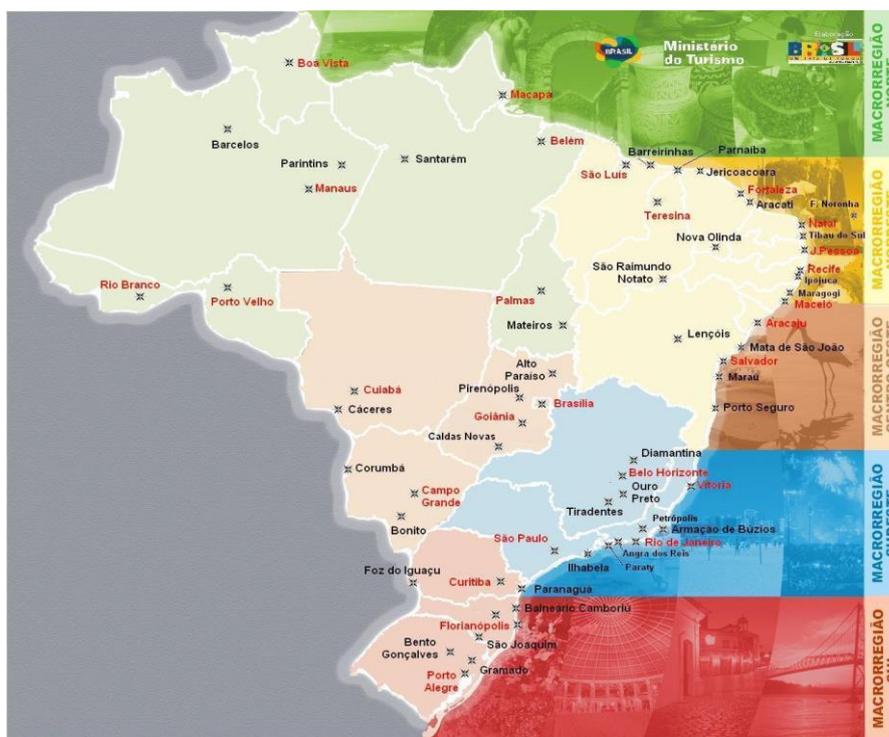
Fonte: elaborado pelos autores com base em Beni (2001), Leiper (1997), OMT (1998) e Uhlmann (2002)

Por essa visão sistêmica, a organização político-administrativa do destino está incumbida de coordenar as redes de cooperação, monitorar a qualidade do produto turístico (*feedback*) e a sustentabilidade do destino.

Esses 65 destinos turísticos pesquisados fazem parte do estudo de competitividade de destinos turísticos desenvolvido pela Fundação Getúlio Vargas (FGV) e pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), para atender a uma das metas do Plano Nacional de Turismo (2007-2010) do Ministério do Turismo (MTur): “estruturar 65 destinos turísticos com padrão de qualidade internacional” (MTur, 2007, p.52).

Os destinos foram estrategicamente selecionados pelo MTur para que fossem ao mesmo tempo, territorialmente abrangentes, significativamente representativos dos produtos turísticos brasileiros e induzissem o desenvolvimento do turismo em suas respectivas regiões. Nesse sentido, o MTur considerou que todas as unidades da Federação e suas respectivas capitais deveriam ser contempladas e que cada unidade da Federação deveria ter no mínimo um e no máximo cinco destinos indutores de desenvolvimento turístico regional. Para escolha desses 65 destinos (figura 3), foram também considerados estudos e pesquisas que orientaram a ação ministerial, tais como o Plano de Marketing Turístico Internacional e o Plano de Marketing Turístico Nacional (MTur, 2008).

**Figura 3: Mapa Contendo os 65 Destinos Turísticos**



Fonte: Estudo de Competitividade dos 65 Destinos Indutores do Desenvolvimento Turístico Regional realizado pelo FGV, Ministério do Turismo e Sebrae.

A coleta de dados foi realizada in loco por uma equipe treinada de pesquisadores utilizando questionários com 537 perguntas fechadas. Os respondentes dessa pesquisa foram: gestores das Secretarias Municipais de Turismo e dos respectivos órgãos estaduais de turismo; representantes de outras secretarias municipais; representantes do SEBRAE; professores de instituições de ensino; empresários e representantes dos setores de hotelaria, restaurantes, receptivos e agências de viagens. Essa coleta de dados durou cinco dias em cada destino e foi realizada em 2008, 2009 e 2010. Para efeitos desta pesquisa, foram utilizadas apenas 14 perguntas (tabela 2) do questionário utilizado na coleta de dados do ano de 2010.

Partindo do princípio que os recursos são componentes fixos do destino turístico (natureza e cultura), o produto turístico será mais competitivo quanto melhor forem os processos produtivos e a coordenação de todo o sistema. Por isso, a pesquisa buscou levantar se a função sistêmica de planejamento e coordenação está sendo atendida pelos destinos, já que o produto turístico será mais competitivo quanto melhor forem os processos produtivos. Para atender à função sistêmica de

monitoramento, levantou-se se os destinos realizavam pesquisas de demanda, de oferta, das políticas públicas e de impactos do turismo.

**Tabela 2: Questões de Pesquisas**

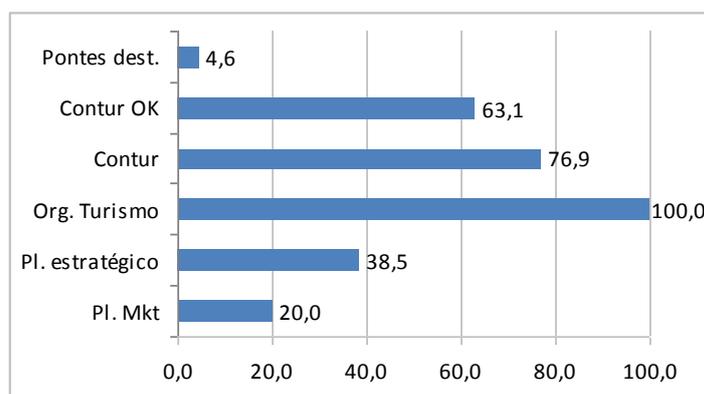
Função sistêmica	Perguntas
Planejamento e organização	1. Há plano de marketing formal no destino? 2. Existe órgão da administração pública local com atribuição formalmente definida de coordenar ou incentivar o desenvolvimento do turismo no destino? 3. O destino tem uma instância de governança municipal dedicada à gestão da atividade turística? 4. Essa instância de governança municipal está ativa? 5. O destino em questão possui algum modelo de planejamento formal para o setor de turismo? 6. O destino participa de algum consórcio público ligado a projetos turísticos com outro destino de sua região turística?
Monitoramento	7. São realizadas no destino pesquisas de demanda com os turistas? 8. São realizados no destino levantamentos de dados da oferta turística? 9. O destino possui um sistema de acompanhamento dos objetivos da política em turismo? 10. Há no destino o monitoramento dos impactos econômicos gerados pelo turismo? 11. Há no destino o monitoramento dos impactos sociais gerados pelo turismo? 12. Há no destino o monitoramento dos impactos ambientais gerados pelo turismo? 13. Há no destino o monitoramento dos impactos culturais gerados pelo turismo? 14. A administração pública local possui um setor específico de estudos que realiza pesquisas em turismo?

Fonte: elaborado pelos autores com base no Estudo de Competitividade dos 65 Destinos Indutores do Desenvolvimento Turístico Regional

#### 4. DISCUSSÃO E RESULTADOS

Os resultados alcançados pelos 65 destinos analisados estão apresentados nos gráficos 1 e 2.

**Gráfico 1: Percentual (%) dos 65 Destinos com Funções Gerenciais Ligadas ao Planejamento e à Coordenação do Sistema Turístico**



Fonte: Fonte: elaborado pelo autor com base no Estudo de Competitividade dos 65 Destinos Indutores do Desenvolvimento Turístico Regional

Em relação ao planejamento apenas 20% (Pl. Mkt) dos destinos possuíam planejamento de marketing e 38,5% (Pl. estratégico) deles o planejamento estratégico. Deve-se ao planejamento a função de coordenar as redes de cooperação para que o produto turístico esteja em conformidade com as expectativas da demanda. É o planejamento que determinará as estratégias que envolvem os diferentes atores do destino em torno de objetivos comuns, integrando e otimizando recursos. Sem um planejamento adequado o produto turístico pode ficar desfocado do seu público e o destino entregue às mudanças do ambiente. Outra seqüela da disfunção de planejar seria a incapacidade de

coordenar as redes de cooperação, que favorecem a capacidade inovadora do destino pela combinação de competências múltiplas adquiridas coletivamente.

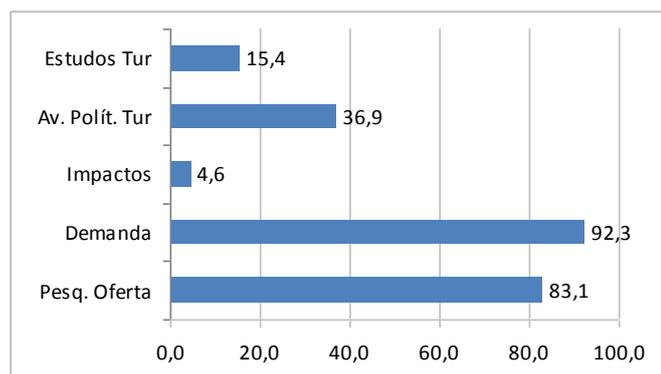
A existência da organização estatal de turismo está presente em 100% (Org, Turismo) dos destinos. Contudo seus gestores mostram uma baixa capacidade em elaborar planos e projetos para coordenar os diversos atores responsáveis pela construção do produto turístico de forma sistêmica. Nesse sentido, algumas suposições emergem sobre a organização político-administrativa dos destinos: orçamento inadequado; equipes despreparadas; preterimento do turismo em favor de outras atividades; falta de apoio popular e/ou político.

Os conselhos de turismo (Contur) são espaços públicos em que a sociedade civil organizada, juntamente com o setor privado e o público reúnem-se para deliberarem e aconselharem o poder executivo – os órgãos municipais de turismo - sobre as questões da atividade, de forma consensual entre esses três setores. Em 76,9% (Contur) dos 65 destinos esses conselhos existem, porém estão em atividade em 63,1% (Contur OK) dos municípios, mostrando que não é consistente o apoio político e da sociedade aos órgãos municipais de turismo. Este fato suporta a hipótese de que a carência dos planos de turismo podem ter origem em deficiências consultivas e deliberativas. A omissão desses conselhos também pode criar um vácuo entre os órgãos municipais de turismo e a sociedade, comprometendo a efetividade do planejamento.

Ainda em relação à função planejamento, destaca-se que somente 4,6% (Pontes dest.) dos destinos possuem alguma forma de cooperação com outros. As pontes entre municípios além de formarem as redes de regionalização do turismo, estabelecidas no Plano Nacional de Turismo (2007-2010), trazem os benefícios da aprendizagem contínua e da inovação. Se há um programa em nível nacional para que os municípios trabalhem em rede e pouquíssimos conseguem estabelecer esses laços de cooperação é porque, muito provavelmente, não houve planejamento municipal para isso.

O gráfico 2, apresenta os resultados alcançados pelos 65 destinos em relação ao monitoramento do sistema turístico.

**Gráfico 2: Percentual (%) dos 65 Destinos com Funções Gerenciais Ligadas ao Monitoramento do Sistema Turístico**



Fonte: Fonte: elaborado pelos autores com base no Estudo de Competitividade dos 65 Destinos Indutores do Desenvolvimento Turístico Regional

Em relação ao monitoramento do sistema turístico dos destinos, 92,3% (Demanda) realizam pesquisa de demanda e 83,1% (Pesq. Oferta) fazem pesquisas de oferta. Essas duas investigações são essenciais para o *feedback* do sistema e a adequação do produto aos turistas, assim como para subsidiar o planejamento do destino. Entretanto, em vista da deficiência no quesito planejamento apontada anteriormente, pondera-se que essas pesquisas não estão tendo aproveitamento gerenciais.

Uma hipótese plausível para esse paradoxo é a falta de equipe ou setor especializado no destino para transformar os dados de demanda e oferta em informações gerenciais úteis ao planejamento. Supõe-se que as pesquisas de demanda e oferta devam ser conduzidas por entidades públicas ou privadas externas ao destino, porque apenas 15,4% (Estudos Tur) dos órgãos municipais de turismo possuem setor especializado em estudos turísticos. Parece faltar, portanto, uma maior integração entre a secretaria municipal de turismo e aquelas entidades de pesquisas para que os dados de demanda e oferta contribuam com a elaboração do planejamento do destino.

O resultado do monitoramento dos impactos da atividade mostra que somente 4,6 % deles realizam o acompanhamento dos efeitos do turismo nas dimensões econômica, social, cultural e ambiental. Esses são os parâmetros pelos quais se avalia o equilíbrio do sistema turístico, ou seja, sua sustentabilidade. Sem a avaliação desses impactos pode-se comprometer a qualidade dos atrativos e deixar de utilizar o turismo como oportunidade de melhoria socioeconômica para os residentes do destino.

Por fim, o monitoramento das políticas públicas do turismo é realizado em 36,9% dos destinos. Confrontando com os 38,5% daqueles destinos que elaboram seu planejamento, é possível afirmar que mais de 60% dos 65 destinos pesquisados não estabelecem planos e objetivos para seu futuro no concorrido mercado turístico. Em 1999, o Brasil alcançou a marca de cinco milhões de turistas estrangeiros (MTur, 2012). Desde então, esse número de visitantes permanece relativamente estável, enquanto o mercado mundial de viagens fica cada vez mais competitivo.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Teoria Geral dos Sistemas é a abordagem mais utilizada para o estudo do turismo devido à complexidade do fenômeno turístico. Essa abordagem trazida para os estudos de competitividade propicia algumas vantagens. Primeiro, possibilita captar o destino como um todo, fornecendo um produto único ao turista. Segundo, trabalha-se com uma abordagem de redes que é dinâmica, permitindo o destino adaptar-se às mudanças ambientais. Terceiro, ao se privilegiar o binômio causa-consequência a competitividade passa a ser um objetivo a ser perseguido pelo destino, cujo planejamento e monitoramento sistêmico poderão ser ferramentas valiosas aos gestores do turismo.

A análise sistêmica da gestão dos 65 destinos brasileiros mostrou pontos positivos e negativos. Como positivos, os destinos apresentam-se estruturados com organizações e governanças (em sua maioria) responsáveis pelo desenvolvimento do turismo. Em relação ao monitoramento, há pesquisas sendo realizadas tanto de oferta quanto de demanda em quase todos os destinos.

Como negativos, há carência no planejamento do setor e é praticamente inexistente a avaliação de impactos do turismo. Em relação aos impactos, o assunto merece ações imediatas no sentido de reverter esse quadro para que a sustentabilidade dos destinos não seja comprometida. Quanto ao planejamento, mais estudos merecem ser realizados para entender a relação entre a organização político-administrativa do sistema e os processos responsáveis pela elaboração do produto turístico.

## BIBLIOGRAFIA

- Acerenza, M.A. (2002). *Administração do Turismo: conceituação e organização*. Vol. 1. SP: EDUSC Bauru.
- Beni, M.C. (2001). *Análise estrutural do turismo*. São Paulo: SENAC
- Beritelli, P., et al. (2007). Destination governance: using corporate governance theories as a foundation for effective destination management. *Journal of Travel Research*, 46, 96-107.

- Bornhorst, T., et al. (2010). “Determinants of tourism success for DMOs & destinations: an empirical examination of stakeholders’ perspectives”. *Tourism Management*, 31, 572–589.
- Buhalis, D. (2000). Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management*, 21(1), 97-116.
- Claver-Cortés, E., et al. (2007). Competitiveness in Mass Tourism. *Annals of Tourism Research*, 34(3), 727–745.
- Cooper, C., et al. (2001). *Turismo: princípios e práticas*. Porto Alegre: Bookman.
- Crouch, G.I. (2007). Measuring Tourism Competitiveness: Research, Theory and the WEF Index. *ANZMAC Annual Conference* (Australia New Zealand Marketing Academy), Dunedin (University of Otago), New Zealand, December 3-5.
- Crouch, G.I., Ritchie, B.J.R. (1999). Tourism, competitiveness and societal prosperity. *Journal of Business Research*, 44(3), 137-152.
- D’Angella, F., et al. (2010). Archetypes of destination governance: a comparison of international destinations. *Tourism Review*, 65(4), 61-73.
- Denicolai, S., et al. (2010). Resource-based local development and networked core-competencies for tourism excellence. *Tourism Management*, 31, 260–266.
- Dredge, D. (2006). Policy networks and the local organisation of tourism. *Tourism Management*, 27, 269–280.
- Dwyer, L., & Kim, C. (2003). Destination competitiveness: Determinants and Indicators. *Current Issues in Tourism*, 6(5).
- Enright, J.M., & Newton, J. (2004). Tourism destination competitiveness: a quantitative approach. *Tourism Management*, 25, 777–788.
- Fazenda, N., et al. (2010). Douro Valley tourism plan: the plan as part of a sustainable tourist destination development process. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 2(4), 428-440.
- Goeldner, C., et al. (2000). *Tourism: principles, practices, philosophies* (8th ed.). John Wiley & Sons, Inc USA and Canada.
- Gooroochurn, N., & Sugiyarto, G. (2004). Measuring Competitiveness In The Travel And Tourism Industry. *Discussion Paper- TTRI*. Nottingham University Business School.
- Haugland, S.A., et al. (2011). Development of tourism destinations. *Annals of Tourism Research*, doi:10.1016/j.annals.2010.08.008.
- Kozak, M., & Rimmington, M. (1999). Measuring tourist destination competitiveness: conceptual considerations and empirical findings. *Hospitality Management*. 18, 273-283.
- March, R., & Wilkinson, I. (2009). Conceptual tools for evaluating tourism partnerships. *Tourism Management*, 30, 455–462.
- Mazanec, J.A. et al. (2007). Tourism Destination Competitiveness: from definition to explanation? *Journal of Travel Research*, 46-86.
- Melián-González, A., & García-Falcón, J.M. (2003). Competitive potential of tourism in destinations. *Annals of Tourism Research*, 30(3), 720-740.
- Ministério do Turismo (2011). *Pesquisa Anual de Conjuntura Econômica do Turismo – PACET-2011*. Acedido 01.11.2011, disponível em [http://www.turismo.gov.br/turismo/legislacao/legislacao\\_geral/](http://www.turismo.gov.br/turismo/legislacao/legislacao_geral/)
- Ministério do Turismo (2010). *Estatística Básicas do Turismo: Brasil*. Brasília.
- Paiva M.L., & Manfredini, C. (2010). Os Stakeholders na Administração Pública do Turismo. *XXXIV Encontro da ANPAD - ENANPAD*. Rio de Janeiro.
- Rigall-I-Torrent R., & Fluvia, M. (2011). Managing tourism products and destinations embedding public good components: a hedonic approach. *Tourism Management*, 32, 244–255.
- Ruschmann, D.M. (2002). *Turismo no Brasil: análise e tendências*. SP: Manole, Barueri.

- Salvati, S.S. (Org.).(2004). *Turismo responsável: manual para políticas públicas*. Brasília, Brasil: WWF
- Scott, N., Cooper C., & Baggio, R. (2008). Destination Networks: four australian cases. *Annals of Tourism Research*, 35(1), 169–188.
- Swarbrooke, J. (2000). *Turismo sustentável: conceitos e impacto ambiental*. São Paulo: Aleph.
- Timur S., & Getz, D. (2008). A Network Perspective On Managing Stakeholders For Sustainable Urban Tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(4), 445-461.
- Uhlmann, G.(2002). *Teoria Geral dos Sistemas: do atomismo ao sistemismo*. São Paulo: Instituto Siegen.
- Wanhill, S. (1997). Tourism development and sustainability. In: COOPER, C. P. *Tourism development: environment and community issues*. Wiley, Londres.
- World Tourism Organisation. (1993). *Sustainable tourism development: lessons for local planners*. WTO, Madrid.
- World Tourism Organisation. (2011). “Tourism and world economy”. Acedido 01.11.2011, disponível em [http://www.world-tourism.org/facts & figures](http://www.world-tourism.org/facts&figures)
- World Tourism Organisation. (2004). *National and regional tourism planning: methodologies and case studies*. Madrid: WTO.
- Zamot, F., et al (2009). Política Públicas para o Turismo: o município de Caxambu. *Barbosa, Luiz Gustavo M. (org.). Observatório de Inovação do Turismo*. Rio de Janeiro: Editora FGV

# **A GESTÃO AMBIENTAL COMO VALOR DE NEGÓCIO NAS PEQUENAS ORGANIZAÇÕES**

**THE ENVIRONMENTAL MANAGEMENT AS A BUSINESS VALUE IN SMALL COMPANIES**

**Denise Santos Steffen**  
UFRGS  
denisesteffen@gmail.com

**Cênio Back Weyh**  
UNISINOS – 2005  
ceniow@santoangelo.uri.br

**Helenice Rodrigues Reis**  
URI- Santo Ângelo/RS- Brasil  
hreis@santoangelo.uri.br

**Marise Keller dos Santos**  
UFRGS - Porto Alegre – RS –Brasil  
mariseks@yahoo.com.br

**José Antonio Jiménez Quintero**  
Universidade de Málaga, Espanha  
jajq@uma.es

## **RESUMO**

Este artigo procura demonstrar a importância do conceito de sustentabilidade nas organizações. Em um breve histórico até os dias atuais, relata as etapas de sua implementação através de grandes discussões e procura demonstrar a sua importância no cenário mundial. Em sequência, questiona as práticas de gestão ambiental das grandes organizações no sentido de responsabilidade sócio-educativa perante as pequenas empresas. Por último, coloca a importância da adoção de indicadores sustentáveis para a boa prática da gestão ambiental das pequenas empresas. O propósito do artigo é contribuir para um questionamento e quem sabe a possibilidade da criação de indicadores regionais, como diferencial competitivo para pequenas empresas.

## **PALAVRAS CHAVE**

Sustentabilidade, Gestão Ambiental, Indicadores, Pequena Empresa.

## **ABSTRACT**

This article aims to demonstrate the importance of the concept of sustainability in organizations. In a brief history until the present day, it reports the stages of its implementation through great discussions and attempts to demonstrate its importance on the world stage. In the sequence, it questions the practices of environmental management of big companies in the sense of social-educational responsibility towards small enterprises. Finally, it analyzes the importance of adopting sustainable indicators for a good practice of environmental management in small companies. The purpose of this paper is to contribute to a questioning and perhaps to the possibility of creating regional indicators, such as competitive advantage for small businesses.

## **KEYWORDS**

Sustainability, Environmental Management, Indicators, Small Company.

## 1. INTRODUÇÃO

O homem preda a natureza da mesma maneira que explora o seu semelhante. E este comportamento se repete em relação a toda cadeia produtiva: a lei do mais forte se impondo sob o mais fraco. Em nome do capitalismo, segue a busca desenfreada pelo lucro, onde o limite da exploração das grandes organizações sobre as pequenas extravasa a capacidade de produzir de forma correta e consciente, respeitando os limites da sustentabilidade.

É a lei do ganha-ganha, quanto mais se tem, mais se quer. São as grandes organizações se impondo sobre as pequenas e, de certa forma, desrespeitando as leis da natureza, tudo em nome da maior lucratividade. Com o objetivo de se manterem na dianteira do mercado, as grandes empresas pressionam seus parceiros - as pequenas empresas- no sentido de produzir mais com menos, sem levar em conta a sustentabilidade.

De acordo com Schuster et al (2005), o grande desafio é gerenciar o conhecimento. Neste contexto, o papel da gestão é de ser capaz de aplicar o conhecimento na organização e criar políticas capazes de criar e difundir este conhecimento em toda a cadeia produtiva, em que, através de uma integração, todos podem crescer de forma sustentável. O grande ensinando e compartilhando com o pequeno.

O cenário mundial se defronta com grandes crises sociais, econômicas e ambientais que repercutem em todo planeta. Urge a necessidade do entendimento da finitude dos recursos naturais, da matéria-prima antes abundante, agora escassa e limitada, surgindo assim a busca por um novo paradigma, que estabeleça critérios para este novo comportamento, envolvendo um novo pensar e agir. Para Andrade et al (2000), o novo paradigma consiste na visão do mundo de forma holística, integrada, interligada. E este novo paradigma, continua o autor, é descrito por uma visão ecológica, dando-nos a percepção do mundo como um sistema vivo. Este processo de transformação dá lugar a novas idéias e novos líderes, mesmo que a eles se oponham forças dominantes, que se neguem a entender que o processo é cíclico, dando espaço a novas pessoas e estratégias. É o mundo em transformação, onde aumentam a responsabilidade e o comprometimento por uma nova forma de pensar e agir. Fica clara esta nova gestão, onde a visão de um pensamento mecanicista abre espaço para a entrada de um pensamento sistêmico. De acordo com MORGAN (2006), a gestão empresarial está sempre buscando um novo entendimento, uma nova visão sobre os problemas que cercam nossas organizações. Para lidarmos com a complexidade de informações, necessitamos aumentar nossa visão, tornando-nos abertos e flexíveis para os acontecimentos. É necessário buscar novos pontos de vista, um novo olhar sobre uma mesma situação e com isto dar um novo significado, novo entendimento aos problemas e encontrar, através de várias imagens, soluções que levem a uma gestão eficaz. É um novo posicionamento de ver e gerenciar os acontecimentos que cercam nossas organizações. Implementar uma gestão ambiental em todo tipo de organizações, pequenas ou grandes, deixa de ser uma opção para se tornar uma necessidade, pois o mercado mundial passa a selecionar e ver nestas um diferencial competitivo. Andrade et Al(2000) destaca que a proteção ambiental é uma atividade essencial nas ações das organizações, ocupando lugar de destaque e comprometimento em todos setores da mesma.

Assim, este artigo tem como objetivo expor o resultado de uma pesquisa bibliográfica, que buscou alternativas para a mensuração das práticas da gestão ambiental das pequenas empresas, através da aplicação ou utilização de índices ou critérios de sustentabilidade.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1. SUSTENTABILIDADE: UMA REALIDADE INEGÁVEL

Observa-se que o meio ambiente é um estudo constante por parte das organizações e que a preocupação com novos investimentos é cada vez maior. Assim, procuram incorporar às suas organizações a gestão ambiental, onde estratégias sustentáveis são utilizadas de forma consciente e consistente, onde as decisões são tratadas de forma integrada, fazendo parte do DNA da organização. Essa incorporação se dá por meio de estratégias sustentáveis em vários setores da organização que, por sua vez, devem ser repassadas aos seus processos, evidenciando sua responsabilidade com o meio ambiente.

A importância da sustentabilidade vem sendo discutida já há algum tempo no cenário mundial. Esta nova visão, esta mudança de comportamento por parte da sociedade sobre o meio ambiente vem levando os gestores a uma nova consciência ambiental.

Segundo Makower (2009), por volta dos anos 50, o conceito de responsabilidade ambiental já era discutido nas universidades americanas. Em 1960, as chaminés e os esgotos eram os grandes vilões da poluição, já que ameaçavam todo o planeta. Surgia assim um novo conceito de controle da poluição. Já em 1970, procurava-se regularizar a poluição do ar e da água nos países desenvolvidos. Era uma nova consciência que começava a se formar. Só que toda a responsabilidade recaía somente sobre organizações estatais e sobre as grandes empresas. Foi realizada em 1972, em Estocolmo, na Suécia, a conferência da ONU sobre “Meio Ambiente Humano”. Esta reunião serviu de base para a Conferência sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento realizada no Rio de Janeiro.

De acordo com Barbieri (1997), surge no mundo inteiro, por volta de 1980, por solicitação do PNUMA (Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente), conceitos sobre desenvolvimento sustentável. Este documento acordava uma estratégia mundial para a conservação do meio ambiente, onde se deveria buscar três objetivos que visavam manter a capacidade do planeta para sustentar o desenvolvimento, levando em consideração a capacidade dos ecossistemas e as necessidades de futuras gerações: manter os processos ecológicos essenciais e os sistemas naturais vitais necessários à sobrevivência e ao desenvolvimento do Ser Humano, preservar a diversidade genética, assegurar o aproveitamento sustentável das espécies e dos ecossistemas que constituem a base da vida humana.

Assim, algumas definições sobre o termo sustentabilidade encontradas no manual de sustentabilidade do CEBDS (Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável) podem ser destacadas:

“Formas de progresso que atendam às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem as suas necessidades”. (World Business Council for Sustainable Development – WBCSD)

“Condição de sobrevivência do planeta, do homem e de seus empreendimentos”. (Fernando Almeida, presidente-executivo do CEBDS)

“Sustentabilidade, na perspectiva dos negócios, é concentrar, no Triple Bottom Line, o valor econômico, ambiental e social que as empresas podem acrescentar – ou destruir.” (John Elkington, sócio-fundador da SustainAbility, consultoria inglesa de sustentabilidade)

“O ponto de intersecção entre os negócios e os interesses da sociedade e do planeta.” (Andrew W. Savitz, presidente da Sustainable Business Strategies, consultoria americana de sustentabilidade)

“Dar certo fazendo a coisa certa do jeito certo. (Fábio Barbosa, presidente do Grupo Santander Brasil)

A trajetória em busca da sustentabilidade já percorre alguns anos a nível mundial. Segundo Barbieri (2007), houve três fases na evolução mundial da gestão ambiental, como segue:

1.<sup>a</sup> fase: Início do século 20, quando surgem os primeiros acordos multilaterais com o objetivo de regular a ação dos colonos das metrópoles imperialistas no continente africano, que destruíram a base natural das terras conquistadas. No entanto, esses acordos não alcançaram seus objetivos e a devastação não foi contida.

2.<sup>a</sup> fase: Começa com a Guerra Fria, surgem iniciativas bem sucedidas como o Tratado Antártico e a emergência da temática ambiental no âmbito da ONU e de suas entidades como a UNESCO, a FAO e o PNUMA.

3.<sup>a</sup> fase: Corresponde ao período pós-Guerra Fria, no qual se destaca a realização da Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente e Desenvolvimento (CNU- MAD) no RJ, em 1992. A partir de então, as questões centrais dos acordos multilaterais privilegiam os conceitos de segurança ambiental global e o desenvolvimento sustentável. Apoiado numa análise minuciosa dos termos acordados pelos países, Ribeiro apud Barbieri (2007) constata que essa Ordem Ambiental Internacional foi construída com base no realismo político, pois os países não abdicaram dos conceitos de soberania e interesse nacional.

Em 31 de agosto de 1981, através de a lei 6.938, é instituída, no Brasil, a Política Nacional do Meio Ambiente, seus fins e mecanismos de formulação e aplicação. Em 1983, por decisão da assembléia Geral da ONU (Organizações das Nações Unidas), é criada a Comissão de Brundtland, que tinha como objetivo discutir estratégias ambientais de longo prazo, bem como os esforços para se chegar aos objetivos propostos. E assim, em 1987, surge através desta comissão, o relatório “Nosso Futuro Comum”, que tem como base formular princípios do desenvolvimento sustentável. De acordo com o relatório, desenvolvimento sustentável é um processo de transformação no qual a exploração dos recursos, a direção dos investimentos, a orientação do desenvolvimento tecnológico e a mudança institucional se harmonizam e reforçam o potencial presente e futuro, a fim de atender às necessidades e aspirações humanas. (BARBIERI, 2005. Apud CNMAD, 1988, p49)

Com a realização da ECO 92, durante a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento (CNUMAD), que se realizou em 1992 no Rio de Janeiro, ficou estabelecido um ponto de partida para o protocolo de Quioto, Carta da Terra (rebatizada de Declaração do Rio) e para a Agenda 21, um programa com vistas à criação de um planejamento global para a implementação do desenvolvimento sustentável, abrindo novos caminhos para a construção política de um plano de ação para frear a degradação do meio ambiente. De acordo com BARBIERI (2005), a agenda 21 aponta para a busca de novas teorias e práticas que possam proporcionar o desenvolvimento de forma equilibrada e compatível com os recursos da Terra.

Houve também a criação do FBDS (Federação Brasileira para o Desenvolvimento e Sustentabilidade) por volta de 1992 e, em 1998, é criado o CEBDS (Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável). Em 1995, a criação do Instituto Dow Jones de Sustentabilidade e, em 1999, a Lei 9.605, referente a crimes ambientais. Em 1998, é criada a Fundação do Instituto ETHOS de Empresas e Responsabilidade Social. Em 1997, é realizada a

assinatura do Tratado de Quioto. Este se define por ser um tratado internacional, o qual estabelece que as empresas deverão se responsabilizar pela diminuição da emissão de gases que agravam o efeito estufa, considerado o causador do aquecimento global.

De acordo com PNUMA, a expressão Produção Mais Limpa, surge em 1993 e refere-se ao conceito de produção ambiental mais ampla, pois inclui todas as fases do processo de manufatura e ciclo de vida do produto, incluindo seu uso pelos consumidores. É uma estratégia, que possui uma abordagem preventiva, de caráter permanente, que se inicia no início do processo, contrapondo-se às soluções que visam somente o final do processo produtivo, ou seja, é o tipo de produção que visa eliminar ou reduzir todo o tipo de resíduos antes mesmo de o produto ser criado.

Na realização da Cúpula do Milênio ou Rio +10, em 2002, realizada em Johannesburgo, África do Sul, ficou definido que as empresas, juntamente com os Estados e ONGS, serão os responsáveis pela consciência para o novo desenvolvimento sustentável. A aprovação do novo código florestal brasileiro em abril de 2012, também demonstra que a questão ambiental tornou-se pauta central nas discussões sobre desenvolvimento econômico. Com um dos Códigos Florestais mais modernos do mundo, o Brasil enfrenta dificuldades para aliar o crescimento financeiro com a proteção da biodiversidade. E agora, em junho de 2012, aconteceu a realização da Rio +20, (Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável) na cidade do Rio de Janeiro, onde foram abordados diversos temas, tais como o comprometimento de gestores e líderes com o meio-ambiente, dando-se ênfase na importância da “economia verde” para o desenvolvimento e erradicação da pobreza; tudo para a garantia de um futuro sustentável. O objetivo da conferência era assumir compromissos com metas e prazos para o comprometimento de países com um mundo mais sustentável, mas parece que mais uma vez se colocaram interesses e visões antagônicas, com países ricos de um lado e países emergentes do outro.

De acordo com Callado (2010), a empresa é o principal condutor em direção à sustentabilidade. O aumento de informações, mudanças de valores, melhorias técnicas gerenciais e novas tecnologias, ou seja, todos os que operam através do mercado são os melhores meios para alcançar o desenvolvimento sustentável. Um contraponto à teoria é a atitude de alguns gestores de grandes empresas. Infelizmente priorizam a realização de ações pontuais ou isoladas só para ganhar visibilidade na mídia. Antes de qualquer coisa, é preciso entender que uma atitude ou estratégia inteligente se deve ao fato de alterarmos hábitos ou processos, que levem à diminuição ou eliminação total do desperdício, e isto requer muito tempo e necessita de grandes investimentos em todos setores.

A empresa deve ter um posicionamento claro, tornar-se um agente de mudanças, levando em conta que os resultados podem ser medidos pelos fatores econômicos, sociais e ambientais. Este conceito é conhecido como *TRIPPLE BOTTON LINE*, o qual surgiu em 1994 através do inglês John Elkington. Torna-se vital adaptar e levar o conceito a todos *stakeholders* para que participem e tomem conhecimento de forma clara e contínua dos processos e das mudanças.

## 2.2. GESTÃO AMBIENTAL

A agenda 21 busca a participação dos gestores para que suas organizações reconheçam a importância do meio ambiente em suas ações e priorizem o crescimento através do desenvolvimento sustentável. Como as decisões em uma organização envolvem o elemento humano, ou seja, seus gestores, a estratégia deve ser implementada de acordo com a visão ou plano estabelecido por eles. Como o mercado apresenta muitas variáveis e situações imprevisíveis, a gestão se torna complexa, se constituindo num grande desafio.

Por isto a importância de administrar não através de um só tipo de visão, mas com a compreensão do todo, buscando significados para todas as variáveis.

De acordo com MORGAN (2006, p.23), o uso de imagens múltiplas para entender a organização e a administração nos dá uma capacidade de ver diferentes dimensões de uma situação, mostrando como diferentes qualidades da organização podem coexistir, apoiando, reforçando ou contradizendo uma à outra. Esta visão nos proporciona, através de análise e de estudos, pontos de vista diferentes sobre um mesmo problema, já que os problemas organizacionais podem ser vistos e entendidos de diversas maneiras.

Em uma gestão ambiental, a atitude em relação ao meio ambiente é tudo. As empresas procuram melhorar suas formas produtivas, reduzindo o impacto ambiental de seus produtos no meio ambiente e, com isto, tornam-se empresas mais eficientes e comprometidas. Elas melhoram sua imagem através de uma relação comunitária de mais respeito com o seu meio, o que promove funcionários satisfeitos e orgulhosos das ações de suas empresas. A empresa com um posicionamento claro de gestão ambiental busca ações baseadas nos pilares da comunicação e da sustentabilidade: Informação, Mudança e o Processo. Assim, os resultados podem ser medidos pelos fatores econômicos, sociais e ambientais. Uma empresa com uma gestão ambiental deve comprometer todos os níveis da organização para de fato fazer a diferença e se tornar um agente de mudanças.

O conceito de gestão ambiental evoluiu muito nos últimos anos e é hoje uma ferramenta fundamental para atingirmos o desenvolvimento sustentável (Haroldo Mattos Lemos, Presidente do Instituto Brasil Pnuma – Programa Nações Unidas para o Meio Ambiente). O gestor ambiental tem consciência de que tudo que for feito em prol do meio-ambiente reverterá em fonte de grandes oportunidades de negócios para empresa. Segundo ALMEIDA (2004), o meio ambiente é um potencial de recursos ociosos e mal aproveitados, onde o melhor aproveitamento de recursos energéticos e naturais geraria uma grande economia por parte das organizações.

Algumas organizações, de acordo com ALMEIDA (2004), integram a função ambiental, não apenas no setor produtivo, mas agora fazendo parte do quadro administrativo das empresas, integrando a idéia de responsabilidade ambiental a toda a gestão da empresa.

**Tabela 1: Gestão ambiental**

<b>Responsabilidade da Função Ambiental e da Empresarial</b>
-Gestão da conformidade em face da legislação ambiental, dentro e fora da unidade fabril -Mensuração e controle das emissões, dos resíduos industriais e dos produtos e processos nocivos ao meio ambiente -Treinamento e conscientização do pessoal -condicionamento positivo nas relações com a comunidade local, órgãos governamentais, entidades ambientalistas e com a comunidade em geral -Influência nas decisões estratégicas da organização; concepção de novos produtos, instalação de novas unidades, políticas de P&D.

Fonte: Almeida (2004)

Complementando, para Andrade et al (2002), gestão ecológica é o exame e a revisão das operações de uma empresa da perspectiva da ecologia profunda ou do novo paradigma. É motivada por uma mudança nos valores da cultura empresarial, da dominação para a parceria, da ideologia do crescimento econômico para a ideologia da sustentabilidade ecológica. Assim o gestor se torna um grande agente de mudanças e deve ter sua postura estratégica voltada ao sistema de gerenciamento ecológico (SGA), que consiste em uma ferramenta adequada para que a empresa identifique oportunidades de melhorias para reduzir os impactos ambientais, sem perder sua competitividade.

### 2.3. SISTEMA DE GERENCIAMENTO AMBIENTAL (SGA)

O SGA é utilizado para o gerenciamento de empresas que buscam uma melhoria contínua no resultado dos seus processos ambientais. De acordo com NASCIMENTO et al (2010), o SGA se constitui numa ferramenta estratégica, para que a empresa, em processo contínuo, identifique oportunidade de melhorias que reduzam os impactos de suas atividades sobre o meio ambiente, melhorando o seu desempenho ambiental.

Uma das maneiras de uma empresa seguir um comportamento ético ambiental é implementar um SGA, seguindo em conformidade com as normas ISO 14000. São cinco etapas que a empresa deve seguir para implementar um SGA:

- 1.comprometimento e definição da política ambiental
- 2.elaboração de um plano
3. implantação e operacionalização
- 4.avaliação periódica
- 5.revisão do SGA

A série ISO 14000 foi elaborada por uma associação formada por entidades nacionais de normatização, entre elas a ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas), que desde 1993 vem criando normas sobre gestão ambiental. De acordo com BARBIERI (2005), estas normas visam padronizar a gestão ambiental existente nos níveis nacionais e regionais, estabelecer padrões para avaliar o desempenho das empresas em relação ao meio ambiente e estabelecer critérios para a rotulagem ambiental.

Assim as normas 14000, que são aderidas de forma voluntária, permitem que as empresas possam se certificar e se tornar competitivas, orientando e padronizando suas atividades de forma integrada com o desenvolvimento sustentável. Estas certificações devem fazer parte do planejamento estratégico das empresas, pois se tornam vantagens competitivas e diferenciais qualificadores na cadeia produtiva de fornecedores.

No entanto, a empresa não deve procurar fazer apenas o que está na legislação, seu compromisso deve ultrapassar os requisitos legais, comprometendo-se de forma contínua a melhorar os processos. Seus objetivos econômicos devem andar em sintonia com a melhoria do meio ambiente.

### 3. METODOLOGIA

Para a classificação da pesquisa, tomou-se como base a taxionomia apresentada por VERGARA (2009), que a qualifica em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, a pesquisa foi de natureza exploratória. Trata-se de aprofundar conceitos preliminares, muitas vezes, inéditos (VERGARA 2009); esta pesquisa visou tornar o problema mais explícito, familiarizando o pesquisador com o assunto, envolvendo levantamento bibliográfico (Gil, 2002). Quanto aos meios utilizados, a pesquisa baseou-se em dados e informações bibliográficas. Segundo (Gil, 2002), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com embasamento em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Cervo (1996, p. 48) fortalece essa idéia, afirmando que “a pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos”. Vergara (2009) complementa esses autores

salientando que a pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado com base em material publicado, incluindo, além dos livros, revistas e jornais, as redes eletrônicas.

#### 4. PRINCIPAIS RESULTADOS

##### 4.1. CENÁRIO

Neste novo cenário, onde as economias vêm sofrendo grandes alterações no panorama mundial, surgem novas formas de abordar problemas e buscar soluções nas organizações. Os administradores se vêem rodeados de informações e teorias e são obrigados a rever suas posturas e adotar novos paradigmas, para buscar soluções eficientes.

**Tabela 2: Velhos Paradigmas X Novos Cenários**

Velhos paradigmas	Novo cenário
<ul style="list-style-type: none"><li>- A responsabilidade ambiental corrói a competitividade.</li><li>- Gestão Ambiental é coisa apenas para grandes empresas.</li><li>- O movimento ambientalista age completamente fora da realidade.</li><li>- A função ambientalista na empresa é exclusiva do setor de produção.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- A ecoestratégia empresarial gera novas oportunidades de negócio.</li><li>- A pequena empresa é até mais flexível para introduzir.</li><li>- As ONGs consolidam-se tecnicamente e participam da maioria das comissões de certificação ambiental.</li></ul>

Fonte: Almeida et al. (2001, p. 23).

O tema sustentabilidade não deve ser obrigação apenas das grandes organizações. As micro e pequenas empresas devem estar inseridas neste novo contexto, pois elas estão na ponta e dão início a toda cadeia produtiva, desencadeando um novo comportamento, uma nova maneira de ver e fazer negócios. Este é um processo sem voltas, enquanto a pequena empresa não estiver inserida, continuaremos com um modelo predatório de gestão, do grande agindo de forma imperiosa sobre o pequeno. Esta nova maneira de gerenciar, requer uma nova postura administrativa, levando em conta novas atitudes sustentáveis, uma mudança de comportamento e atitudes por parte de todos nossos gestores. De acordo com dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), em 2010, as micro e pequenas empresas foram responsáveis por 99% dos estabelecimentos, 51,6% dos empregos formais privados não- agrícolas no Brasil e quase 40% da massa de salários.

E ainda de acordo com dados da receita federal brasileira, a lei complementar 139/2011 – que promove ajustes no SIMPLES NACIONAL e altera dispositivos da Lei Complementar 123/2006, e dá outras providências - muda o enquadramento da receita bruta anual das micro empresas que passam de 240.000,00 para R\$ 360.000,00 e das empresas de pequeno porte de 2.400.000,00 para R\$ 3.600.000,00 e do micro empreendedor individual de 36.000,00 para 60.000,00. Assim, o número de micro e pequenas empresas, por setor de atividade, no Brasil, vem assumindo um papel de grande importância no cenário econômico.

Segundo VELLOSO et al (2012), no entanto, não bastam informações, para que se busque uma transformação no Brasil. É necessário sim uma mudança de paradigma, é preciso que a informação gere conhecimento em todos setores e segmentos da sociedade. Conclui ainda que investimentos em educação oportunizam maior conhecimento, gerando um número ilimitado de oportunidades. “A grande força econômica de nossa época é a revolução do conhecimento (e da informação), transformando a economia e a sociedade.” (VELLOSO, 2012, p.23)

Assim, neste novo cenário que se vislumbra, urge a necessidade de uma nova atitude por parte de nossos gestores. Esta ruptura, esta mudança de comportamento deve propiciar a mudança, a um

novo entendimento sobre a maneira de administrar: não praticar a sustentabilidade como uma imposição da legislação, mas como uma nova consciência, oportunizando um diferencial competitivo no seu processo produtivo.

Este novo momento deve ser visto, pela pequena e micro empresa, como uma oportunidade. Elas têm a possibilidade de ganhar competitividade devido à proximidade com o consumidor final e devido ao seu tamanho, ganham flexibilidade e agilidade, conseguindo inserir as mudanças de maneira mais rápida e eficiente, gerando um diferencial competitivo. A contribuição destas empresas deve ir além de economia de água, energia, reciclagem, elas devem agir como formadoras de opinião, oportunizando uma mudança de comportamento na sociedade.

Neste novo cenário, surge um novo consumidor, mais consciente de sua responsabilidade, que busca consumir produtos e serviços de empresas que produzem de forma correta, sustentável. Esta é uma tendência, imposta pelo mercado.

#### **4.2. INDICADORES DE SUSTENTABILIDADE**

Exemplos de grandes empresas bem sucedidas, onde seus gestores orientam suas estratégias de forma a contribuir com o desenvolvimento sustentável, demonstram que, além de estarem comprometidas com o desenvolvimento e equilíbrio do planeta, têm o reconhecimento dos seus *stakeholders*. Assim, estas empresas demonstram que é possível obter vantagem competitiva se utilizando de práticas sustentáveis, que respeitam o meio ambiente e a sociedade. Estas ações fazem parte de suas estratégias e se tornaram fontes de vantagem competitiva. Nestas empresas, o meio ambiente se torna uma preocupação constante, como uma forma de garantir sua permanência no mercado e atrair e garantir novos consumidores.

No entanto, observa-se que não existem muitos estudos para se estabelecer critérios de sustentabilidade, dentro de uma política ambiental, para pequenas empresas. A necessidade de se criar um conjunto de normas ou critérios para serem adotados em suas atividades administrativas e operacionais, levando em conta a gestão ambiental, ou são desconhecidos ou não são divulgados.

É necessário inserir na gestão das pequenas empresas a importância de colocar em prática ações sustentáveis e comunicar aos clientes. No entanto, este tipo de comunicação só poderá ser realizada se o mercado criar mecanismos que possam ser registrados e percebidos pelo consumidor final. O esforço deve ser reconhecido, tornando-se efetivamente num diferencial competitivo. As grandes empresas já entenderam a importância de mensurar suas ações e criaram critérios que podem ser medidos e percebidos.

Apresentaremos os principais indicadores que foram levantados no decorrer da pesquisa; estes são utilizados por grandes organizações, possibilitam o acompanhamento de suas estratégias em relação a uma gestão sustentável e poderão servir de base para a definição de indicadores a serem utilizados por micro e pequenas empresas.

##### **4.2.1. GRID DE INDICADORES DE SUSTENTABILIDADE (GSE)**

Um estudo realizado por Callado (2010) propõe o GSE como um modelo de indicadores para medir o desempenho da sustentabilidade empresarial, considerando a integração das três dimensões: ambiental, econômica e social, analisando sua qualidade e deficiências. O trabalho foi realizado num cenário de empresas agroindustriais, levando em conta as ações e práticas realizadas por estas empresas. Ainda de acordo com CALLADO: “Definir índices para medir o grau de sustentabilidade em organizações é um processo bastante difícil, pois precisamos de dados comuns que possam ser analisados como indicadores para as diferentes empresas, inseridas nos mais

diversos cenários. Os indicadores de sustentabilidade devem ser avaliados de forma integrada, dentro do conceito de sustentabilidade, ou seja, ações ligadas aos contextos ambiental, social e econômico da prática das organizações.”

#### 4.2.2. O RELATÓRIO REPORTING INITIATIVE (GRI)

Grandes e médias empresas se utilizam do relatório de sustentabilidade para medir o seu desempenho social, econômico e ambiental, que se constitui como principal ferramenta de comunicação do desempenho das ações destas empresas. O GRI é atualmente o mais completo e mundialmente difundido. Seu processo de elaboração contribui para o engajamento das partes interessadas da organização, a reflexão dos principais impactos, a definição dos indicadores e a comunicação com os públicos de interesse. (Revista Veja, 2009. Caderno especial: Ano Zero da Economia Sustentável).

Em 2007, a GRI iniciou o processo de construção do treinamento oficial para elaboração dos relatórios de sustentabilidade. O UniEthos, o Centro de Estudos em Sustentabilidade da Fundação Getúlio Vargas (GVces), e a BSD (Business Sustainability Development) formaram uma parceria para realizarem o curso certificado pela GRI. Em fevereiro de 2008, a parceria das três entidades foi a primeira do mundo a alcançar a certificação. A idéia é abordar o relatório não só como uma ferramenta de comunicação, mas também como gestão da sustentabilidade. Uma das etapas é levantar indicadores e informações da empresa sobre questões ambientais e sociais, é necessário avaliar o desempenho da empresa em cada ação, que devem ser usados para melhorar as ações sustentáveis.

Assim, fazer um relatório é o fechamento de um ciclo: avalia o trabalho feito e faz um diagnóstico, melhorando as próximas etapas dessa ação. Além disso, é uma maneira de tornar as informações públicas e organizadas.

#### 4.2.3. ISE (ÍNDICE DE SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL)

O ISE foi criado pela BM&FBovespa, (companhia de capital brasileiro formada em 2008, através da união das operações da Bolsa de Valores de São Paulo e da Bolsa de Mercadorias&Futuros) em conjunto com várias instituições ABRAPP (associação brasileira das entidades fechadas de previdência complementar), ANBINA (Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiros e de Capitais), APIMEC (Associação dos Analistas e Profissionais de Investimentos do Mercado de capitais), IBGC, (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa) IFC,(Corporação Financeira Internacional) INSITUTO ETHOS de Empresas e Responsabilidade Social (associação de empresas sem fins lucrativos, criada com a missão de mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade sustentável e justa). Juridicamente é uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público-Oscip e Ministério do Meio Ambiente brasileiro. É uma ferramenta utilizada para medir o índice de retorno das ações de uma empresa e que serve de referencial para empresas que fazem investimentos com responsabilidade social e sustentabilidade empresarial. O trabalho é realizado pelo (CES-FGV) Centro de Estudos e Sustentabilidade da Fundação Getúlio Vargas, através de um questionário onde é possível medir o desempenho de instituições negociadas na BOVESPA em termos de liquidez e de seu comprometimento sustentável, que parte do conceito do “*triple bottom line*”. Tal conceito envolve a avaliação de elementos ambientais, sociais e econômicos de forma integrada. As dimensões ambiental, social e econômica foram divididas em quatro grupos: política (indicadores de comprometimento); gestão (indicadores de programas, metas e monitoramento); desempenho; cumprimento legal.

Na análise ambiental, há uma diferenciação quanto ao questionário formulado nos variados setores econômicos, devido aos diferentes impactos praticados pelas empresas. Assim, é possível identificar grupos de desempenho e estabelecer as empresas que tiveram as melhores classificações.

#### 4.2.4. INDICADORES ETHOS-SEBRAE

Indicadores ETHOS-SEBRAE, criado em 2011, têm o propósito de estimular a sustentabilidade como estratégia nas Micro e Pequenas Empresas, através de uma ferramenta que serve para implementar a sustentabilidade empresarial.

### 5. CONCLUSÃO

Importante demonstrar neste estudo que é possível respeitar o meio ambiente e transformar as ações em um grande negócio, independente do tamanho da empresa. O meio ambiente deve ser tratado de forma preventiva, com ações sustentáveis. Um grande número de ferramentas, incluindo diversas certificações, está disponível para o gestor das grandes e médias empresas que desejam produzir de forma sustentável.

No entanto, as pequenas empresas realizam seu trabalho apoiando-se no bom senso e no *benchmarking* destas grandes empresas. Num primeiro momento, o pequeno empresário está preocupado com sua sobrevivência e em cumprir as imposições das grandes organizações para se tornarem ou continuarem a seguir como fornecedores destas corporações. Assim, dimensionar critérios para definir como as pequenas empresas se enquadrariam dentro do conceito de empresas verdes se torna um desafio. Urge a necessidade de aperfeiçoar critérios ou indicadores que reflitam a necessidade de busca de melhoria por parte das pequenas empresas, para que aperfeiçoem sua gestão, sua tomada de decisão, em prol da sustentabilidade.

As grandes empresas recebem conhecimento de suas ações sustentáveis através de várias premiações realizadas pela mídia brasileira, como a premiação do Guia Exame de Sustentabilidade, que elege as empresas-modelo em responsabilidade socioambiental no Brasil, que em 2001 apontou a Unilever como a empresa sustentável do ano. A justificativa para essa decisão foi o fato da companhia ter uma meta clara para os próximos anos: expandir o conceito de sustentabilidade para produtos de consumo de massa. Em termos de sustentabilidade na gestão, a Unilever tem por objetivo reduzir suas emissões de gases de efeito estufa em 2012 aos níveis de 2007 ou menos. Redução de açúcar, sal, gorduras saturadas e gorduras trans de sua linha de produtos alimentares também faz parte das práticas sustentáveis da Unilever.

Fica como sugestão para próximos trabalhos, que objetivem complementar o estudo realizado, criar critérios/indicadores que sirvam de avaliadores para micro e pequenas empresas, onde se possa fazer avaliação para a escolha de pequenas empresas que se utilizam das melhores práticas ambientais nas suas regiões, a fim de incentivar e fortalecer o presente trabalho. Os indicadores para pequenas empresas poderiam ser criados, primeiramente regionalmente, não só como uma forma de preservação do meio ambiente, mas como diferencial competitivo para proporcionar a toda cadeia produtiva de determinada região um valor agregado e diferenciado aos produtos lá fabricados.

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almeida, Josimar Ribeiro De, Mello, Claudia Dos S.& Cavalcanti, Yara (2004). *Gestão Ambiental: planejamento, avaliação, implantação, operação e verificação*. São Paulo: Thex editora.
- Andrade, R., Tachizawa, T. & Carvalho, A. (2000). *Gestão Ambiental- Enfoque estratégico Aplicado ao Desenvolvimento Sustentável*. São Paulo: Makron Books.

- Barbieri, José Carlos (2005). *Desenvolvimento e Meio Ambiente: As estratégias das Mudanças da Agenda 21*. Rio de Janeiro: Editora Vozes.
- Barbieri, J. C. (2007). *Gestão Ambiental Empresarial: conceitos, modelos e instrumentos*. São Paulo: Saraiva.
- Buarque, Sérgio C. (2008). *Construindo o Desenvolvimento Local Sustentável, Metodologia de planejamento*, 4 ed. Rio de Janeiro: Garamond.
- Capra, Fritjof (1982). *O ponto de Mutação*. São Paulo: Editora Cultrix.
- Cervo, Amado Luiz (1996). *Metodologia científica*, 4. ed. São Paulo: Makron Books.
- Donaire, Denis (1999). *Gestão Ambiental na Empresa*, 2. ed. São Paulo: Atlas.
- Furasté, Pedro Augusto (2012). *Normas Técnicas para o Trabalho Científico. ABNT*, 16 ed. Porto Alegre: Dáctilo plus.
- Gadotti, Moacir (2000). *Pedagogia da terra, (Série Brasil cidadão)*. São Paulo: Petrópolis.
- Gil, Antonio Carlos (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*, 4. ed. São Paulo: Atlas.
- Makower, Joel (2009). *A Economia Verde: Descubra as oportunidades e os desafios de uma nova era dos negócios*. São Paulo: Editora Gente.
- Morgan, Gareth (2006). *Imagens de Organização*, Editora Atlas, edição executiva. São Paulo: Apêndice.
- Mintzberg, Henry (2010). *Managing: desvendando o dia a dia da gestão*. Porto Alegre: Bookman.
- Polizelli, Demerval Luiz (2011). *Meio ambiente e gestão do conhecimento dos higienistas na sociedade de informação*. São Paulo: Almedina.
- Rivero, O. (2002). *O mito do desenvolvimento: os países inviáveis no século XXI*. Rio de Janeiro: Vozes , Petrópolis.
- Schuster, C. & Filho, C. (2005). *Tecnologia da Informação para Gestão do Conhecimento: teoria e estudos em organizações e Evolução da Administração: Como Chegamos à Era da Informação*. Campinas: Editora Alínea.
- Veiga, José Eli (2008). *Desenvolvimento Sustentável o desafio do século XXI*. Rio de Janeiro: Garamond.
- Velloso, J. & Albuquerque, R. (2012). *Novo Modelo de Desenvolvimento para Criar no Brasil a Era das Grandes Oportunidades*. Rio de Janeiro: Elsevier Editora.
- Vergara, Sylvia Constant (2009). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas.
- Website utilizado: <http://www.cebds.org.br/>, acessado em Maio 20, 2012.
- Website utilizado: <http://www.gvces.com.br/>, acessado em Abril 15, 2012.
- Website utilizado: <http://www.sustentabilidade.sebrae.com.br/portal/site/Sustentabilidade/>, acessado em Junho 14, 2012.
- Website utilizado: <http://www.sebrae-rs.com.br/produtos-servicos/publicacoes/>, acessado em Junho 14, 2012.
- Website utilizado: <http://www.sebrae.com.br/estudos-e-pesquisas/>, acessado em Junho 14, 2012.
- Website utilizado: [http://www.qualidade.adm.br/uploads/meioambiente/conceitos\\_gestaoambiental.pdf](http://www.qualidade.adm.br/uploads/meioambiente/conceitos_gestaoambiental.pdf)/acessado em Maio 18, 2012.
- Website utilizado: <http://www.revistameioambiente.com.br/2009/03/12/o-que-e-desenvolvimento-sustentavel/> acessado em Maio 20, 2012.
- Website utilizado: <http://pt.wikipedia.org>/acessado em Maio 20, 2012.
- Website utilizado: [www.normaslegais.com.br/](http://www.normaslegais.com.br/) acessado em Junho 26, 2012.
- Website utilizado: <http://www.aedb.br/seget/artigos10/506/> acessado em Abril 26, 2012.

Website utilizado: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/26743/000760299> Modelo de Mensuração da Sustentabilidade Empresarial: Uma aplicação em vinícolas localizadas na serra gaúcha/acessado em Abril 15, 2012.

# IMPLANTACIÓN DE LOS SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTIÓN

## IMPLEMENTATION OF INTEGRATED MANAGEMENT SYSTEMS

**Estrella Vidal Vázquez**  
Universidade da Coruña  
estrella.vidal@udc.es

**Eloy Soto Rodríguez**  
Universidade da Coruña  
eloy.soto.rodriguez@udc.es

### RESUMEN

La implementación de estrategias competitivas a través de sistemas de gestión de la calidad basados en la satisfacción del cliente, la mejora continua y la organización por procesos resulta insuficiente para las empresas. En la última década, muchas organizaciones han decidido implantar además, sistemas de gestión medioambiental y de seguridad laboral para mejorar sus resultados empresariales. Esta integración permite disponer de distintas sinergias que favorecen la reducción de costes, optimización de recursos, mejora de la percepción de imagen, simplificación de documentación,..., sin olvidarse de algunos inconvenientes como son las repercusiones organizativas e individuales, insuficiente motivación de la dirección, o la no disposición de las herramientas de gestión y metodologías precisas para llevar a cabo esta integración. Por último; añadir que el cambio que han experimentado muchas organizaciones hacia una cultura basada en los principios de calidad total, ha hecho necesario plantear su compatibilidad con estos sistemas integrados de gestión.

### PALABRAS CLAVE

Calidad, Calidad Total, Medioambiente, Seguridad Laboral, Sistemas Integrados de Gestión.

### ABSTRACT

The implementation of competitive strategies through management systems of quality based on client satisfaction, continuous improvement and the organization through processes result insufficient for companies. In the last decade a high number of firms have decided to implement this at the same time as the former, environmental management and labor safety procedures with the objective of improving their business results. The implementation aloud the companies to be supplied with different synergies which will lead to a reduction of cost, optimization of resources, the improvement of their image, simplifying documentation; without forgetting the inconveniences such as the repercussion of organizing including individual, insufficient motivation of the management board, not having the management tools and precise methods to carry out this integration. Lastly, we must add that the change experimented by many companies has led them to a culture based on the principals of total quality which has made necessary to implement compatibility with these integrate management systems.

### KEYWORDS

Quality, Total Quality, Environment, Labour Safety, Management Implemented System.

## 1. INTRODUCCIÓN

En este primer punto se aborda de forma muy breve y a modo de introducción el concepto de normalización de productos y sistemas de gestión.

La normalización comprende el conjunto de actividades encaminadas a unificar criterios respecto a determinadas materias, posibilitando su aplicación repetitiva en el ámbito de la ciencia, tecnología y economía, de tal forma que se logre una ordenación óptima para un determinado contexto.

Las normas o estándares internacionales comienzan a desarrollarse a principios del Siglo XX, con el fin de dar respuesta por un lado a la necesidad de fijar unas especificaciones para la producción en serie, y por otro, ante la apertura de las fronteras en los mercados dentro de una economía global que hacía imposible cumplir con todos los estándares que habían florecido a escala nacional, regional e incluso local.

Si bien en un principio estos estándares se referían a productos y procesos, con posterioridad también se han desarrollado estándares de sistemas de gestión<sup>1</sup> que se corresponden con la normalización de diferentes dimensiones que componen la actividad empresarial como puede ser la gestión de la calidad, gestión ambiental o la prevención de riesgos laborales entre otros (Heras et al., 2007), fundamentándose todos ellos en una estructura, metodología, implantación y certificación muy parecidas.

El proceso de normalización de estos sistemas de gestión se ha acelerado durante los últimos años debido por una parte, a la tan comentada globalización y a la integración económica de los mercados y por otra, a la necesidad de las organizaciones de establecer nuevas estrategias empresariales. Si a mitad del Siglo XX la introducción de un sistema de gestión de la calidad en la organización suponía por sí misma una estrategia empresarial, hoy en día esto resulta insuficiente para las organizaciones. A lo largo de la última década, han sido cuantiosas las empresas que han optado por integrar la gestión de la calidad, medioambiente y seguridad laboral, con el fin de que estos sistemas desarrollen sinergias que les permitan mejorar su posición con respecto a sus competidoras y, por lo tanto, la supervivencia.

## **2. GESTIÓN DE CALIDAD, MEDIOAMBIENTE Y SEGURIDAD LABORAL**

A continuación en el siguiente apartado se analiza la evolución de la gestión de calidad, medioambiente y seguridad laboral en las organizaciones.

Para Del Río y Martínez (2007) el interés académico por la gestión de la calidad ha progresado paralelamente a la evolución de los enfoques de la calidad desde las aportaciones de Crosby (1990), Deming (1989), Ishikawa (1994), Juran (1990) y Feigenbaum (1994). Asimismo, han sido numerosos los autores que han plasmado en sus trabajos la importancia de la implantación de la gestión de la calidad en las organizaciones (Anderson et al., 1994; Chiles y Choi, 2000; Dean y Snell, 1991; Dow et al., 1999; Hackman y Wageman, 1995; Lawler et al., 1992; Port et al., 1992; Schonberger, 1992; Seymour y Collet, 1991; Sitkin et al., 1994), no en vano, uno de los primeros estándares de gestión global lo constituye la familia de Normas de la International Organization for Standardization (ISO) 9000, para implantar y certificar sistemas de gestión de la calidad (SGC).

La última versión está compuesta por las normas ISO 9000:2005<sup>2</sup>, ISO 9001:2008<sup>3</sup> e ISO 9004:2009<sup>4</sup> que constituyen una herramienta para la mejora de la calidad, favoreciendo la obtención de beneficios en la gestión, procesos y productos/servicios de una organización (Senlle y Stoll, 1994; Dale et al., 1999). Estas normas se basan en la gestión por procesos desde la perspectiva de la imprescindible implicación de la dirección y de toda la organización en su conjunto, dentro de un

---

<sup>1</sup> Los sistemas de gestión, comprenden la coordinación de los recursos a través de los procesos de planificación, organización, dirección y control con el fin de lograr los objetivos que desea alcanzar.

<sup>2</sup> ISO 9000:2005. Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario.

<sup>3</sup> ISO 9001:2008. Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos.

<sup>4</sup> ISO 9004:2009. Gestión para el éxito sostenido de una organización. Enfoque de gestión de la calidad.

proceso de mejora continua con el fin de lograr no sólo la satisfacción del cliente, sino de llegar incluso a anticiparse a las necesidades del mismo (Climent, 2010).

Como valor añadido, las normas ISO 9000 les proporcionan a las organizaciones la posibilidad de certificar su sistema de gestión de calidad (ISO 9001:2008) por un organismo independiente acreditado, que no garantizará que los productos sean de calidad, sino que asegura que las organizaciones llevan a cabo de forma correcta los procedimientos sistemáticos, estandarizados y documentados que controlan la calidad (Hill, 1996; Zhu et al., 1999).

En diciembre de 2010; 1.109.905 empresas de 178 países disponían de la certificación ISO 9001:2008, siendo China, Italia y Rusia los países con mayor número de ellas, y ocupando España el cuarto lugar (y el primero en el continente europeo). Esto ha supuesto un incremento de aproximadamente un 4% con respecto al año 2009 (ISO, 2010).

Para Heras et al., (2007), el éxito que ha supuesto la difusión e implantación de las normas ISO 9000 ha facilitado que otros estándares de sistemas de gestión pertenecientes a otros ámbitos siguiesen ese mismo camino. Así, el hecho de que las variables ambientales comenzasen a ser tenidas en cuenta en la definición de las estrategias empresariales de las organizaciones (Aulí, 2002) ha favorecido la notable incidencia que han tenido la familia de Normas ISO 14000 de gestión medioambiental.

El estándar ISO 14001 que especifica los requisitos de certificación, registro y autoevaluación del sistema de gestión ambiental implantado en una organización fue publicado por primera vez en 1996, como resultado de los trabajos llevados a cabo por el Comité Técnico 207 (Rocha y Karapetrovic, 2008). Si bien, la primera norma a nivel mundial relativa a los sistemas de gestión medioambiental fue desarrollada en 1992 por la British Standards Institution (BSI) -la BS 7750- (Hunt y Johnson, 1996) como respuesta a la petición de la Confederación de la Industria Británica de que se desarrollase una norma que facilitara la estructuración de la gestión medioambiental en las organizaciones.

Posteriormente, en noviembre de 2004, se publicó la revisión ISO 14001:2004, titulada “*Sistemas de Gestión Ambiental: requisitos con orientación para su uso*”, que supuso con respecto a la anterior una clarificación que facilitaba su comprensión y uso, así como un aumento de compatibilidad con la ISO 9001:2000 -vigente en aquel momento- mediante el alineamiento de los elementos comunes de ambas. Asimismo, esta nueva versión se propone enfatizar sobre la eficiencia del sistema para lograr resultados ambientales óptimos, a través de un mayor compromiso e implicación de los clientes internos -subcontratas y proveedores- (Claver et al., 2005).

La familia de normas ISO 14000 es muy extensa y contiene normas para la gestión, auditoría, desempeño, evaluación y etiquetado medioambiental, así como evaluación del ciclo de vida. Al igual que ocurre con el sistema de gestión de calidad, es independiente del sector en el que se desarrolle la actividad y el tamaño de la empresa.

La norma ISO 14001 se fundamenta en una filosofía de mejora continua en las actuaciones relativas a la gestión medioambiental de la organización, basada en el establecimiento, implementación y mantenimiento de unos objetivos y metas perfectamente documentados de tipo ambiental, los cuales deberán de ser fácilmente medibles a través de indicadores y coherentes con la política ambiental y requisitos legales, bajo la asignación de responsabilidades, medios y plazos para lograrlos.

En lo que respecta a la certificación ISO 14001:2004, en diciembre de 2010 existían 250.972 empresas certificadas de 155 países, en donde España ocupa el tercer lugar tanto en número de

certificados como en crecimiento con respecto al año anterior -por detrás de China y Japón-. El crecimiento global con respecto al año anterior representa un 12 % (ISO, 2010).

En el ámbito de la gestión y prevención de riesgos laborales, ISO no ha desarrollado a día de hoy, un estándar internacional para implementar en las organizaciones un Sistema de Gestión de Prevención de Riesgos Laborales (SGPRL), aunque en 1997 sí existió un Comité de Gestión Técnico de ISO que trabajó en su desarrollo.

Ante la inexistencia de un modelo estándar de gestión de prevención de riesgos laborales global y que permitiese su integración con las normas ISO 9000 e ISO 14000, en 1996 se publicaron la guía BS 8800 inglesa y la UNE 81900:1996 EX española (Rubio et al., 2011).

En abril de 2001, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) publicó las Directrices relativas a los sistemas de gestión de la seguridad y la salud en el trabajo; bajo la denominación de ILO-OSH 2001, que se vienen considerando como normas internacionales de referencia para establecer un SPRL en una organización (Heras y Casadesús, 2006). En 1999, un grupo de expertos internacionales formados por organismos internacionales, de normalización y certificación y consultorías<sup>5</sup>, entre los que se encontraba AENOR (Asociación Española de Normalización y Certificación) publicaron la norma OHSAS 18001 (Occupational Health and Safety Assessment Series) de Sistemas de Gestión de la Seguridad y la Salud en el Trabajo. Esta norma fue desarrollada partiendo de la base de su necesaria compatibilidad con las ISO 9001 e ISO 14001 con el fin de facilitar a las empresas la integración de este con el resto de sistemas de gestión implantados en la organización.

OHSAS 18001 -al igual que ISO 9001:2008 e ISO 14001:2004- se desarrolla bajo la metodología de mejora continua del ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act) con la intención de facilitar a la organización la implementación del control de los riesgos de la misma para la seguridad y salud en el trabajo.

En el año 2000, se publica la guía de implantación OHSAS 18002. No será hasta 2007 cuando se publique la segunda y última versión hasta la actualidad de la norma OHSAS 18001:2007, y en el 2008 OHSAS 18002:2008.

Rubio et al. (2011) hacen referencia a que a día de hoy OHSAS 18001 se impone a nivel mundial, lo que hace considerar la posibilidad de que próximamente, se desarrolle la norma Internacional ISO 18001.

### **3. IMPLEMENTACIÓN DE UN SIG: VENTAJAS EN INCONVENIENTES**

En este punto se describen las diferentes propuestas existentes para llevar a cabo la integración de los sistemas de gestión, así como las ventajas e inconvenientes que se pueden presentar.

Normativamente, existen enlaces entre los tres sistemas analizados -ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001<sup>6</sup>-, y el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT, 1996) hace mención expresa a la gran cantidad de coincidencias existentes entre ellos, pues los tres se basan en el necesario compromiso y liderazgo de la dirección de la organización y de todas las personas que la componen; bajo una perspectiva basada en la prevención de errores -alejándose de las percepciones anteriores en las que se solucionaban los problemas una vez que éstos ya se habían producido-, dentro de un proceso de aprendizaje, innovación y mejora continua cambiante en función de las dinámicas de los mercados que se desarrolla a lo largo de todas las fases del ciclo de

<sup>5</sup> El listado completo puede ser consultado en Rubio et al. (2011), pp. 363-364.

<sup>6</sup> La relación entre las Normas ISO 9001:2008; ISO 14001:2004 y OHSAS 18001:2007 puede ser consultada en Abril et al. (2010).

vida de los productos/servicios, resultando imprescindible que sea medible y evaluable en cualquier momento con el fin de conocer el punto donde se encuentra la organización y hacia dónde se dirige.

Un sistema integrado de gestión comprende “*el conjunto de la estructura organizativa, la planificación de las actividades, las prácticas, los procedimientos, los procesos y los recursos necesarios para desarrollar, implantar, llevar a efecto, revisar y mantener al día la política de la empresa*” (Labein, 1998).

Actualmente, no existe un estándar internacional ISO para los sistemas integrados de gestión, por lo que algunos Organismos de Normalización Nacionales han publicado sus guías metodológicas, las cuales no deben de ser consideradas como requisitos para un SIG certificable (Abad, 2011). Así, AENOR publicó en 2005 la Norma UNE 66177:2005 bajo el título “*Sistemas de gestión. Guía para la integración de los sistemas de gestión*” que proporciona directrices para desarrollar, implantar y evaluar los procesos de integración de los tres sistemas (Rubio et al., 2011). El proceso que sugiere la norma se basa en el ciclo PDCA.

Muchos autores han analizado en sus trabajos, desde el punto de vista operativo, cuales son las posibles propuestas para llevar a cabo esta integración (Seghezzi, 1997; Wilkinson y Dale, 1999b, Block y Marash, 2000; Chan et al., 1998; Mangelsdorf, 1999; Ferguson et al., 2002, Scipioni et al., 2001; Reyero, 2000; Wilkinson y Dale, 1999; Jorgensen et al., 2006). Habitualmente, las organizaciones suelen alinear sus tres sistemas en vez de integrarlos completamente o integrar primero calidad y medioambiente y después seguridad laboral (Karapetrovic y Willborn, 1998; Madu, 1996).

La Norma UNE 66177:2005 diferencia entre tres niveles de integración:

a) básico: consiste en integrar las políticas, manuales de gestión y la definición de las responsabilidades y funciones a desarrollar por las personas relacionadas con los procesos críticos de los tres sistemas, así como la documentación de algunos procesos como la *identificación y acceso a requisitos legales, elaboración de documentación y registros, evaluación y auditorías internas, gestión de no conformidades*. Es considerado como un nivel rentable y que proporciona resultados a corto plazo, en el que no es imprescindible la gestión por procesos de la organización.

b) avanzado: puede ser aplicado en aquellas organizaciones basadas en la gestión por procesos y consigue rentabilidad a medio plazo. Se hace necesario elaborar un mapa de procesos en el que se integren los diferentes sistemas de gestión. En él se integran los procesos de *revisión por parte de la dirección, comunicación, información y participación*, así como los procesos productivos, *compras, formación, planificación,...*

c) experto: consiste en ampliar el sistema a nuevas áreas o aspectos que no han sido tenidos en cuenta con anterioridad. Se integran acciones como *la definición de objetivos, metas, indicadores integrados, las experiencias de los clientes, se involucran proveedores...*

A través de un diagrama de flujo, la organización puede conocer el nivel de integración que le conviene aplicar en función de sus circunstancias individuales (AENOR, 2005; Rubio et al., 2011; Abad, 2011).

En lo que respecta al proceso de integración, Reyes (2000) define una estructura basada en:

- Análisis de la situación inicial en los tres estándares, que le permitirá a la organización detectar las acciones en materia de legislación vigente y normativa voluntaria a llevar a cabo.

- Definición del sistema con el grado de integración que se pretende lograr, documentación de soporte y métodos de gestión y mantenimiento del sistema.
- Establecimiento de un programa de trabajo definiendo tareas a realizar, orden de precedencia en el tiempo, recursos necesarios, responsabilidades de tareas, plazos estimados...
- Desarrollo e implantación del sistema (ejecución, seguimiento y control).
- Formación y difusión para dar a conocer el sistema y las posibles modificaciones.
- Certificación del sistema de gestión.

La implantación de los SIG les permite a las organizaciones obtener una reducción de los costes por certificación, puesto que en las tres áreas es más rápida por existir elementos comunes, favoreciendo la disminución del coste y tiempo de las auditorías de implantación, seguimiento y revisión, así como el volumen de la documentación a manejar y actualizar. Además, supone un incentivo para la innovación de las empresas, puesto que proporciona valor añadido a las mismas, simplifica el volumen documental necesario y facilita su manejo; y para el caso de la integración con otro sistema certificado se traduce en una reducción de las acciones a efectuar, dado que sólo es necesario analizar los aspectos específicos de cada área a introducir (Rubio et al., 2011). Igualmente, Rodríguez y Ricart (2000a) y Beckmerhagen et al. (2003) hacen referencia a la ventaja que supone la alineación de objetivos, procesos y recursos, las sinergias organizativas y la formación conjunta en los tres estándares. Karapetrovic y Willborn (1998) añaden también el incremento en la motivación del personal y el menor número de conflictos interfuncionales, además del aumento de la confianza de los clientes y consumidores en la organización y la mejora sustancial de su imagen corporativa. Abril et al. (2010) hacen referencia a la menor distorsión en la asignación de los recursos en cada área, puesto que la integración favorece que no se priorice ningún sistema sobre otro y resulta más eficaz la medición, evaluación y seguimiento de los objetivos preestablecidos y de los avances logrados en las tres áreas.

En cuanto a las desventajas Crowe (1992) y Wilkinson y Dale (1999) citan la posible pérdida de flexibilidad organizativa por considerar la integración como una cuestión burocrática que haga perder de vista la finalidad estratégica de la misma (Ferguson, et al., 2002). Para Klein y Sorra (1996) se pueden presentar dificultades en la implantación debidas a la inadecuada formulación del cambio por las repercusiones organizativas individuales. En la misma línea Rumelt (1995) hace referencia a la “inercia organizativa” debida a la persistencia firme del funcionamiento de los sistemas por separado.

En algunos casos, la integración fracasa por la insuficiente motivación del equipo directivo, la no conexión de las acciones integradoras debidas a la falta de capacidades organizativas, herramientas de gestión o metodología para afrontar la integración (Jonker y Klaver, 1998).

Por último, Rubio et al. (2011) y Rodríguez y Ricart (2000b) hacen referencia al mayor esfuerzo que tienen que hacer todas las organizaciones en formación, organización así como el cambio profundo de cultura empresarial que implica.

#### **4. LOS SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTIÓN Y LA CALIDAD TOTAL**

En este apartado se analiza la relación existente entre la calidad total y los sistemas integrados de gestión.

Autores como Vincoli (1991), Roughton (1993), Weinstein (1996) o Manuele (1997) han puesto de manifiesto en sus trabajos las sinergias entre los principios de la Gestión de Calidad Total (GCT) y la seguridad laboral, y Klassen y McLaughlin (1993) o Borri y Boccaletti (1995) han realizado estudios en la misma línea para el caso de la gestión medioambiental.

En la última década, se han desarrollado dos corrientes diferentes en cuanto a la relación entre los SGI y los principios de GCT. Por un lado, algunos autores consideran que los principios de GCT deben de ser el fundamento del diseño de Modelos de Integración; y por otro, existe otra teoría que considera que dentro del proceso de integración, estos principios deben de estar presentes pero no deben de ser incorporados a la estructura del Modelo. Esta última representa la postura más generalizada.

El primero de los enfoques (Wilkinson y Dale, 2001) se basa en la pérdida de independencia de los tres subsistemas (calidad, medio ambiente y seguridad y salud laboral), en el que los recursos y las actividades que componen el SIG son resultado de la combinación de las correspondientes a los tres sistemas individuales y se desarrollan dentro de una estructura y cultura completamente integrada. Así, la estructura hace referencia a las relaciones, responsabilidades, establecimiento de autoridades y canales de comunicación que fomenten los aspectos básicos de la Calidad Total tales como el trabajo en grupo y la cooperación e implicación de todas las personas de la organización bajo el liderazgo activo del equipo directivo. La cultura organizativa se basará en la filosofía y principios de Calidad Total, los cuales serán compartidos por todas las personas de la organización implicadas en las actividades de calidad, medioambiente y seguridad laboral (Abad, 2011).

Por otro lado, y bajo la perspectiva del segundo enfoque, Uzumeri (1997) se refiere a la integración basada en los requisitos correspondientes a los tres estándares bajo el objetivo principal de la mejora del desempeño y mejora continua.

En esta línea Chan et al. (1998) describe un modelo de integración desarrollado en Japón basado en un ciclo de mejora continua que se fundamenta en los requisitos de los estándares, pero que se apoya a su vez en los criterios de los Modelos de Excelencia, concretamente para este caso en el Premio Malcolm Baldrige.

Para Seghezzi (2001), debe de complementarse la integración con el esfuerzo por lograr la excelencia en el desempeño y resultados empresariales, pudiendo lograr esto a través de los distintos Premios.

Asif et al., (2009) considera necesario desplegar las herramientas y técnicas de GCT para medir el desempeño de las actividades operativas y productivas de la organización aplicando un Modelo de Excelencia Empresarial.

En resumen, es posible desplegar los sistemas integrados de gestión bajo el enfoque de gestión de calidad total considerando el mismo como una plataforma de desarrollo o bien como plataforma de apoyo a la integración.

## **5. CONCLUSIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN**

Finalmente y a modo de conclusiones finales cabe resaltar en primer lugar, el continuo avance de la implantación internacional de los estándares de gestión de calidad, medioambiente y seguridad laboral y la gran cantidad de enlaces entre los tres sistemas lo que favorece su integración, que proporciona a las empresas grandes ventajas como la reducción de costes y tiempo, la motivación del personal, el incremento de la eficacia en la medición, evaluación y seguimiento de los objetivos y logros obtenidos en los tres sistemas de gestión,... Si bien, también existen algunas debilidades a tener en cuenta a la hora de la implantación, como son la posible pérdida de flexibilidad

organizativa, la insuficiente motivación del equipo directivo, la no conexión de las acciones integradoras debidas a la falta de capacidades organizativas, así como el mayor esfuerzo en formación, organización y el cambio profundo de cultura empresarial que implica.

Así mismo, es necesario prestar atención a la importancia que está tomando la Calidad Total en la implantación de estos sistemas integrados de gestión, pues la misma representa una filosofía de gestión que puede englobar a los tres sistemas -calidad, medioambiente y seguridad laboral- favoreciendo la obtención de mejores resultados empresariales.

Por último, como futura línea de investigación se plantea la realización de un estudio sobre la implantación de los sistemas integrados de gestión en las entidades de la comunidad autónoma gallega que dispongan de la certificación ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001 o similares.

## REFERENCIAS

- Abad, J. (2011). *Implicaciones de la integración de los sistemas de gestión de calidad, medioambiente y seguridad y salud laboral basadas en estándares internacionales*, Doctoral thesis, Polytechnic University of Cataluña (Spain).
- Abril, C.; Enríquez, A.; Sánchez, J.M. (2010). *Guía para la integración de sistemas de gestión*, Madrid: FC Editorial.
- AENOR (2005), *UNE 66177:2005. Sistemas de gestión. Guía para la integración de los sistemas de gestión*, Madrid: Asociación Española de Normalización y Certificación.
- Anderson, J.C.; Rungtusanatham M.; Schroeder, R.G. (1994). *A theory of quality management underlying the Deming management method*, *Academy of Management Review*, vol. 19, pp. 472-509.
- Asif, M.; De Bruijn, E.J.; Fisscher, O.A.M.; Searcy, C.; Steenhuis, H.J. (2009). Process embedded design of integrated management systems, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 26(3), pp. 261-282.
- Aulí, E. (2002). *Integración de los factores ambientales en las estrategias empresariales*, *Información Comercial Española*, ICE, 800, pp. 139-148.
- Beckmerhagen, I.; Berg, H.; Karapetrovic, S.; Willborn, W. (2003). Integration of Management Systems: Focus On Safety in The Nuclear Industry, *International Journal of Quality and Reliability Management*, vol. 20, pp. 210-228.
- Block, M. R.; Marash, I. R. (2000). *Integración de ISO 14001 en un Sistema de Gestión de la Calidad*, Madrid: Asociación Española de Normalización y Certificación.
- Borri, F.; Boccaletti, G. (1995). *From total quality management to total quality environmental management*, *The TQM Magazine*, Vol. 7(5), pp.38 – 42.
- Chan, Y.K.; Gaffney, P.; Neailey, K.; W.H., IP (1998). *The establishment of an integrated management system – a paradigm for railway engineering management*, *The TQM Magazine*, Vol. 10(6), pp. 420-424.
- Chiles, T.H.; Choi, T.Y. (2000). Theorizing TQM: An Austrian and evolutionary economics interpretation, *Journal of Management Studies*, 37, pp. 185-212.
- Claver, E.; Molina, J.F.; TARÍ, J. (2005). *Gestión de la calidad y gestión medioambiental*. Fundamentos, herramientas, normas ISO y relaciones, Madrid: Ed. Pirámide.
- Climent, S. (2010). ISO 9000 vs EFQM en las empresas certificadas en las normas ISO 9000 de la Comunidad Valenciana, *Información Comercial Española*, ICE, vol. 852, pp. 169-187.
- Crosby, P.B. (1990). *La calidad no cuesta: El arte de cerciorarse de la calidad*, México: CECSA.
- Crowe, T.J. (1992). Integration is not synonymous with flexibility, *International Journal of Operations and Production Management*, vol. 12(10), pp. 26-33.
- Dale, B.G. Y Wan, G.M. (1999). Setting-up a quality costing system. An evaluation of the key issues, *Business Process Management Journal*, Vol. 8(2), pp.104-116.
- Dean, J.W.; Snell, S.A. (1991). Integrated manufacturing and job design. Moderating effects of organizational inertia, *Academy of Management Journal*, vol. 34, pp. 776-804.

- Deming, E.W. (1989). *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*, Madrid: Díaz de Santos.
- Dow, D.; Samson, D.; Ford, S. (1999). *Exploding the myth: Do all quality management practices contribute to superior quality performance?*, *Production and Operations Management*, vol. 8 (1), spring, pp. 1-27.
- Del Río, M.C., Martínez, M. (2007). *Tendencias de la investigación empírica en el ámbito de la gestión de calidad*, *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 13(1), pp. 91-102.
- Feigenbaum, A.V. (1994). *Control total de la calidad*, 3 ed., México: CECSA.
- Ferguson, M.C.; Gacía, M.; Bornay, M.M. (2002). Modelos de implantación de los sistemas integrados de gestión de la calidad, el medioambiente y la seguridad, *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 8 (1), pp. 97-118.
- Hackman, J.; Wageman, R. (1995). *Total quality management: Empirical, conceptual, and practical issues*, *Administrative Science Quarterly*, vol. 40, pp. 309-342.
- Heras, I.; Bernardo, M.; Martí, F. (2007). *La integración de sistemas de gestión basados en estándares internacionales: resultados de un estudio empírico realizado en la C.A.P.V.*, *Revista de Dirección y Administración de Empresas*, vol. 14, Diciembre, pp. 155-174.
- Hill, S. (1996). ISO Certification Provides Long-Term Payoff, *Quality*, 35(4), pp. 66-68.
- Hunt, D.; Johnson, C. (1996). *Sistemas de gestión medioambiental: principios y práctica*, 1 ed., Madrid: McGraw-Hill.
- INSHT (1996). *Evaluación de Riesgos Laborales*, Madrid: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el trabajo.
- ISO (2010). *The ISO Survey of Certifications of 2010*, Geneva: International Standard for Standardization.
- Ishikawa, K. (1994). *Introducción al control de calidad*, Madrid: Díaz de Santos.
- Jonker, J.; Klaver, J. (1998). *Integration: a methodological perspective*, *Quality World*, vol. 24(8), pp. 21-23.
- Jorgensen T.H., Remmen A., Mellado M.D. (2006). Integrated Management Systems - three different levels of integration, *Journal of Cleaner Production*, 14, pp. 713-722.
- Juran, J.M. (1990). *Juran y la planificación para la calidad*, Madrid: Díaz de Santos.
- Karapetrovic S.; Willborn W. (1998). Integration of quality and environmental management systems, *TQM Magazine*, 10 (3), pp. 204-213.
- Klassen, R.D.; Mclaughlin, C.P. (1996). *The impact of environmental management on firm performance*, *Management Science*, 42 (8), pp. 1199-1214.
- Klein K.J.; Sorra, J.S. (1996). *The challenge of innovation implementation*, *Academy of Management Review*, Vol. 21(4), pp. 1055-1080.
- Labein, S.A. (1998). *La integración de la calidad, el medio ambiente y la seguridad en la gestión empresarial*, Vizcaya: Ed. Fundación Tecnalia Research and Innovation.
- Lawler, E.E.; Mohrman, S.; Ledford, G., JR. (1992). *Employee involvement and total quality management: Practices and results in Fortune 1.000 companies*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Madu, C.N. (1996). A framework for environmental quality assessment, *International Journal Quality Science*, vol. 1(3), pp. 24-38.
- Mangelsdorf, D. (1999). *Evolution from quality management to an integrative management system based on TQM and its impact on the profession of quality managers in industry*, *The TQM Magazine*, vol. 11(6), pp. 419-424.
- Manuele, F.A. (1997). *On the practice of safety*, 2 ed., New York: Van Nostrand Reinhold.
- Port, O.; Carey, J.; Kelly, K.; Forest, S.A. (1992). Quality: Small and midsize companies seize the challenge not a moment too soon, *Business Week*, November, 30, pp. 66-72.
- Reyero, J.A. (2000). Sistemas de gestión integrados: ¿mito o realidad?, *Forum Calidad*, 112, pp. 27-32.
- Rocha, M.; Karapetrovic, S. (2008). *Creando un sistema integral de gestión-necesidades de la evolución de la ISO 9001 y otros estándares de gestión*, *Revista UPIICSA XVI*, VI, 46, pp. 8-13.

- Rodríguez, M.; Ricart, J.E. (2000a). *Coordinación de los sistemas de gestión de calidad, medio ambiente y salud laboral* (parte I), Harvard-Deusto Business Review, pp. 54-61.
- Rodríguez, M.; Ricart, J.E. (2000b). *Coordinación de los sistemas de gestión de calidad, medio ambiente y salud laboral* (parte II), Harvard-Deusto Business Review, pp. 88-96.
- Roughton, J. (1993). *Integrating a Total Quality Management System into Safety and Health Programs*, Professional Safety, Vol. 38(6), pp. 32-37.
- Rubio Romero, J.C., Albahari, A., Alegre Bayo F.J., López Arquillos, A., López Toro, A.A., Pérez Canto, S. (2011). *Implantación de la calidad total en la empresa*, Valladolid: Lex Nova.
- Rumelt, R.P. (1995). *Inertia and transformation*. In Montgomery, C.A. (Ed), *Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm: Towards a Synthesis*. Kluwer Academic Publisher, pp. 101-132.
- Schonberger, R.J. (1992). *Total quality management cuts a broad swath - through manufacturing and beyond*, Organizational Dynamics, vol. 20, spring, pp. 16-28.
- Scipioni, A.; Arena, F.; Villa, M.; Saccarola, G. (2001). *Integration of management systems*, Environmental Management and Health, vol. 12(2), pp. 134-145.
- Seghezzi, H. (1997). *Business concept redesign*, Total Quality Management, vol. 8 (2-3), pp. 36-43.
- Seghezzi, H. (2001). *Business excellence: What is to be done?*, Total Quality Management, Vol. 12 (7-8), pp. 861-866.
- Senlle, A.; Stoll, G. (1994). *Calidad total y normalización*, Barcelona: Ed. Gestión 2000.
- Seymour, D.; Collett, C. (1991). *Total quality management in higher education: A critical assessment* (Application Report 91-01). Methuen, MA: GOAL/QPC.
- Sitkin, S.B.; Sutcliffe, K.M.; Schroeder, R.G. (1994). *Distinguishing control from learning in total quality management: A contingency perspective*, Academy of Management Review, vol. 19(3), pp. 537-564.
- Uzumeri, M.V. (1997). *ISO 9000 and other met standards: principles for management practice?*, Academy of Management Executive, Vol. 11(6), pp. 11-15.
- Vincoli, J.W. (1991). *Total Quality Management and the safety and health professional*, Professional Safety, Vol. 36(6), pp. 27-32.
- Weinstein, M.B. (1996). *Total Quality Approach to Safety Management*, Professional Safety, Vol. 41(7), pp. 18-22.
- Wilkinson, G.; Dale, B. (1999a). *Integrated management systems: An examination of the concept and theory*, The TQM Magazine, vol. 11(2), pp. 95-104.
- Wilkinson, G.; Dale, B. (1999b). *Integration of Quality, Environment and Health and Safety management systems: an examination of key issues*, Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part B, *Journal of Engineering Manufacture*, 213 (3), pp. 275-283.
- Wilkinson, G.; Dale, B. (2001). *Integrated management systems: a model based on a total quality approach*, Managing Service Quality, Vol. 11(5), pp.318-330.
- Zhu, Z.; Sheuermann, L. (1999). *A Comparison of Quality Programs: Total Quality Management and ISO 9000*, The TQM Magazine, (10), pp. 291-297.

# PRINCIPIOS DE LA RSC EN LOS MODELOS DE EXCELENCIA

## PRINCIPLES OF CSR ON MODELS OF EXCELLENCE

**Estrella Vidal Vázquez**

Universidade da Coruña  
estrella.vidal@udc.es

**Eloy Soto Rodríguez**

Universidade da Coruña  
eloy.soto.rodriguez@udc.es

### RESUMEN

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) ha adquirido en la última década una relevancia extraordinaria debida al incremento de competitividad que ofrece a las organizaciones. Su gestión va más allá de la implantación de la calidad, el respeto al medio ambiente o la prevención de riesgos laborales; se refiere a la gestión voluntaria de todas las áreas de la organización a través del comportamiento socialmente responsable. Los principios de la ética o el respeto por las personas y su contribución a favorecer la comunicación con los clientes, formación de empleados, mejora continua o la creación de un buen ambiente de trabajo representan vínculos comunes entre la Gestión de la Calidad Total (GCT) y la RSC, por lo que la implantación de cualquiera de los Modelos de Gestión de la Calidad Total más relevantes constituye un excelente camino para desarrollar la integración de los resultados económicos, medioambientales y sociales de las organizaciones.

### PALABRAS CLAVE

Responsabilidad Social Corporativa, Calidad, Calidad Total, Modelos de Gestión de la Calidad Total

### ABSTRACT

Corporate Social Responsibility (CSR) has acquired over the last decade an extraordinary relevance due to increased competition that offers organizations. The management of CSR goes beyond the implementation of quality, respect for the environment and risk prevention; it refers to the voluntary management of all areas of the organization through a socially responsible. The principles of ethics and respect for people and their contribution to improve communication with customers, employee training, continuous improvement and creating a good working environment represent inter-linkages between Total Quality Management (TQM) and the CSR, so that the implementation of any of the Models of Total Quality Management more relevant is an excellent way to focus and develop the integration of economic, environmental and social organizations.

### KEYWORDS

Corporate Social Responsibility, Quality, Total Quality Management Model of Total Quality

## 1. INTRODUCCIÓN: ENTORNO COMPETITIVO ACTUAL Y ADAPTACIÓN DE LAS EMPRESAS AL MISMO

A lo largo de los últimos treinta años el contexto económico internacional en el que las empresas desarrollan sus actividades ha variado notablemente, caracterizándose hoy en día por la tendencia ascendente a la globalización de los mercados -como resultado de la expansión de los negocios internacionales y el incremento de la homogeneización de la demanda (Canals, 1991)-; el aumento

de la competitividad en todos los sectores; y por último, la rapidez en innovación tecnológica que trae aparejados cambios constantes en los procesos de trabajo.

Ante esta realidad y atendiendo a De Pablo (1986), las organizaciones pueden tomar dos caminos diferentes: reaccionar de forma dinámica a estos cambios innovando y adaptándose con el fin de lograr sus objetivos; o bien, actuar de forma pasiva, lo que a medio-largo plazo se traducirá en la pérdida de competitividad.

Por lo tanto, las empresas se han replanteado su organización y sistemas de planificación con el fin de adaptarse a este nuevo entorno de permanente evolución, en el que ya no resulta suficiente hacer las cosas bien, sino que es necesario mejorar día tras día, comprobando que se logran los objetivos esperados y estableciendo otros nuevos que les permitan a las organizaciones adelantarse a las necesidades de los clientes y en definitiva, al cambio.

La competitividad representa una de las características más importantes en el mercado empresarial actual, por lo que las organizaciones que quieran competir deberán de ser flexibles, innovadoras y disponer de alto rendimiento, lo que les permitirá lograr ventajas competitivas que se traducirán en mejoras de su posición con respecto a sus competidoras para así incrementar su productividad, y en consecuencia también su rentabilidad, crecimiento y supervivencia -objetivos globales de cualquier entidad-. Dentro de este contexto, la calidad representa uno de los pilares básicos sobre los que descansa la competitividad empresarial.

Por otra parte, desde finales del Siglo XX las organizaciones son conscientes de que las entidades que logran los mayores niveles de éxito son aquellas que elaboran sus estrategia teniendo en cuenta el contexto o entorno en el que desarrollan su actividades, esto es, asumiendo un desarrollo sostenible (Epstein y Roy, 2001; Cramer, 2004; Norris y O'Dwyer, 2004; Hurtado, 2010) basado en el triple objetivo -triple bottom line- definido por Elkington (1997) de ser económicamente viable, socialmente beneficiosa y ambientalmente responsable. Esta compatibilización de las actividades económicas, la responsabilidad social y el cuidado del medioambiente denominada Responsabilidad Social Corporativa (RSC) les permite a las organizaciones generar beneficio económico a la vez que valor, social y ambiental, para todos los grupos de interés, por lo que multitud de autores como White (1991), Roberts (1992), Diltz (1995), White (1996), Edwards (1998), Kreander et al. (2000) entre otros, han realizado estudios empíricos para evaluar el rendimiento económico-financiero como indicador de la competitividad de organizaciones que integran la RSC.

La incorporación de esta triple responsabilidad en la estrategia de las organizaciones representa una fuente generadora de oportunidades y ventajas competitivas duraderas a largo plazo (Turban y Greening, 1997; Schaeffler, 2006; ISO, 2010) que les permite además a las organizaciones alcanzar la excelencia siendo socialmente responsables (CEG, 2011). Para Jáuregui (2012), la RSC representa una cultura “prudente y sostenible” que permitirá a las organizaciones salir fortalecidas de la crisis global actual.

En definitiva, la implantación de los principios de Gestión de la Calidad Total en las organizaciones que integran en su gestión, estrategia y políticas, las preocupaciones sociales y medioambientales de todos los grupos de interés, les permitirá a estas entidades establecer ventajas competitivas a largo plazo y por lo tanto, progresar.

## **2. CALIDAD TOTAL Y RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA**

La calidad y su gestión desde comienzos del Siglo XX hasta la actualidad ha variado notablemente como resultado de la evolución de las diferentes formas de entenderla, lo que ha propiciado la aparición de los diferentes enfoques de gestión (Escrig, 2010).

La Gestión de la Calidad Total (GCT) representa la última etapa en esta evolución y a ella le han precedido las fases de inspección y control -orientadas a asegurar la calidad del producto o servicio- y la etapa de aseguramiento/gestión de la calidad -basada en el logro de la satisfacción del cliente-. De acuerdo a Dahlggaard et al. (1998) calidad significa satisfacer las expectativas del cliente, calidad total hace referencia a la obtención de la calidad con el menor coste posible y gestión de la calidad total es conseguir la calidad total a través de la participación de todas las personas que componen la organización.

Los Modelos de Gestión de la Calidad total, y más concretamente en Europa el Modelo EFQM de Excelencia<sup>1</sup>, constituyen un marco eficaz para el desarrollo de la GCT y así lo advierten autores como Bou et al. (2009), pues sus principios y criterios representan la base para afrontar el imprescindible cambio de cultura en la organización que exige esta nueva filosofía de gestión.

La GCT y el Modelo EFQM favorecen el establecimiento en las organizaciones de una estrategia de gestión basada en satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, empleados, accionistas y sociedad en general. Como valor añadido, el Modelo permite establecer los puntos fuertes y áreas de mejora de las empresas a través de la autoevaluación<sup>2</sup> de sus 9 criterios; 5 criterios agentes que comprenden todas las áreas de gestión de la organización (liderazgo; personas; estrategia; alianzas y recursos y; procesos, productos y servicios) y 4 criterios resultados que reflejan los logros obtenidos en cuanto a los grupos de interés y objetivos estratégicos o clave -resultados en las personas; resultados en los clientes; resultados en la sociedad y; resultados clave- (Ferrando y Granero, 2005; Rubio et al., 2011).

Atendiendo a López (2011), el origen de la RSC se encuentran en el libro “Social Responsibility of Businessman” (Bowen, 1953) donde Bowen hace referencia a la existencia de una responsabilidad social de la organización que debe ir unida indiscutiblemente a su actividad económica. Pero este nuevo enfoque empresarial no tomará especial relevancia en las organizaciones hasta comienzos del Siglo XXI (Castka y Balzarova, 2007).

La RSC se basa en la gestión socialmente responsable y ética de las organizaciones, cumpliendo ya no sólo las obligaciones legales vigentes, sino también integrando voluntariamente en la gestión, estrategia y políticas las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de respeto a los derechos humanos.

Una de las definiciones más generalizadas del concepto puede ser la del Libro Verde publicado por la Comisión Europea para la Responsabilidad Social de la Empresa que supuso las bases de la implantación de la RSE en Europa (Jáuregui, 2012) y que la define como “la integración voluntaria por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores” (Comisión Europea, 2001). Otras organizaciones como AECA (2004) o la OIT (2006) también han definido la RSC de forma análoga a la planteada por la Comisión Europea.

Frecuentemente, en libros y trabajos, se utilizan indistintamente los términos Responsabilidad Social Corporativa (RSC), Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y Responsabilidad Social (RS), por lo que Fernández (2009) analiza la diferencia entre estos tres conceptos, que radica

---

<sup>1</sup> El Modelo EFQM de Excelencia es propiedad de la European Foundation for Quality Management (EFQM), organización sin ánimo de lucro que nació con el objetivo principal de potenciar la posición y competitividad de las compañías europeas en los mercados mundiales. El modelo fue publicado por primera vez en 1991 y ha sido actualizado por última vez en el año 2010.

<sup>2</sup> La autoevaluación es llevada a cabo a través de la Metodología REDER, cuyas siglas hacen referencia a: Resultados, los logros que se obtienen; Enfoque, planteamiento de cada criterio que hace la organización; Despliegue, puesta en práctica (cómo y qué) del enfoque en la organización; Evaluación, análisis de la información disponible y elaboración de un criterio de excelencia en la gestión de la organización y; por último, Revisión, implantación de mejoras en base a las conclusiones de la evaluación. REDER coincide con las etapas del ciclo PDCA.

fundamentalmente en el ámbito de actuación al que hace referencia. Mientras que la RSE se refiere a la incorporación voluntaria de esta filosofía de gestión en las empresas, la RSC amplía el ámbito a las agencias gubernamentales y otras organizaciones; y por último, la RS es el concepto más amplio y se refiere al compromiso de todos los ciudadanos, instituciones públicas y privadas, y organizaciones sociales en general.

A nivel mundial las iniciativas más importantes en el ámbito de la Responsabilidad Social de la Empresa son: el Pacto Mundial -iniciativa de la Organización de Naciones Unidas-, el Libro Verde de la Comisión Europea para fomentar la RSE en el continente europeo, las Líneas Directrices de la Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo (OCED) para promover la cooperación de las multinacionales sobre el desarrollo sostenible, el Global Reporting Initiative (GRI) creado con el objetivo de perfeccionar las memorias de sostenibilidad, el World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) que promueve la ecoeficiencia, responsabilidad corporativa e innovación (Fernández, 2009) o la reciente publicación de la ISO 26000:2010.

La International Organization for Standardization (ISO) publicó en noviembre de 2010 la ISO 26000:2010 -Guía de Responsabilidad Social- como una guía no certificable para organizaciones que quieran asumir y mejorar en materia de Responsabilidad Social. Esta guía es resultado del consenso de un grupo de trabajo de ISO sobre Responsabilidad Social creado en 2002 y formado por representantes de los seis grupos de interés con los que se relacionan las organizaciones: industria; propietarios y accionistas; gobierno; trabajadores; clientes y consumidores; ONG y sociedad en general; y el último grupo de servicio, apoyo, investigación y otros (López, 2011).

La guía, que es de aplicación a cualquier tipo de organización -no sólo empresas- independientemente de su tamaño o sector, establece siete principios y siete materias fundamentales a abordar por cualquier empresa que quiera integrar la responsabilidad social en su gestión. La correcta gestión de estas materias fundamentales les permite a las organizaciones obtener beneficios como: mejorar las prácticas de gestión de riesgo; aumentar la reputación de la organización; incrementar la innovación; mejorar la competitividad, relación con las partes interesadas y gestión del personal; reducir costes asociados al aumento de la productividad y eficiencia de los recursos; mejorar la fiabilidad y equidad de las transacciones con los grupos de interés; prevenir o reducir conflictos con los consumidores; mejorar la seguridad y salud de los recursos humanos; o por último, la toma de decisiones más fundamentadas en la comprensión de las expectativas de la sociedad, las oportunidades asociadas a la responsabilidad social y los riesgos de no ser socialmente responsable (ISO, 2010).

García et al. (2009) consideran que los factores que influyen en mayor medida en las organizaciones para implantar esta integración son básicamente la reputación corporativa, la mejora del clima laboral y la motivación o retención de los recursos humanos de la organización.

En lo que respecta a las empresas españolas y sus acciones en Responsabilidad Social cabe destacar que 1/8 de los firmantes del Pacto Mundial de las Naciones Unidas son españoles, así como la elevada calidad de los informes de Responsabilidad Social de estas entidades según Global Reporting Initiative -GRI- o por último, el gran número de organizaciones integradas en los índices de inversión socialmente responsable (Vicente, 2012).

En España, la Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR) elaboró la norma experimental sobre Gestión de la RSC bajo la denominación de UNE 165010:2009, de aplicación voluntaria para organizaciones españolas (López, 2011). La norma es resultado del trabajo del Comité Técnico de Normalización AEN/CTN-165-Ética, en el que participaron empresas, ONG, sindicatos y universidades entre otros grupos de interés.

### 3. PRINCIPIOS DEL MODELO EFQM DE EXCELENCIA Y DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

Los ocho conceptos fundamentales de la excelencia de la EFQM representan los principios básicos que deben de guiar la actuación de las empresas excelentes, y constituyen la base que integra el propio Modelo EFQM y la Metodología REDER. El nivel de importancia, o el peso de cada uno de estos principios dependerán de la situación y entorno específico de cada organización así como de sus objetivos estratégicos futuros (EFQM, 2010).

A continuación, y de forma resumida se abordan cada uno de estos conceptos fundamentales (EFQM, 2010):

*Lograr resultados equilibrados:* las organizaciones excelentes se preocupan por identificar los resultados clave que les permitan alcanzar su misión y evalúan de forma continua los avances logrados en lo que respecta a la visión y los objetivos estratégicos establecidos. Si bien, el beneficio económico representa uno de los resultados clave, resulta imprescindible tener en consideración aquellos otros resultados que igualmente son determinantes en el desarrollo de la empresa, procurando que éstos cubran las necesidades de los grupos de interés.

*Añadir valor para los clientes:* los clientes representan la razón de ser de la organización. Su participación activa en los procesos de diseño del producto o servicio, así como el conocimiento de sus necesidades y expectativas les permite a las organizaciones excelentes aumentar su fidelización, incrementar la cuota de mercado y maximizar el valor generado.

*Liderar con visión, inspiración e integridad:* los líderes son los responsables de establecer los valores y principios éticos en las organizaciones excelentes, así como de actuar como modelo de referencia respetando estos principios y cerciorándose de que todas las personas que forman la organización los cumplan. Al mismo tiempo, la dirección planificará los objetivos presentes y futuros tomando en consideración las necesidades de la empresa y sus grupos de interés. Su comportamiento, íntegro, socialmente responsable y ético servirá como fuente de inspiración para todas las personas que componen la empresa, apoyándolas para que desarrollen ideas y asuman responsabilidades e impulsando a la innovación y desarrollo de la organización que permitan mantener una ventaja sostenida.

*Gestionar por procesos:* la gestión por procesos estructurados y alineados estratégicamente en función de decisiones basadas en hechos y datos permite a las organizaciones excelentes alcanzar resultados equilibrados y sostenidos en el tiempo. Por otro lado, las personas involucradas en cada uno de los procesos deberán de implicarse en la revisión y mejora continua de los mismos, asegurando el control de los riesgos laborales inherentes a cada proceso. Por último, los procesos dispondrán de indicadores de resultados vinculados con los objetivos establecidos, tanto estratégicos como operativos.

*Alcanzar el éxito mediante las personas:* el éxito en las organizaciones excelentes se alcanza mediante la correcta gestión de las personas, por lo que es necesario otorgarles valor y procurar su integración a través de una cultura de delegación y asunción de responsabilidades que permita alcanzar los objetivos personales y los propios de la organización de forma equilibrada. La existencia de un clima de confianza, la transparencia, la comunicación continua y la conciliación entre la vida laboral y la personal favorece la implicación de las personas con la organización. Por último, la dedicación, habilidades, talento y creatividad deben de ser recompensadas.

*Favorecer la creatividad y la innovación:* la innovación constante y sistemática basada en la creatividad de sus grupos de interés -partners, clientes, sociedad...- le permite a las organizaciones excelentes generar mayor valor y mejores resultados. La innovación no ha de limitarse al ámbito tecnológico,

sino que ha de abarcar a la propia organización procurando nuevas formas de beneficiarse de las alianzas, los recursos y las competencias.

*Desarrollar alianzas:* la búsqueda, el desarrollo y el mantenimiento de alianzas con partners -clientes, sociedad, proveedores, instituciones educativas, ONG...- permiten a las organizaciones asegurar el éxito mutuo incrementando el valor a largo plazo de forma sostenible. Asimismo, las alianzas estratégicas les permiten a las organizaciones excelentes aunar esfuerzos asumiendo retos inalcanzables de forma individual.

*Asumir la responsabilidad de un futuro sostenible:* las normas éticas y los principios basados en la responsabilidad en la gestión para lograr la sostenibilidad económica, social y ambiental son el fundamento de las organizaciones excelentes. Estas empresas demuestran que han tenido en consideración el impacto de sus operaciones, servicios y ciclo de vida de sus productos sobre la salud pública, medioambiente y seguridad procurando un entorno saludable para las personas.

Como ya se ha comentado en el punto anterior, la puesta en práctica de estos principios en las organizaciones que caminan hacia la excelencia se realiza a través de los 9 criterios y 32 subcriterios que conforman el Modelo EFQM y que se recogen en la tabla 1:

**Tabla 1: Criterios del Modelo EFQM de Excelencia**

CRITERIO		SUB- CRITERIOS
AGENTE	Liderazgo	a, b, c, d, e
	Estrategia	a, b, c, d
	Personas	a, b, c, d, e
	Alianzas y Recursos	a, b, c, d, e
	Procesos, Productos y Servicios	a, b, c, d, e
RESULTADO	Resultados en los Clientes	a, b
	Resultados en las Personas	a, b
	Resultados en la Sociedad	a, b
	Resultados Clave	a, b

Fuente: elaboración propia a partir de EFQM (2010)

Los siete principios sobre responsabilidad social que establece la guía ISO 26000:2010 contribuyen a maximizar la contribución de cualquier organización al desarrollo sostenible. El objetivo de la guía es servir de apoyo y ayuda a las entidades, por lo que en su redacción se ha referenciado aquello que las organizaciones “*deben*” de realizar con el fin de implementar o mejorar sus acciones en materia de Responsabilidad Social. Seguidamente y de forma abreviada se plantean estos siete principios (ISO, 2010):

*Rendición de cuentas:* las organizaciones socialmente responsables deben de rendir cuentas del efecto de sus decisiones y actividades en la sociedad, economía y el medio ambiente. Las entidades deben de responder ante los afectados y la sociedad en general llevando a cabo las tareas necesarias para prevenir la repetición de estos impactos negativos involuntarios. Esta rendición de cuentas resulta positiva para la organización y la sociedad.

*Transparencia:* las actividades y decisiones de las organizaciones que tienen efectos en la sociedad y el medio ambiente deberán de guiarse por el principio de transparencia, revelando de forma clara, completa y con el grado de precisión necesario toda la información sobre las políticas, decisiones y

actividades de las que es responsable; incluyendo los impactos que puedan producirse en la sociedad y medioambiente. La información, objetiva, accesible y entendible debe de estar disponible para todos aquellos que puedan verse afectados por la organización. Sin embargo, resulta evidente entender que queda exenta toda información protegida por derechos de propiedad o aquella que pueda ser considerada como privilegiada o que pudiera producir incumplimientos de obligaciones legales, comerciales...

*Comportamiento ético:* los valores de honestidad, equidad e integridad, deben de ser la base del comportamiento de una organización socialmente responsable, lo que implica la preocupación por el medio ambiente, las personas... y su compromiso por procurar minimizar al máximo el impacto de sus actividades y decisiones en los intereses de las partes involucradas.

*Respeto a los intereses de las partes interesadas o grupos de interés:* la organización debe de tener en cuenta, respetar y responder a los intereses de todas las partes interesadas, por lo que es imprescindible identificarlas y responder a sus inquietudes.

*Respeto al principio de legalidad:* constituye un principio obligatorio basado en la supremacía del derecho y de que todos los individuos y organizaciones están sujetos al cumplimiento de las leyes. En este contexto de responsabilidad social, las organizaciones cumplen con todas las leyes y se preocupan de poner en conocimiento de todas las personas de la organización la obligatoriedad de conocerlas y cumplirlas. Asimismo, se revisa periódicamente el grado de cumplimiento.

*Respeto por la normativa internacional de comportamiento:* las organizaciones deben de respetar las normas internacionales, incluso por encima de las leyes de los países en los que se actúa, evitando ser cómplice de otras organizaciones que no actúan conforme a este principio.

*Respeto a los derechos humanos:* el principio universal sobre el respeto a los derechos humanos debe de ser respetado promoviendo los establecidos en la Carta Universal de los Derechos Humanos. Asimismo, en aquellos contextos en donde los mismos no son respetados, debe evitarse el beneficiarse de esta situación y procurar su protección.

De forma análoga a lo que ocurre con los conceptos fundamentales de la excelencia, la norma ISO 26000:2010 identifica siete materias fundamentales (tabla 2) que las organizaciones, en su gestión, deben de abordar en materia de Responsabilidad Social:

**Tabla 2: Materias fundamentales**

Materia fundamental	Descripción
<b>Gobernanza de la organización</b>	Resulta el factor más relevante para que la organización se responsabilice de sus decisiones y actividades y para realizar la integración de todos los principios de la responsabilidad social en la misma. El liderazgo es clave para lograr una gobernanza eficaz de la organización. Los líderes son los encargados de tomar las decisiones, de motivar a los empleados y de integrar la responsabilidad social en la cultura de la organización.
<b>Derechos humanos</b>	Las organizaciones tienen la obligación de respetar los derechos humanos de los individuos, por lo que su política de derechos humanos debe de abarcar a los que están dentro de la organización y a los que están ligados a ella, integrándola en toda la organización y evaluando la forma en que las actividades existentes podrían afectar a estos Derechos Humanos.
<b>Prácticas laborales dentro de la organización</b>	Se refiere a las políticas y prácticas relacionadas con el trabajo, incluso subcontratación. Afectan al reclutamiento, promoción de los trabajadores, resolución de reclamaciones, formación, salud, seguridad e higiene industrial, cualquier política que afecte a las condiciones de trabajo.
<b>Medioambiente</b>	La responsabilidad ambiental resulta indispensable para lograr la supervivencia y prosperidad de los seres humanos y es por ese motivo por el que resulta un aspecto fundamental de la responsabilidad social. La serie de normas ISO 14000 puede ser de referencia para abordar las cuestiones ambientales de forma sistemática. Tomar conciencia y promover el aprendizaje adecuado dentro de la organización.

<b>Prácticas justas de operación</b>	Hace referencia a conductas éticas en sus transacciones con otras organizaciones o entre la organización y socios, proveedores, contratistas, clientes, agencias gubernamentales...
<b>Asuntos de consumidores</b>	Los asuntos relacionados con la RS se refieren a prácticas justas de marketing, protección de seguridad y salud, consumo sostenible, protección de privacidad datos, acceso de consumidores a información adecuada.

Fuente: elaboración propia a partir de ISO (2010)

#### 4. LA RSC EN EL MODELO EFQM DE EXCELENCIA

La EFQM no ha permanecido ajena a los profundos cambios que se han producido en el entorno empresarial en la última década, por lo que con la intención de facilitar la implantación de la RSC en las organizaciones, desarrolló en 2004 el EFQM Framework for CSR (Marco de trabajo de la EFQM para la RSC), que proporciona pautas de actuación para integrar las dimensiones medioambientales sociales y económicas en la estrategia de las organizaciones (EFQM, 2004).

Este marco de trabajo no puede ser entendido como un nuevo Modelo de Excelencia puesto que lo constituyen los mismos nueve criterios del Modelo EFQM, sino que como señalan Avlonas y Swanninckn (2009) profundiza en los aspectos fundamentales sobre RSC de cada uno de los criterios.

Atendiendo a Escrig (2010), la puesta en práctica del Modelo EFQM de Excelencia constituye un instrumento importante para las organizaciones que deseen adoptar la filosofía de la RSC. Mc Adam y Leonard (2003), Zwetsloot y Van Marrewijk (2004), Isaksson (2006), Robson y Mitchell (2007) o Pedersen y Neergaard (2008) entre otros, en línea con esta afirmación entienden que la RSC está considerada en los Modelos de Gestión de la Calidad y más concretamente en el Modelo EFQM, puesto que en él se tiene en cuenta el impacto de la organización sobre la sociedad y se procura conjugar el logro de las necesidades de todos los grupos de interés proporcionando valor a todos los stakeholders -clientes, empleados, proveedores, comunidad en su conjunto-.

Atendiendo a Fisscher y Nijhof (2005), existe asimismo en el Modelo una gran confianza en las personas de la organización, otorgándoles responsabilidades y considerándolas “clave” para lograr el éxito sostenido en la empresa, hecho que también lo vincula con la RSC.

En definitiva, las buenas prácticas de los nueve criterios del Modelo representan buenas prácticas de RSC, donde el cliente es considerado el centro de las actividades desarrolladas por la organización y ésta representa el papel responsable dentro de la comunidad (Martín-Castilla, 2002).

Ahora bien, un análisis más pormenorizado de los nueve criterios y treinta y dos subcriterios del Modelo y las siete materias fundamentales expuestas en la ISO 26000:2010 permite identificar mayor número de conexiones que abalan lo afirmado en los trabajos de Martín-Castilla (2002), Escrig (2010), Mc Adam y Leonard (2003), Zwetsloot y Van Marrewijk (2004), Isaksson (2006), Robson y Mitchell (2007) o Pedersen y Neergaard (2008) y Fisscher y Nijhof (2005).

En primer lugar, la gobernanza en la organización está profundamente relacionada con el criterio 1, liderazgo, pues los líderes son los responsables de actuar como modelo de referencia de integridad, responsabilidad social y de los valores y principios éticos de la organización, así como de desarrollar la misión, visión y valores atendiendo a estos principios (subcriterio 1a). Son los encargados de crear la cultura de implicación con todos los grupos de interés (1c), reforzando la cultura de la excelencia entre todas las personas de la organización (1d). Asimismo, en el criterio Estrategia -segundo del modelo- se recogen las políticas de apoyo a todos los grupos de interés (2c) y se

reafirma de nuevo el compromiso de que las estrategias que aseguran la sostenibilidad económica, social y ambiental, equilibrando las necesidades de los grupos de interés (2d).

En cuanto a las Prácticas Laborales y los Derechos Humanos, su gestión está ligada a los criterios 3 -personas-, 7 -resultados en las personas- y 4 -Alianzas y Recursos- del Modelo, dado que la correcta gestión de estos criterios favorece la creación de planes de formación y desarrollo de los trabajadores para fomentar el logro de habilidades y capacidades alineando los objetivos individuales y de la organización (3b). Se crea una cultura emprendedora que favorezca la innovación en todos los aspectos (3c) y una comunicación eficaz que abarque a toda la organización (3d). Todas las actividades son desarrolladas en un entorno seguro y saludable para las personas favoreciendo la conciliación de la vida personal y laboral, animando a los empleados y demás grupos de interés a participar en actividades en beneficio de la sociedad (3e). Se realizan encuestas, entrevistas, evaluaciones de desempeño... basadas en la percepción de las personas sobre la eficacia del despliegue y ejecución de la estrategia de los recursos humanos (rr.hh.), políticas de apoyo y procesos (7a) que son utilizadas para mejorar las estrategias relacionadas con las personas (3a). Se supervisan e introducen mejoras en el rendimiento de la gestión de los rr.hh. basadas en medidas internas (7b). Por último, y en relación concreta con los Derechos Humanos, el criterio cuatro de Alianzas y Recursos recoge la necesaria existencia de una relación sostenible con partners y proveedores basada en confianza, respeto mutuo y transparencia (4a).

La responsabilidad ambiental se recoge en los criterios 2, 4 y 8 del Modelo. En cuanto a la Estrategia y políticas de apoyo, éstas deberán de asegurar la sostenibilidad ambiental -además de la económica y social- (2c). Asimismo, las alianzas y recursos se gestionarán de forma que las inversiones en activos sean evaluadas, seleccionadas y validadas atendiendo a los efectos ambientales a largo plazo (4b) y se implantarán políticas, iniciativas y procesos necesarios para minimizar el impacto ambiental, local y global excediendo si es posible los requisitos legales (4c). Las nuevas tecnologías se evaluarán atendiendo a su impacto sobre el medio ambiente (4d). Los resultados en la sociedad evaluarán las percepciones que tiene la sociedad sobre la eficacia de las estrategias ambientales (8a) y se medirá a través de indicadores de rendimiento internos la eficacia y eficiencia ambiental (8b).

Las prácticas justas con proveedores, clientes, subcontratas y otros partners son evaluadas en el Modelo en el criterio 4 -alianzas y recursos- a través de su subcriterio 4a, dado que se analiza la transparencia, el respeto mutuo y confianza, identificando las oportunidades potenciales de alianza que permite alcanzar objetivos compartidos que les permita incrementar el valor a largo plazo de forma sostenible; y en el subcriterio 9b -resultados clave- de indicadores clave de rendimiento operativo en relación con partners y proveedores.

Los asuntos relacionados con los consumidores son abordados en los criterios 2, 5 y 6. El criterio más directo es el de Resultados en los Clientes que recoge el análisis de las percepciones en los clientes a través de encuestas, quejas, felicitaciones (6a) o de los indicadores internos de rendimiento (6b). En el criterio de procesos, productos y servicios se hace referencia a la gestión y mejora de las relaciones con los clientes (5e) -asesorar a los clientes sobre el uso responsable de los productos, establecer diálogo con los clientes...-. Por último, en el subcriterio 2a, se identifica la estrategia con la necesidad de comprender las necesidades de los grupos de interés, en donde están incluidos los clientes.

Finalmente, la participación activa y desarrollo de la comunidad se evalúa en el octavo criterio, de Resultados en la Sociedad, a través de encuestas, informes, prensa..., que son fuentes de percepción que tiene la sociedad de la organización (8a), y de indicadores internos de rendimiento que permite obtener idea sobre eficacia y eficiencia del despliegue de la estrategia social (8b). Además, la correcta gestión de los subcriterios 1b y 1c fomentan la gestión transparente de los líderes ante la sociedad

en general y el desarrollo de iniciativas que implican a la sociedad en la generación de ideas e innovación. Por último, los subcriterios 2a y 2c se refieren al desarrollo de la estrategia teniendo en cuenta indicadores externos como las tendencias de la sociedad y el aseguramiento de la sostenibilidad social.

## 5. CONCLUSIONES

Ante el contexto económico actual profundamente cambiante, las organizaciones están obligadas a actuar de forma dinámica innovando y adaptándose para sobrevivir y lograr progresar.

La implantación de los principios de Gestión de la Calidad Total a través de cualquiera de los Modelos más relevantes -EFQM, Deming, Malcolm Baldrige o Iberoamericano- y la integración de las preocupaciones sociales y medioambientales en la estrategia y operaciones de la organización - Responsabilidad Social Corporativa- supone para las organizaciones una posibilidad manifiesta de lograr establecer ventajas competitivas a largo plazo que les permitirá además, lograr la excelencia siendo socialmente responsables.

El Modelo EFQM de Excelencia que se despliega en 8 conceptos fundamentales de la excelencia que se ponen en práctica en las organizaciones a través de nueve criterios y treinta y dos subcriterios dispone de gran número de conexiones con la Responsabilidad Social Corporativa, pues su orientación hacia la correcta gestión de personas de la organización, la preocupación por la gestión ambiental, la transparencia en las operaciones,... permiten avanzar en las siete materias fundamentales expuestas en la ISO 26000:2010.

## REFERENCIAS

- AECA (2004). *Marco conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa*, Comisión de la Responsabilidad Social Corporativa.
- Bou, J.C., Escrig, A., Roca V. & Beltrán, I. (2009). An empirical assessment of the EFQM Excellence Model: evaluation as a TQM Framework relative to the MBNQA model, *Journal of Operations Management*, 27, 1-22.
- Bowen, H.R. (1953). *Social Responsibility of the Businessman*. Nueva York: Harper&Row.
- Canals, J. (1991). *Competitividad internacional y estrategia de la empresa*. Barcelona: Ed. Ariel.
- Castka, P. & Balzarova, M. (2007). A critical look on quality through CSR lenses. Key challenges steaming from the development of ISO 26000, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 24, 738-752.
- CEG (2011). *Marco de Referencia para la Excelencia Socialmente Responsable*. Madrid: Club de Excelencia en Gestión.
- Comisión de las Comunidades Europeas (2001). *Libro verde*. Bruselas: Ed. Comisión de las Comunidades Europeas.
- Cramer, J. (2005). Experiences with structuring corporate social responsibility in Dutch industry. *Journal of Cleaner Production*, 13 (6), 583-592.
- De Pablo, I. Tecnología de la Información y Dirección Estratégica, Alta Dirección, volumen 128, 289-295.
- Diltz, J. D. (1995). The private cost of socially responsible investing. *Applied Financial Economics*, 5, 69-77.
- Edwards, D. (1998). *The Link Between Company Environmental and Financial Performance*. Londres: Earthscan Publications.
- EFQM (2004). *EFQM Framework for Corporate Social Responsibility*. Bruselas: European Foundation for Quality Management.
- EFQM (2010). *Las Organizaciones Excelentes logran y mantienen niveles superiores de rendimiento que satisfacen o exceden las expectativas de todos sus grupos de interés*. Madrid: European Foundation for Quality Management.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals With Forks. The triple bottom line of 21<sup>st</sup> Century Business*. Oxford: Capstone.

- Epstein, M.J. & Roy, M. J. (2001). Sustainability in action: Identifying and measuring the key performance drivers, *Long Range Planning*, 34(5), 585.
- Escrig, A. (2010). La sostenibilidad en el Modelo EFQM de Excelencia. En Rivero, L. (coord.), *Gestión de la RSC*. A Coruña: Ed. Netbiblo, 77-112.
- Fernández García, R. (2009). *Responsabilidad Social Corporativa*. Alicante: Ed.Club Universitario.
- Ferrando Sánchez, M. & Granero Castro, J. (2005). *Calidad Total: Modelo EFQM de Excelencia*. Madrid: Fundación Confemetal.
- Fischer, O. & Nijhof, A. (2005). Implications of business ethics for quality management. *The TQM Magazine*, 17, 150-160.
- García, I., Gibaja, J.J. & Mujika, A. (2009). *Relación entre RS y competitividad. Responsabilidad social corporativa: competitividad y casos de buenas prácticas en PYMES*, Deusto Publicaciones.
- Granda, G. (2012). Fundamentos de la gestión socialmente responsable. En Galán, I; Sáenz, A. (eds.). *Reflexiones sobre la responsabilidad social corporativa en el Siglo XXI*. Salamanca: Ed. Universidad Salamanca, 161-168.
- Isaksson, R. (2006). Total Quality Management for sustainable development, Process based system models. *Business Process Management Journal*, 12, 632-645.
- ISO (2010). *Guía sobre la Responsabilidad Social ISO 26000*. Ginebra: International Organization for Standardization.
- Hurtado, R. (2010). La sostenibilidad: un nuevo paradigma económico, social y empresarial. En Saavedra, I. (coord.), *Introducción a la sostenibilidad y la RSC*. A Coruña: Ed. Netbiblo, 1-26.
- Jáuregui, R. (2012). La RSE en Europa y en España: la empresa en el Siglo XXI. En Galán, I & Sáenz, A. (eds.). *Reflexiones sobre la responsabilidad social corporativa en el Siglo XXI*. Salamanca: Ed. Universidad Salamanca, 19-46.
- Kaynak, H. (2003). The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance. *Journal of Operations Management*, 21(4), 405-435
- Kreander, N.; Gray, R. H.; Power, D. M. & Sinclair, C. D. (2000). Evaluating the performance of ethical and non-ethical funds: a matched pair analysis. Retrieved January 10, 2011 from [http://www.abdn.ac.uk/~acc025/web\\_pgs/public/dept/baas/kreander.doc](http://www.abdn.ac.uk/~acc025/web_pgs/public/dept/baas/kreander.doc).
- López, A. (2011). La gestión de la Responsabilidad Social Corporativa. En Rubio, J.C. (coord.), *Implantación de la calidad total en la empresa*. Valladolid: ed. Lex Nova.
- Martín-Castilla, J.I. (2002). Possible Ethical Implications in the Deployment of the EFQM Excellence Model. *Journal of Business Ethics*, 39, 125-134.
- Mcadam, R.; Leonard, D. (2003). Corporate Social Responsibility in a Total Quality Management Context: opportunities for sustainable growth. *Corporate Governance*, 3, 36-45.
- Norris, G. Y O'Dwyer, B. (2004). Motivating socially responsive decision making: the operation of management controls in a socially responsive organization. *The British Accounting Review*, 36, 173-196.
- OIT (2006). *Iniciativa InFocus sobre Responsabilidad Social de la Empresa*, Oficina Internacional del Trabajo, 295ª reunión, Ginebra.
- Pedersen, E.R.; Neergaard, P. (2008). From periphery to center: how CSR is integrated in mainstream performance management frameworks. *Measuring Business Excellence*, 12, 4-12.
- Roberts, R. W. (1992). Determinants of corporate social responsibility disclosure: an application of stakeholder theory. *Accounting, Organizations and Society*, 17 (6), 595-612.
- Robson, A. & Mitchel, E. (2007). CSR performance: driven by TQM implementation, size, sector?. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 24, 722-737.
- Rubio Romero, J.C., Albahari, A., Alegre Bayo F.J., López Arquillos, A., López Toro, A.A. & Pérez Canto, S. (2011). *Implantación de la calidad total en la empresa*. Valladolid: Lex Nova.

Shaeffler, K. (2006). Pobreza y responsabilidad social del empresario. Un modelo de gestión que agrega valor y crea capital social en beneficio de la comunidad. En *Revista Futuros*, 13, (4).

Turban, D. & Greening, D. (1997). Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of Management Journal*, 40,(3), 658-672.

Vicente, J. (2012). Fundamentos de la Responsabilidad Social Corporativa. En Galán & I, Sáenz, A. (eds.), *Reflexiones sobre la responsabilidad social corporativa en el Siglo XXI*. Salamanca: Ed. Universidad Salamanca, 105-110.

White, M. A. (1991). *Green Investing: The Recent Performance Environmentally-Oriented Mutual Funds*. McIntire School of Commerce, University of Virginia, Charlottesville (VA).

White, M. A. (1996). *Corporate Environmental Performance and Shareholder Value*, University of Virginia, Charlottesville.

Zwetsloot, G. & Van Marrewijk, M. (2004). From Quality to Sustainability, *Journal of Business Ethics*, 55, 79-82.

# VISITA A EMPRESA EN ACTIVO: UN EJEMPLO INNOVADOR DE MARKETING EXPERIENCIAL

## COMPANY TOUR: AN INNOVATIVE EXAMPLE OF EXPERIENTIAL MARKETING

**Galder Guenaga Garay**

Escuela Universitaria de Estudios Empresariales de Bilbao, Universidad del País Vasco, Spain  
galder.guenaga@ehu.es

**Goizalde Hernando Saratzaga**

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de Bilbao, Universidad del País Vasco, Spain  
goizalde.hernando@ehu.es

### RESUMEN

Según los grandes gurús del marketing, asistimos a un cambio de paradigma, a una revolución en el mundo del marketing, dado que el consumidor ya no elige un producto o servicio sólo por la ecuación coste-beneficio, ni por sus atributos funcionales, sino por la vivencia o experiencia que ofrece antes, durante y después de su compra. Necesita y exige, por lo tanto, experiencias auténticas, multisensoriales, memorables. Así, el marketing experiencial persigue crear experiencias holísticas en los consumidores por medio de empresas/marcas asociadas a percepciones sensoriales, afectivas y creativas profundas. Trata de establecer una interacción personal y significativa con el consumidor que no se alcanza con el marketing tradicional.

A ese respecto, el presente trabajo realiza una revisión y presenta una síntesis del concepto de marketing experiencial; y, además, muestra e ilustra que el fenómeno de la visita a empresas en activo o “vivas” puede ser una herramienta innovadora y eficaz de marketing experiencial para las empresas y de “*edutainment*” experiencial para el consumidor/visitante. Como ejemplo de ello se aportan algunas evidencias empíricas basadas en ocho casos reales y de éxito.

**PALABRAS CLAVE:** Visita a empresa, marketing experiencial, experiencia memorable, autenticidad, *edutainment*.

### ABSTRACT

According to marketing gurus, marketing has undergone a major change, a paradigm shift, since the consumer no longer chooses a product or service only for the cost-benefit ratio, or its functional attributes, but for the experience offered before, during and after the purchase. Therefore, the consumer needs and demands authentic, multisensory, memorable experiences. Thus, experiential marketing seeks to create holistic experiences for consumers through companies/brands associated with deep sensory, affective and creative perceptions. Experiential marketing attempts to establish a personal and meaningful interaction with the consumer that is not achieved with traditional marketing. In this regard, this paper makes a review and a summary of the concept of experiential marketing, and also displays and shows that the phenomenon of visiting live companies can be an innovative and effective tool of experiential marketing for companies and also an innovative and effective form of experiential *edutainment* for consumers/visitors. As an example, this paper provides some empirical evidence based on eight real and successful experiences.

**KEYWORDS:** Company tour, experiential marketing, memorable experience, authenticity, *edutainment*.

## INTRODUCCIÓN

Los grandes gurús del marketing sostienen que el marketing ha dado un nuevo e importante giro, y que hoy en día el cliente ya no elige un producto o servicio sólo por la ecuación coste-beneficio, ni por sus atributos funcionales, sino por la vivencia o experiencia que ofrece antes, durante y después de su compra. En ese sentido, el marketing experiencial persigue proporcionar experiencias holísticas a los clientes por medio de empresas/marcas que lleven asociadas profundas percepciones sensoriales, emocionales y creativas. Trata de establecer una interacción directa, personal y profunda con el cliente que no se alcanza con el marketing tradicional.

A ese respecto, creemos que el fenómeno de la visita a empresa en activo o “viva” puede ser una herramienta de marketing experiencial realmente innovadora y eficaz. E ilustrarlo con algunos ejemplos concretos será el objetivo de este trabajo.

Para abordar ese objetivo, el trabajo constará de dos partes diferenciadas, pero complementarias. En la primera parte se llevará a cabo una revisión bibliográfica de la literatura científica más relevante en relación a la sociedad emocional y la economía de la experiencia en las que estamos inmersos (apartado 2), así como a los nuevos principios y métodos de marketing experiencial que algunas empresas ya han empezado a explorar y explotar, entre los cuales podemos incluir la visita a sus instalaciones (apartado 3).

En la segunda parte del trabajo (apartado 4) se abordarán dos estudios empíricos, de carácter exploratorio, basados en ocho experiencias de visita a empresas en activo: en el primer estudio, los autores entrevistarán y encuestarán a las personas responsables de cinco empresas que abren regularmente y con notable éxito sus puertas al público; en el segundo estudio, los autores visitarán *in situ* otras tres empresas, acompañados de su alumnado universitario y de otros profesores, a quienes se les facilitará un cuestionario. Después, para obtener resultados y extraer conclusiones, se contrastarán los testimonios de los responsables de las cinco empresas objeto del primer estudio empírico con la experiencia vivida, en el segundo estudio empírico, por los propios autores y por el alumnado/profesorado protagonista de las visitas (“destinatarios-clientes” de la estrategia de marketing experiencial), así como con el marco teórico definido en la primera parte del trabajo.

### 1. LA SOCIEDAD EMOCIONAL Y LA ECONOMÍA DE LA EXPERIENCIA

Los atributos “emocional” y “experiencial” son dos de los rasgos que mejor adjetivan los valores y los *drivers* del sistema socioeconómico contemporáneo. Así mismo, la sociedad emocional y la economía de la experiencia apuntalan también las coordenadas en las que cabe comprender y comprender al mundo del marketing en la actualidad, tal y como se verá en el siguiente apartado.

Rolf Jensen (1999) ha popularizado en la última década el concepto de “*dream society*”, “sociedad de ensueño” o “sociedad emocional” para capturar y caracterizar la esencia del tipo de sociedad que conformamos en la actualidad, una sociedad en la que el componente emocional —los valores, las emociones y los sentimientos— adquiere mucha más relevancia que el componente racional y en la que predominan las experiencias como valor económico superior.

Esta nueva sociedad vendría a ser la quinta a lo largo de la historia de la humanidad, una vez superadas ❶ la sociedad nómada de cazadores y recolectores (vigente hace 100.000 años), ❷ la sociedad agraria (reinante hace 10.000 años, con la materia prima como principal valor económico), ❸ la sociedad industrial (hegemónica desde hace 200 años, con el bien fabricado como valor

económico supremo) y ④ la sociedad de la información (imperante desde hace 25 años y cuyo valor económico máximo corresponde a los servicios y al empleo de la información).

Con el paso a la sociedad emocional, lo que prima son las experiencias: vivencias especiales, sentimientos con emociones profundas, sensaciones inolvidables. Frente a la explicación de las cosas mediante la razón práctica, se prefieren historias que despierten los sentimientos.

Esta sociedad emocional que prima los valores post-materialistas, basada en los sentidos y las experiencias, ya fue anticipada por Alvin Toffler hace cuatro décadas<sup>1</sup>, cuando pronosticó que “*de un sistema encaminado a dar satisfacción material, pasamos rápidamente a una economía dirigida a conseguir recompensas psíquicas (...) este cambio provocará el próximo paso hacia delante de la economía, el desarrollo de un nuevo y extraño sector fundado en lo que sólo podríamos llamar «industrias de la experiencia».* Pues la clave de la economía de postservicio reside en la psicologización de toda la producción, empezando por la manufactura” (Toffler, 1992: 159). También vaticinó que a medida que la creciente abundancia y transitoriedad (carácter efímero) de los bienes materiales fueran destruyendo implacablemente el afán de posesión, los consumidores empezarán a prestar atención a productos no materiales ni utilitarios, sino psicológicos y emocionales, y a “*coleccionar experiencias con el mismo tesón y el mismo apasionamiento con que antes coleccionaba cosas*”<sup>2</sup>. No dudó en decir que pasaríamos “*de una economía del «estómago» a una economía de la «psique»*” para llegar a ser “*la primera cultura de la Historia que empleará la más avanzada tecnología para fabricar el producto más transitorio y, sin embargo, más duradero: la experiencia humana*”<sup>3</sup>.

Más recientemente, sociólogos como Gilles Lipovetsky, Jeremy Rifkin o Zygmunt Bauman han refrendado los postulados de Toffler en relación al tipo de sociedad del siglo XXI. Lipovetsky (2006) sugiere que los consumidores ya no sólo quieren productos, sino que los quieren “*cargados de resonancias estéticas, de comunicación...*”, y que el consumo no se orienta a la ostentación y a mostrar el estatus social, sino que se dirige a la búsqueda de sensaciones y experiencias, mediante una compra mucho más emocional y hedonista que busca “*proyectar valores y reflejar actitudes vitales que el individuo se atribuye*”.

Por su parte, Rifkin (2000) apunta que en la actualidad está teniendo lugar el fin de la “era de la propiedad” y el principio de la “era del acceso”, en la cual se considera la vida económica cada vez más en términos de acceso a los servicios y a las experiencias y cada vez menos en términos de propiedad de las cosas<sup>4</sup>. Señala que en un mercado centrado en el cliente/comprador, ganarse su atención significa alejarse todo lo posible de la idea de vender un bien o servicio; el proveedor le cede o arrienda su conocimiento práctico y su pericia para con ello facilitar el desarrollo del negocio u ocio del cliente: de hecho, “*el cliente se convierte en cliente y socio*”.

Finalmente, Zygmunt Bauman alude a la sociedad actual en términos de “modernidad líquida”, en la cual se produce la sustitución de “tener” por “ser”, y de “ser” por “actuar”, como valores

<sup>1</sup> Lo hizo en su obra *Future Shock*, publicada originariamente en 1970. Nosotros hemos recurrido a su edición en español, *El «shock» del futuro*, de 1992, por parte de la editorial Plaza & Janés.

<sup>2</sup> *Op. cit.* p. 163.

<sup>3</sup> *Op. cit.* p. 169.

<sup>4</sup> Sostiene que la nueva era se presenta más inmaterial, ingrátida e intelectual; una era basada en una economía global tecnológica, una economía-red que va dejando atrás “*los mercados y el intercambio de la propiedad ante la continua desmaterialización de los bienes, la reducción de la importancia del capital físico, el ascenso de los activos intangibles, la metamorfosis de los bienes en servicios, el desplazamiento de la producción como primer objetivo del comercio por las cuestiones de marketing y la mercantilización de las relaciones y experiencias humanas*”. Lo que cuenta es el “ahora”, ser capaz de sentir y experimentar el momento. Impera el “principio del placer”, la búsqueda del juego, que contrasta con la laboriosidad distintiva de la antigua era: “*en un régimen basado en el trabajo, la producción es el paradigma de acción, y la propiedad representa sus frutos. En un mundo organizado en torno al juego impera la representación, y el acceso comercial a experiencias culturales se convierte en la meta de nuestras actividades. En la era del acceso hacer cosas, intercambiarlas y acumular propiedades se vuelve secundario con respecto a escribir guiones, contar historias o representar fantasías*” (Rifkin, 2000: 257).

supremos (Bauman, 2007). Y ese “actuar” se traduce en “consumir”, cuya regla de juego *“no es la avidez de obtener y poseer, ni la de acumular riqueza en el sentido material y tangible, sino la emoción de una sensación nueva e inédita. Los consumidores son, ante todo, acumuladores de sensaciones; son coleccionistas de cosas sólo en un sentido secundario, como subproducto de lo anterior”* (Bauman, 1999).

La sociedad emocional evoluciona en el marco de la “economía de la experiencia”, un concepto popularizado por Pine II y Gilmore (2000) a raíz de la publicación de *The Experience Economy* en 1999. En esa obra se destaca que las experiencias constituyen en la actualidad una nueva fuente de valor, un cuarto —y el más importante— producto económico, que se añade a los servicios, al igual que en su día éstos se sumaron a los bienes, y éstos a su vez a los productos básicos (o materias primas). Surge así la “economía de la experiencia”, que tiene lugar *“cada vez que una empresa emplea deliberadamente los bienes como utilería y los servicios como escenario para captar al público”* (Pine II y Gilmore, 2000: 35).

**Tabla 1: Evolución hacia la economía de la experiencia**

Producto económico	Productos básicos o materias primas (“commodities”)	Bienes	Servicios	Experiencias
Economía	Agraria	Industrial	De servicios	De experiencias
Función económica	Extracción	Fabricación	Provisión, prestación	Teatralización
Carácter del producto	Agotables	Tangibles	Intangibles	Memorables
Atributo principal	Naturales	Estandarizados	Personalizados	Personales
Método de abastecimiento	Almacenados en gran cantidad	Inventariados después de la producción	Entregados a pedido	Reveladas sobre la marcha durante el acto
Vendedor	Comerciante mayorista	Fabricante	Proveedor	Teatralizador
Comprador	Mercado	Usuario	Cliente	Huésped
Factores de la demanda	Características	Rasgos	Beneficios	Sensaciones
Sensibilidad de la demanda hacia...	Disponibilidad	Coste	Calidad	Autenticidad

Fuente: Elaboración propia a partir de Pine II y Gilmore (2000, 2007)

Como se aprecia en la Tabla 1, la función económica de la empresa es “teatralizar” o “poner en escena” la experiencia: *“ya no brinda sólo bienes y servicios, sino la experiencia resultante de éstos, rica en sensaciones provocadas en el cliente (...) las experiencias son intrínsecamente personales. Se producen cuando un individuo ha sido involucrado en el plano físico, emocional, intelectual y aun espiritual”*<sup>5</sup>. Se advierte que las materias primas son agotables, los bienes son tangibles y los servicios son intangibles, mientras que el valor de la experiencia radica en su carácter memorable: *“la experiencia perdura en la memoria de todos los que han sido involucrados por el suceso”*<sup>6</sup>. El comprador ya no es el mercado, ni el usuario ni el cliente, sino el “huésped”; por su parte, la empresa es la “teatralizadora de la experiencia” y el trabajo es teatro: *“cada vez que haya empleados trabajando frente a clientes tiene lugar un acto teatral”*<sup>7</sup>. Además, lo que más valora el cliente o “huésped” —aquello a lo que es más sensible y, por lo tanto, marca la diferencia en sus preferencias y logra su fidelidad— ya no es tanto la disponibilidad (de la materia

<sup>5</sup> *Op. cit.* p. 36.

<sup>6</sup> *Op. cit.* p. 37.

<sup>7</sup> *Op. cit.* p. 197.

prima), ni el coste (del bien), ni la calidad (del servicio), sino la “autenticidad” de la experiencia. Es decir, el cliente obviamente quiere bajos costes y elevada calidad (funcionalidad, seguridad, etc.), pero todo ello lo da por descontado, y lo que en realidad decanta su elección reside cada vez en mayor grado en el disfrute, aprendizaje y enriquecimiento personal que le proporciona la experiencia de compra/consumo. En un mundo en el que las empresas ofrecen más y más, incluyendo experiencias sensoriales, los clientes, cada vez más, eligen comprar o no comprar —y construyen su fidelidad— basándose principalmente en la percepción que ellos tengan de la “autenticidad”, resultando ésta un aspecto crítico para la sensibilidad del cliente. Y esa autenticidad descansa, en gran medida, en el grado en el que la empresa permite (o estimula) la participación o involucración personal y activa del huésped en la generación y vivencia de su propia experiencia<sup>8</sup>.

De este modo, cada vez más industrias y empresas tratan de “sensorializar”, “experiencializar” y “teatralizar” sus artículos (e incluso ellas mismas), a fin de agregarles (agregarse) valor y diferenciarse del resto. Y es así como surge el marketing experiencial, que no pretende sino crear una interacción personal uno a uno entre la marca o empresa y el cliente o huésped, y generar una experiencia que se recuerde como algo extraordinario. Busca, por lo tanto, la personalización, la interactividad, la involucración, la “co-creación”; persigue que el cliente sea protagonista activo, *prosumer* o “prosumidor”<sup>9</sup>.

La sentencia de Confucio (551-479 a.C.) ilustra claramente el “leitmotiv” del marketing experiencial: *“Dímelo y lo olvidaré. Muéstrame y lo recordaré. Déjame participar y lo comprenderé”*.

## **2. EL MARKETING EXPERIENCIAL: “DÍMELO Y LO OLVIDARÉ. MUÉSTRAMELO Y LO RECORDARÉ. DÉJAME PARTICIPAR Y LO COMPRENDERÉ”**

En el contexto de ese nuevo sistema socioeconómico, el mundo del marketing también vive en la actualidad un periodo de profundas transformaciones e innovaciones. De hecho, los grandes gurús del marketing afirman que el cliente ya no elige un producto o servicio sólo por sus características de rendimiento, sus ventajas funcionales y su precio, sino por la vivencia o experiencia que ofrece antes, durante y después de su consumo. En ese sentido, Kotler y Armstrong (2008: 7) señalan que muchos vendedores padecen de una “miopía de marketing” cuando cometen el error de *“prestar más atención a los productos concretos que a las ventajas y experiencias ofrecidas por estos productos (...) Los profesionales de marketing inteligentes miran más allá de los atributos de los productos y servicios que venden. Al orquestar varios servicios y productos, crean experiencias de marca para los consumidores”*.

En ese contexto nace (o, si se prefiere, *renace*) el marketing experiencial. Según Licona Calpe (2011: 67-68), en el marketing experiencial se parte del hecho de *“entender al consumidor como persona: mientras aquél compra productos o servicios, la persona vive y se emociona, sufre alteraciones de su ánimo, siente interés y*

---

<sup>8</sup> Leslie Butterfield (2009: 33) habla de *“la experiencia como revolución”*, afirmando que los clientes *“quieren vivir experiencias auténticas, ya que cada vez más, rechazarán las distracciones digitales que dominan nuestras vidas y nos hacen sentir vacíos y frustrados e intentarán llenar ese vacío con experiencias auténticas. Confiarán en las marcas que les ofrezcan eventos, encuentros y acontecimientos multisensoriales que les conecten con otras personas de forma personal y no remotamente”*.

<sup>9</sup> El *prosumer* es un acrónimo acuñado por Alvin Toffler (1980) y que está formado por la fusión original de las palabras en inglés *PROducer* (productor) y *conSUMER* (consumidor). Igualmente, se le asocia a la fusión de las palabras en inglés *PROfessional* (profesional) y *conSUMER* (consumidor).

Por su parte, Prahalad y Ramaswamy (2004) argumentan que las empresas deben colaborar de forma habitual con los consumidores para generar valor personalizado por medio de la “co-creación”, que *“no es la transferencia ni la subcontratación de actividades a los consumidores ni una pequeña personalización de los productos y servicios. No se basa en diseñar ni llevar a cabo eventos con consumidores relacionados con los productos de la empresa. Ese tipo de interacciones entre empresa y consumidor ya no satisfacen a la mayoría de los clientes actuales. La experiencia de co-creación (y no la oferta) es lo que crea valor para cada individuo”*.

*participa de lo que está ocurriendo (...) Podemos afirmar que como consumidores compramos lo que nos interesa y como personas compramos lo que preferimos. Es la experiencia lo que nos da criterio suficiente para preferir una marca con respecto a otra”.*

En efecto, parece que no hay mejor prueba que la experiencia; no hay mejor testimonio que la propia participación, involucración y experimentación; no hay conexión más real, humana y significativa. Según Costa (2008: 16), el marketing experiencial es “*el proceso que incide específicamente en aportar un valor a los clientes, vinculado a experiencias profundas con los productos o servicios que se les ofrecen, proporcionándoles una información suficiente para ayudarles a tomar la decisión de compra actual y fidelizada en el futuro. Plantea la diferencia entre contar a los clientes los beneficios de la solución, o dejarles experimentarlo para que elaboren su propio momento «wow»*”<sup>10</sup>.

Gilmore y Pine II (2002) van aún más allá cuando afirman que “*la experiencias ES el marketing*”, añadiendo que, así como Peter Drucker aseveró que “*el objetivo del marketing es hacer superflua la venta*”, del mismo modo puede sostenerse que “*el objetivo de las experiencias es hacer superfluo el marketing*”.

Así, de acuerdo con Bernd Schmitt (2000, 2004), el marketing experiencial se basa en la gestión de las sensaciones y emociones a través de la creación y orientación de estímulos —antes, durante y después de la compra— sobre los sentidos, la mente y el corazón de las personas, cada vez más inmunizadas ante los mensajes cognitivos que valoran exclusivamente lo funcional. El objetivo fundamental del marketing experiencial es la creación de experiencias holísticas en los clientes por medio de marcas/empresas que lleven asociadas percepciones sensoriales, afectivas y creativas y que les hablen de un estilo de vida<sup>11</sup>.

Lindstrom (2005), en su obra *Brand Sense*, abunda en la idea de que el marketing tradicional está muerto, aunque reconoce que aún hay marcas poderosas, pero advierte que ahora éstas necesitan algo más, necesitan entregar al cliente una completa experiencia sensorial. Hasta ahora el marketing se ha basado sólo en la combinación de estímulos visuales y auditivos, cada vez menos eficaces por la sobresaturación. Ahora se tiene, además, que pensar en el gusto, tacto y olor, integrando así los cinco sentidos.

Lenderman y Sánchez (2008) afirman que el marketing experiencial es una disciplina que tiene como centro al consumidor, al cliente, y que está basada en la interacción humana, en el diálogo personal. Así, mientras que el marketing tradicional confiaba en la propagación obsesiva y unidireccional de la marca y se guiaba por el deseo de llegar a muchos ojos, siendo los medios de masas el conducto favorito de distribución, el marketing experiencial rechaza esa fórmula de recuento de ojos. Para el marketing experiencial, llegar al consumidor no significa otra cosa que crear una interacción personal con la empresa/marca y propiciar una experiencia positiva, significativa y memorable. Por ello, el marketing experiencial es todo lo contrario a la pasividad.

<sup>10</sup> “Wow” es una interjección que significa “caray!” y se refiere a algo que produce sorpresa y fascinación.

<sup>11</sup> En opinión de Schmitt (2000), el marketing experiencial puede centrarse ❶ en las **sensaciones**, apelando a los sentidos con el objetivo de crear experiencias sensoriales (placer estético, emoción, belleza y satisfacción) a través de la vista, el oído, el tacto, el gusto y el olfato; y/o ❷ en los **sentimientos**, creando experiencias afectivas, que surgen principalmente durante el consumo y, sobre todo, en las interacciones cara a cara; y/o ❸ en los **pensamientos**, apelando al intelecto con objeto de crear experiencias cognitivas, que resuelvan dudas o problemas y que atraigan a los clientes creativamente, por medio de la sorpresa, la intriga y la provocación; y/o ❹ en las **actuaciones**, afectando al cliente con experiencias corporales, estilos de vida e interacciones; y/o ❺ en las **relaciones**, extendiéndose más allá de los sentimientos personales y privados del cliente, ampliando así las experiencias individuales y relacionando al cliente con su yo ideal y otras personas o culturas. Lo ideal, según Schmitt, es crear experiencias holísticas que posean, al mismo tiempo, cualidades de sensaciones, sentimientos, pensamientos, actuaciones y relaciones.

Establece una conexión con el cliente que no se alcanza con el marketing tradicional. “No es una cuestión de llegar sino de calar. No está dirigido a una masa, es personal. No se sirve de trucos, sino de relevancia”.

A ese respecto, Sánchez Corrales (2006: 56) sostiene que “emocionar desde el marketing es un reto y al mismo tiempo una oportunidad a la hora de establecer vínculos afectivos y emocionales difíciles de imitar por la competencia, especialmente la virtual”. Y señala que en las interacciones con los clientes se ha de perseguir la máxima nota en el test de las tres C’s: *Experiencias = Calidad x “Charm” x Cara*<sup>12</sup>.

En esa misma línea, Adán Micó y Recolons (2012) hablan de “marketing humano” y apuntan que con ese modelo se pretende humanizar, desde abajo y de forma social, el mercado y sus relaciones. No tiene 4 P’s, sino 4 C’s: Creer, Confiar, Colaborar y Comunicar. “Las marcas deben entender que no somos consumidores ni clientes: deben comprender que podemos ser cómplices de su actividad; nos tienen que involucrar en su proceso, hacernos partícipes de su historia”<sup>13</sup>.

La Tabla 2 recoge y enfrenta sintéticamente los rasgos del marketing tradicional y del marketing experiencial.

**Tabla 2: Del marketing tradicional al marketing experiencial**

Marketing tradicional	Marketing experiencial
Énfasis en las características y ventajas funcionales de los productos y servicios.	Énfasis en las experiencias de los clientes (fantasía, diversión, entretenimiento, aprendizaje, novedad, sorpresa, etc.): las experiencias conectan a la empresa y la marca con la forma de vida del cliente.
Los clientes son racionales a la hora de tomar decisiones, mediante un proceso en el que el cliente reconoce, busca información, evalúa, compra y consume.	Los clientes son animales racionales y emocionales. Desean verse atendidos, estimulados, emocionalmente afectados y creativamente provocados.
El objetivo es satisfacer las necesidades del cliente.	El objetivo es cumplir los deseos, las aspiraciones y los sueños del cliente: fines espirituales, de auto-descubrimiento, identidad, reconocimiento, etc.
4 P’s: Producto, Precio, Plaza (distribución), Promoción	Se añade la quinta P: Personas. Y se propone sustituir las anteriores 4 P’s por 4 C’s: Creer, Confiar, Colaborar y Comunicar.
El consumidor como ser inerte, pasivo, meramente receptor.	El consumidor como protagonista y participante activo ( <i>prosumer</i> , co-creador), cada vez mejor informado, más exigente y consciente de su poder.
Medios de masas, economías de escala, propagación obsesiva y unidireccional de la marca, objetivo de llegar a muchos ojos, basándose en la persuasión	Interacciones personales, cara a cara, dinámicas, multisensoriales, basándose en la verdad.
Los métodos y herramientas son analíticos, cuantitativos y verbales. Ejemplos: Anuncios en televisión, radio o prensa.	Los métodos y herramientas son eclécticos, diversos y polifacéticos. Ejemplos: eventos, <i>road shows</i> , <i>street marketing</i> , animación en punto de venta, <i>advergaming</i> , <i>flash mobs</i> , etc.

Fuente: Elaboración propia.

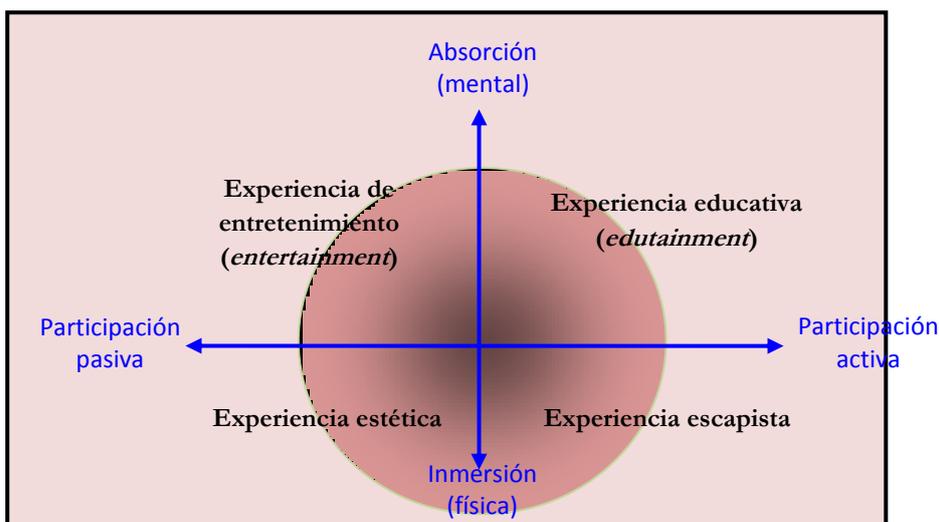
<sup>12</sup> Con la “calidad” se trata de colmar las percepciones sensoriales y racionales del cliente. El “charm” tiene que ver con la atracción y el encanto, y se traduce en la “fabricación” de una atmósfera única y diferente, clave en la creación de cualquier experiencia. La “cara” refleja el factor humano-social, la proximidad y dedicación al cliente: su mejor materialización es la sonrisa sincera y detallista.

Atendiendo a Pine II y Gilmore (2000: 66-80), una experiencia puede involucrar a los clientes (“huéspedes”) en varias dimensiones. Las dos más importantes corresponden al grado de “participación” del huésped, por un lado, y al tipo de “conexión o relación ambiental” que une al huésped con el suceso o representación, por otro. En cuanto a la participación, cuando ésta es *pasiva*, el huésped no afecta directamente la representación ni influye en ella, mientras que en la participación *activa* sí lo hace. Por otra parte, en cuanto al tipo de conexión del huésped con el suceso o representación, en un extremo tenemos la *absorción mental* de un huésped, cuando la experiencia ocupa su atención. En el otro extremo tenemos la *inmersión física*, cuando el huésped se vuelve parte —bien de modo material o virtual— de la experiencia en sí.

Como se observa en la Figura 2, la manera en la que se acoplan entre sí estas dos dimensiones define los cuatro “dominios” de la experiencia: entretenimiento<sup>14</sup>, *edutainment*<sup>15</sup>, escapismo<sup>16</sup> y esteticismo<sup>17</sup>. Básicamente, los huéspedes que viven una experiencia de entretenimiento quieren *sentir*, los que participan en una experiencia educativa quieren *aprender*, los que lo hacen en una experiencia escapista quieren *hacer*, y los que participan de una experiencia estética quieren *estar ahí*.

En cualquier caso, los cuatro dominios son compatibles unos con otros y a menudo se fusionan para dar lugar a encuentros personales singulares. De hecho, “*las más enriquecedoras de estas experiencias son las que abarcan aspectos de los cuatro dominios*” (Pine II y Gilmore, 2000: 82).

**Figura 2: Los dominios de la experiencia**



Fuente: Elaboración propia a partir de Pine II y Gilmore (2000: 67)

<sup>14</sup> Tiene lugar cuando las personas *absorben pasivamente* la experiencia a través de sus sentidos, como ocurre al asistir a una representación teatral, escuchar un concierto o leer por puro placer. Es una de las formas más antiguas de experiencia, y también una de las más desarrolladas y comunes.

<sup>15</sup> Esta experiencia lleva al huésped a *absorber* los sucesos pero con una participación *activa*. Los sucesos educativos involucran de forma activa la mente del huésped (si se trata de una educación intelectual) y/o su cuerpo (si se trata de un adiestramiento físico). El término *edutainment* (o *infotainment*) designa una experiencia que participa a la vez de los dominios de la educación y del entretenimiento.

<sup>16</sup> El huésped queda totalmente *inmerso* en la experiencia, siendo un partícipe involucrado *activamente*. Como ejemplo pueden mencionarse los parques de atracciones, los casinos, la realidad virtual, las actividades deportivas, etc.

<sup>17</sup> En esta experiencia, el huésped queda *inmerso o se sumerge* en un suceso o entorno, pero *pasivamente*, dejándolo en esencia intacto: no ejerce ningún efecto sobre el entorno, aunque éste sí ejerce un efecto sobre el huésped. La contemplación de monumentos como el *Taj Mahal* o la Esfinge de Giza se encuadrarían en este dominio.

Según estos autores, un paso decisivo para teatralizar una experiencia —despertar una sensación, activar un estímulo, diseñar una marca o eslogan apelando a las emociones— es “*tematizarla*”: las empresas y las marcas (y también, por ejemplo, los destinos turísticos) deben definir bien un *tema* en torno al cual los huéspedes puedan organizar sus sensaciones, de modo que la experiencia les deje recuerdos duraderos. Los ejemplos más logrados de “tematización” de la experiencia implican el esbozo de un relato o cuento que sería incompleto sin la participación de los huéspedes. El tema debe ser cautivador y “*totalmente coherente con la índole del negocio que promueve; de lo contrario, parece insincero y, en lugar de instar a hacer la experiencia, nos aparta de ésta*” (Pine II y Gilmore, 2000: 103). Sirvan como ejemplo los casos, bien conocidos y reconocidos, de grandes empresas/marcas como American Girl Place, Niketown, Kellogg’s Cereal City, The World of Coca-Cola, las tiendas Apple, el “Samsung Experience”, Mercedes-Benz World, las tiendas Disney, Legoland, Heineken Experience, Autostadt (Volkswagen), Cadbury World, Guinness, Toyota Motor Corporation, etc., muchas de las cuales se han convertido en auténticos museos o parques temáticos corporativos, e, incluso, en destinos turísticos (Gilmore y Pine II, 2002; Montonen y Tanski, 2003; Kerwin, 2004; Otgaar *et al.*, 2008; Otgaar, 2010; Bregman, 2011). Todas esas empresas/marcas son, sin duda, “*testigos del poder que supone proporcionar a los consumidores productos 3-D*” (Butterfied, 2009: 32).

Sin embargo, al margen de esas grandes empresas/marcas, también constituye una indudable prueba de apuesta por la “tematización” y la “experiencialización” la proliferación de bares, restaurantes y hoteles temáticos, o la multiplicación de rutas gastronómicas y del vino, donde abundan los museos, las visitas a bodegas o las demostraciones de cómo se obtienen o fabrican los productos. Lo anterior deja patente la creciente importancia que está cobrando la “tematización”, la “teatralización” y la “sensorialización” entre cada vez más empresas y marcas (y también entre cada vez más destinos turísticos), y también evidencia una progresiva demanda del público/cliente por involucrarse activamente en la co-creación de sus propias experiencias, que persiguen ser memorables y dejar huella.

En ese sentido, y desde nuestra perspectiva, la visita a empresas en activo puede suponer un ejercicio cautivador y transgresor de marketing experiencial, no en vano propicia un contacto absolutamente directo e íntimo entre la empresa y el visitante. A ese respecto convenimos con Gerard Costa (2008: 11) en que la experiencia es contacto: “*La experiencia requiere contacto directo: mayor transmisión, control e identificación con ella si es la compañía la que la da directamente*”. En efecto, creemos que la visita a empresas en activo atesora los principales rasgos o ingredientes del marketing experiencial, que, en opinión de Costa (2008: 11), son los siguientes: “*tematizar la experiencia, armonizar las percepciones, y desarrollar una experiencia integral con los cinco sentidos*”.

A nuestro juicio, con la apertura de sus puertas a las visitas del público, la metáfora del visitante/cliente como “huésped”, el trabajo como “teatro” y la empresa como “teatralizadora de la experiencia” cobra un sentido real, vívido y auténtico. Una autenticidad que radica, básicamente, en que la empresa no escenifica nada nuevo o insincero de cara a la galería, sino que se muestra tal cual es, estableciendo un diálogo cara a cara e *in situ* con el visitante (su invitado o “huésped”) y haciendo que éste experimente el *back-stage* —en términos goffmanianos— del funcionamiento de la misma, y sea testigo directo e, incluso, protagonista activo de lo que tiene lugar “detrás del telón”, “entre bastidores”. Se genera, así, una experiencia personal, emocional y tangible, y, por ello, especial. En efecto, durante la visita a la empresa, el visitante adquiere una percepción de la empresa desde dentro, en 3-D, sin intermediarios y en vivo y en directo; experimenta las entrañas de la empresa de forma multisensorial e íntima; y se involucra de manera más o menos activa y creativa, de forma física o mental, en la “co-creación” de su propia experiencia: por ejemplo, según el caso, se le permite entrar en la caja fuerte de un banco para ver y “amasar” un millón de euros; puede

tocar las ubres de la vaca, ordeñarla y degustar la leche; puede pisar la uva y probar el mosto obtenido, o realizar una visita guiada por la bodega y disfrutar de una cata de vinos; puede enlatar bonito en una fábrica conservera; puede cortar y degustar un jamón de Guijuelo; puede asistir al ensamblaje de un avión Airbus; puede realizar una misión virtual como astronauta de la NASA en el Kennedy Space Center (Florida), etc. Todas estas actividades están impregnadas de estímulos sensoriales y se enmarcan, sin duda, en alguno(s) de los dominios de la experiencia señalados por Pine II y Gilmore (2000) —entretenimiento, *edutainment*, esteticismo y escapismo—, y pueden tornarse auténticamente memorables<sup>18</sup>.

### 3. LA VISITA A EMPRESA EN ACTIVO COMO HERRAMIENTA DE MARKETING EXPERIENCIAL: ESTUDIO EMPÍRICO

La visita a empresa en activo es un fenómeno aún poco explotado por las empresas, poco explorado por los investigadores, y poco conocido por el público, en general, e incluso por los propios consumidores, en particular.

Con todo, algunas empresas ya han detectado sus bondades e incluso la literatura científica al respecto ya ha empezado a hacerse eco de los beneficios, tanto tangibles como intangibles, que las empresas pueden obtener de las visitas (Mitchell y Orwig, 2002; MacCannell, 2003; Montonen y Tanski, 2003; Kerwin, 2004; Zárate, 2008, 2010; Otgaar *et al.*, 2008; Frew, 2008; Morice, 2010; Makua y Eizaguirre, 2010; Otgaar, 2010; Bregman, 2011): a) promocionar sus productos y/o servicios<sup>19</sup>; b) incrementar y diversificar la facturación (a través de la venta directa, o bien del cobro de *ticket* de entrada, tienda de *souvenirs*, servicio de *catering*, etc.); c) fidelizar al cliente<sup>20</sup>; d) motivar al personal y reforzar la moral y la cultura de empresa; e) mejorar la imagen corporativa, humanizándola, y dotándola de transparencia y moralidad; e) reflejar una mayor responsabilidad social corporativa<sup>21</sup>; f) acrecentar el valor de la empresa ante los propietarios/accionistas y/o de cara a inversores, como estrategia financiera; g) disponer de una herramienta de comunicación y de marketing; h) acercar el mundo educativo a la realidad laboral, despertando vocaciones y asegurando así la continuidad de la mano de obra; i) crear empleos y/o enriquecer y otorgar polivalencia a algunos puestos de trabajo (guías, servicio de acogida, gestión de reservas, promoción de las visitas, *merchandising* y venta, etc.); j) desarrollar un instrumento para la investigación de mercado, puesto que la visita constituye un canal directo de comunicación con clientes y proveedores, con quienes la empresa testa sus productos y de quienes también aprende; etc.

<sup>18</sup> Dado que la visita de empresas implica convertir en público lo que es privado, en “turístico” lo que no es “turístico”, ello actúa como garantía de una cierta autenticidad del lugar visitado, puesto que los visitantes valoran el hecho de descubrir lugares utilizados y ocupados realmente por sus habitantes y trabajadores, lugares íntimos, lugares “vírgenes”. Así, espacios que hasta ahora no eran accesibles al público, se consideran como “lugares singulares dignos de ser ofrecidos como curiosidad y valorados como tal. Es el elogio de la novedad. El proceso posibilita a los visitantes estar en contacto real con lo cotidiano de un territorio y con la vida de sus habitantes” (Morice, 2010: 26).

<sup>19</sup> Kerwin (2004) pone de relieve las crecientes dificultades con las que se encuentran muchas empresas para llegar a los consumidores mediante la publicidad tradicional, destacando que algunas empresas se han visto animadas a abrir sus puertas para ofrecer a sus visitantes “fascinantes experiencias personales” y que puedan llevar a sus casas las “lecciones” que subyacen bajo su marca. Ese marketing experiencial, utilizado como “señuelo”, genera un proceso de boca-oreja que, aunque no alcance a tanta gente como un anuncio en la TV, puede atraer a los consumidores que son más propensos a comprar.

<sup>20</sup> Mitchell y Orwig (2002: 30) recogen textualmente las palabras del presidente de una compañía que abre sus puertas a las visitas: “una visita tiene más valor que cien comerciales, cuando los visitantes relatan su experiencia positiva a sus amigos y familiares”. En efecto, la visita de empresa puede ser un catalizador para reforzar la ligazón y lealtad de los consumidores con la empresa y su(s) marca(s), así como para activar una cadena boca-oreja positiva.

<sup>21</sup> Puede ser una estrategia particularmente interesante para aquellas empresas que corren el riesgo de ver dañada su reputación o que tienen una mala publicidad (“mala prensa”); podría ser el caso de compañías del sector químico o de la energía nuclear, por ejemplo, que pueden abrir sus puertas para combatir y tratar de desterrar prejuicios negativos. Para algunas empresas o instituciones públicas, abrir sus puertas puede ser una manera de mostrarse ante la sociedad, justificar su presupuesto y “rendir cuentas” ante los contribuyentes.

Cabe destacar que para la gran mayoría de las empresas la apertura de sus puertas al público no tiene por qué suponer grandes inversiones, dado que no hay que inventar ni construir nada: el recurso fundamental —el reclamo o atractivo principal, el objeto de la “tematización”, la materia prima de la “sensorialización”— ya está ahí, en la propia actividad real y vívida de la empresa y/o en su imbricación en la ciudad o territorio en la que opera<sup>22</sup>. No obstante, Makua y Eizaguirre (2010) indican que para que la visita resulte atractiva, debería venderse la “*diferenciación y especialización de cada entidad*”, enfocándolo no como una mera visita a empresa, sino “*saber contar una historia lúdica*”, tratando de que sea “*interesante, divertida y no demasiado técnica*”. También hablan de “*visitas didácticas y espectaculares, para que, por encima de que te llamen la atención, sean visitas que merezcan la pena*”. En ese sentido, cobra especial relevancia la “tematización” como forma de provocar emociones y experiencias, sobre todo del tipo “*edutainment*”, lo cual implica esbozar un relato o cuento incompleto para incitar la participación y el protagonismo creativo del propio visitante (Pine II y Gilmore, 2000)<sup>23</sup>.

En este trabajo pretendemos explorar el fenómeno de la visita a empresas en activo como herramienta de marketing experiencial a través del estudio empírico de ocho casos reales. Ocho casos ajenos y lejanos a las grandes empresas/marcas anteriormente citadas. Ocho experiencias modestas pero ilustrativas del poder del marketing directo, personal, experiencial y en 3-D.

### 3.1. METODOLOGÍA

La presente investigación tiene una naturaleza eminentemente exploratoria, debido a que, hasta la fecha, apenas existen estudios empíricos sobre la temática de la visita a empresa en activo, en general, y, mucho menos aún, sobre su vínculo con el marketing experiencial, en particular. Ambos fenómenos —tanto la visita a empresa “viva” como el marketing experiencial— son relativamente novedosos y desconocidos, por lo que optamos por aproximarnos a ellos a través de un estudio empírico doble de carácter exploratorio.

#### Procedimiento y muestra

En nuestro *primer estudio*, decidimos recurrir al método de estudio de casos, con objeto de analizar y comparar al detalle la experiencia de cinco empresas con una dilatada y exitosa trayectoria en abrir sus puertas al público y recibir visitas en sus instalaciones. La muestra seleccionada responde a que se trata de cinco empresas pequeñas, modestas, y españolas, pretendiéndose con ello mostrar que abrir las puertas al público para que éste experimente la empresa/marca no es coto exclusivo de las grandes compañías internacionales. Cabe precisar que dos de las cinco empresas se dedican a la elaboración de aceite, una empresa a la elaboración de vino, otra a la fabricación de guitarras artesanales, y la quinta a la producción hortofrutícola, actividades todas ellas que permiten una relativamente fácil “tematización” y “sensorialización” y, por ende, brindan —a priori— una valiosa oportunidad para el marketing experiencial. Además, todas ellas acumulan una importante

<sup>22</sup> En cualquier caso, habilitar la visita a sus instalaciones sí que puede generar para las empresas diversos costes económicos (guía, servicio de acogida, soportes informáticos, medidas de seguridad e higiene, parking para vehículos, baños para visitantes, etc.).

<sup>23</sup> Como se ha dicho con anterioridad, algunas empresas —sobre todo las grandes y las que atesoran una importante imagen de marca— recurren a crear “ex nihilo” un *visitor centre* o incluso un museo corporativo, aunque ello se traduce en “una forma de artificialización del descubrimiento de su saber hacer al desarrollar un espacio «escaparate» distinto al de producción” (Morice, 2010: 29), lo cual puede mermar la autenticidad experimentada por el visitante, dado que lo que se exhibe no es el *back-stage* de la empresa, en el sentido en el que Goffman lo define, sino que “más bien se trata de una región trasera escenificada, una suerte de museo viviente” (MacCannell, 2003: 132). Makua y Eizaguirre (2010) también señalan el riesgo de banalizar las visitas, mencionando el caso de algunas bodegas que, “más que empresas, parecen parques temáticos: no huelen a vino, las zonas de trabajo están demasiado limpias, no hay gente trabajando... Son lugares en los que no parece haber actividad real. Por abrir al público las empresas no debieran perder su autenticidad”.

experiencia en realizar “*factory tours*”, puesto que llevan al menos ocho años haciéndolo (y algunas de ellas reciben a 10.000 visitantes cada año), y son asiduas participantes en ferias y congresos sobre esa temática<sup>24</sup>. De hecho, el procedimiento para contactar con las empresas y obtener los datos para nuestro trabajo fue la realización de una entrevista y de una encuesta a las personas responsables de tales empresas durante su participación en la I Feria Ibérica de Turismo Industrial celebrada en febrero de 2011 en Talavera de la Reina (Toledo). La Tabla 3 recoge algunas características de las cinco empresas analizadas.

**Tabla 3: Algunas características de las cinco empresas analizadas**

Nombre de la empresa	<i>Finca El Retamar</i>	<i>Olivar del desierto</i>	<i>Guitarras Manuel Rodríguez</i>	<i>Aceites Valderrama</i>	<i>Clisol Agro</i>
Sector de actividad	Vino	Aceite	Fabricación de guitarras	Aceite	Producción hortofrutícola
Localización	Sonseca (Toledo)	Tabernas (Almería)	Esquivias (Toledo)	Malpica (Toledo)	El Ejido (Almería)
Número de empleados	10	20	15	12	7
Años de apertura de sus puertas a visitantes	17	8	30	9	11
Volumen de visitantes al año	1.000	10.000	100	1.800	10.000
Duración de la visita	45 minutos + 1 hora de cata	1 hora	1 hora	1 hora y media + 30 minutos de cata	2 horas y media
Grado de satisfacción de la empresa con la experiencia de abrirse al público (de 1 a 10 puntos)	10	8	10	7	9

Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, en nuestro *segundo estudio* empírico, decidimos abordar una investigación de campo, visitando personalmente tres empresas en compañía de nuestro alumnado universitario y de otros docentes, para poder basarnos así en nuestra propia observación directa y en la autoexperimentación, además de en los testimonios del alumnado y profesorado acompañante. La muestra escogida la integraron las siguientes empresas: *Irizar*, *Eroski* y la *Central Nuclear de Santa María de Garoña*.

La empresa *Irizar* pertenece al sector industrial y se dedica a fabricar autocares y autobuses (se visitó su planta matriz ubicada en Ormaiztegui, Gipuzkoa). *Eroski* es una empresa del ámbito de la distribución comercial multiformato (se visitó la plataforma logística de Elorrio, Bizkaia). Y la *Central Nuclear de Santa María de Garoña* se dedica a la generación eléctrica y está situada en el Valle de Tobalina (Burgos). Se trata de tres empresas muy distintas entre sí, pertenecientes a diferentes ramas de actividad y ajenas a los sectores agroalimentario y artesanal, que concentran, según la literatura revisada, a la gran mayoría de las empresas que abren sus puertas y se exponen a ser visitadas (y que fueron objeto de análisis en el primer estudio empírico). Se pretende con ello señalar que prácticamente cualquier empresa —con independencia de su tamaño, actividad, localización, etc.— puede abrir las puertas al público para su visita, descubrimiento y experimentación.

<sup>24</sup> Se destaca, a ese respecto, su participación en las tres primeras ediciones del “Congreso Europeo de Turismo de Visita de Empresa”, celebradas en 2006 en Angers (Francia), en 2008 en Toledo (España) y en 2010 en Turín (Italia). También asistieron a la I Feria Ibérica de Turismo Industrial celebrada en febrero de 2011 en Talavera de la Reina (Toledo)

Las visitas tuvieron lugar en marzo de 2011 (visita a *Iriñzar*), abril de 2011 (visita a *Eroski*) y marzo de 2012 (visita a la *Central Nuclear de Santa María de Garoña*). Participaron en ellas, al margen de los dos autores de este trabajo, un total de 96 estudiantes y 8 docentes del Grado en Gestión de Negocios, de la Universidad del País Vasco (UPV), y a todos ellos se les pidió que rellenaran un cuestionario autoadministrado relativo a la visita y entregado en mano por los propios autores.

### 3.2. RESULTADOS

#### Primer estudio empírico

Según los responsables de las cinco empresas analizadas, los principales motivos para abrir sus puertas al público son “*promocionarse, dar a conocer sus productos*” y “*enseñar su proceso productivo, e informar y educar al público*” (y otorgan a esos dos motivos una importancia, en promedio, de 5 puntos en una escala de 1 a 5). De esas respuestas cabe deducirse una apuesta indudable por el “*edutainment*” experiencial. En un segundo plano arguyen el motivo “*brindar una experiencia memorable al visitante*” (4,8 puntos), seguido de “*reflejar el compromiso de la empresa con su entorno social y medioambiental*” (4,2 puntos) y “*motivar y hacer sentirse orgullosos a los empleados*” (4,2 puntos). La alusión explícita al hecho de que persiguen brindar “una experiencia memorable” al visitante es, nuevamente, toda una declaración y un reconocimiento a su apuesta inequívoca por el marketing experiencial. Por otra parte, resulta llamativo que la visita parece constituir no sólo una herramienta de marketing experiencial “*externo*”, dirigido al visitante/cliente, sino también un instrumento de marketing experiencial “*interno*”, que hace recaer el protagonismo sobre los empleados, dado que éstos también experimentan una interacción personal, cara a cara y multisensorial con los visitantes, ejerciendo de anfitriones, y/o guías, expertos, consultores, profesores, etc., un rol que les resulta probablemente novedoso y altamente creativo.

Las empresas analizadas también esgrimen como motivo para abrirse a ser visitadas su deseo de “*mostrarse transparente y auténtico ante el público*” (4,0 puntos) y la “*venta directa*” (4,0 puntos). Destaca la importancia que otorgan a la “*transparencia*” y a la “*autenticidad*”, ingredientes ambos esenciales para brindar una experiencia que cale y se torne memorable. Por supuesto, las empresas también reconocen querer “*vender directamente*” (no en vano venden vino, aceite, frutas/hortalizas y guitarras), pero ese motivo queda relativamente relegado. También aparecen rezagados en la lista otros motivos como “*diferenciarse de la competencia y de otras empresas en general*” (3,0 puntos), “*diversificar los ingresos a través de ticket de entrada, venta en tienda, souvenirs...*” (3,0 puntos), “*crear empleos, y/o enriquecer y otorgar polivalencia a algunos puestos de trabajo*” (3,0 puntos) y “*diversificar la oferta turística local*” (2,8 puntos).

Por otra parte, las cinco empresas revelan que empezaron a abrir sus puertas al público “*por iniciativa propia*”, y no “*porque la competencia lo hiciera*”, ni “*porque otras empresas lo hicieran*”, ni “*porque las autoridades públicas les informaran y apoyaran*”. Además, las cinco empresas reconocen que el “público objetivo” al que se dirigen para ofrecerle su visita es el “público en general”, aunque los “estudiantes” cobran una importancia especial para *Guitarras Manuel Rodríguez*, para *Clisol Agro* y para la almazara *El Olivar del Desierto*. Los “turistas” integran también un público notablemente interesante para *Finca El Retamar*, *Aceites Valderrama* y *Clisol Agro*.

En todos los casos se cobra una tarifa de entrada para realizar la visita (lo cual sirve, entre otras cosas, para dar “*caché*” y valor a la misma), salvo en la almazara *El Olivar del Desierto*, cuya visita es gratuita. Así mismo, en todos los casos se permite tanto realizar fotografías como grabar audio/vídeo durante la visita, lo cual viene a ser otra muestra de transparencia y autenticidad por parte de las empresas, además de una oportunidad para los visitantes de obtener su propio

“*souvenir*”. Las visitas tienen una duración de entre una hora y dos horas y media, que se estima necesaria para proporcionar una inmersión física, una absorción mental y una vivencia sensorial memorables, sin incurrir en el riesgo de resultar demasiado larga y aburrida. Todas las empresas ofrecen su visita tanto en español como en inglés, idiomas a los que se suma también el alemán en el caso de la *Finca El Retamar*; en el caso de *Clisol Agro* los idiomas de visita incluyen al español, inglés, alemán y francés. Lo anterior supone, obviamente, una clave primordial para facilitar un contacto y diálogo fluido con los visitantes.

Además, todas las visitas incluyen una “*charla de bienvenida*”, “*visitar con un guía las instalaciones*”, “*contemplar el proceso productivo*”, “*dialogar con los trabajadores*” y “*degustar productos*” (“*presenciar demostraciones*”, en el caso de *Guitarras Manuel Rodríguez*). Huelga decir que tales aspectos o actividades conforman el meollo de la experiencia multisensorial, es decir, aquello que transforma al visitante en “huésped” y “prosumidor” activo. Todas las empresas, sin excepción, conceden una importancia máxima a esos aspectos. En algunos casos se da la posibilidad de “*participar en talleres*” e incluso, al término de la visita, se entrega un “*obsequio*”. Según declaran expresamente todas y cada una de las empresas, durante la visita tratan de “*involucrar a sus visitantes*” y de ofrecerles experiencias “*sensoriales*” y “*educativas*” memorables.

El grado de satisfacción de las propias empresas con la experiencia de abrirse al público es, en promedio, de 8,8 puntos sobre 10. Mencionan, como principal beneficio o ventaja que les reporta las visitas, “*la publicidad boca-oreja*”, “*la mejora de la imagen de la empresa*” e, incluso, “*la satisfacción personal*”. En cualquier caso, todas las empresas denuncian la falta de apoyo por parte de las autoridades públicas, sobre todo por parte de las autoridades turísticas.

En opinión de las propias empresas, las mayores barreras o amenazas para la realización de las visitas son “*el desconocimiento general de su potencial, sobre todo por parte de las autoridades competentes*” y “*la creencia de que la empresa no es atractiva e interesante para ser visitada*”, no así “*el coste de poner en marcha iniciativas de este tipo*” ni “*el riesgo de robos o espionaje industrial*”. En uno de los casos también se cita como obstáculo que, en cierta medida, “*los propios trabajadores de la empresa se oponen a las visitas, por sentirse incómodos siendo observados mientras trabajan*”.

Finalmente, todas las empresas, sin excepción, creen que la visita de empresa es “*una herramienta de marketing importante*” para ellas.

## Segundo estudio empírico

El segundo estudio empírico aborda el análisis de la visita que realizaron personalmente los propios autores de este trabajo, así como un grupo de estudiantes y profesores universitarios, a las empresas *Irizar*, *Eroski* y *Central Nuclear de Santa María de Garoña*. El análisis se basa, por tanto, en la autoexperimentación y observación directa de los autores y en las opiniones subjetivas de los estudiantes y profesores, todos en calidad de “huéspedes”, “prosumidores” y “destinatarios-clientes” de la estrategia de marketing experiencial que, de forma más o menos deliberada, adoptan las empresas al abrirse a visitas.

La Tabla 4 recoge algunos de los principales resultados extraídos de los datos del cuestionario que rellenaron los 96 estudiantes y los 8 docentes, y su posterior explotación e interpretación. Cabe resaltar, en primer lugar, que tanto los estudiantes como los docentes registran, en promedio, un grado de satisfacción muy elevado respecto a cada una de las tres visitas realizadas. Concretamente, los estudiantes valoran su satisfacción en 8,1, 7,6 y 6,2 puntos sobre 10 en relación a las visitas a *Irizar*, *Eroski* y *Garoña*, respectivamente. Además, otro indicador indirecto del valor que los

estudiantes otorgan a las visitas lo ofrecen sus respuestas a la pregunta “¿cuánto hubiera pagado por la visita, si no hubiera sido gratis?”. Así, el 33,3% de los estudiantes no hubiera pagado nada por la visita, si ésta no hubiera sido gratuita; el 15,6% no responde; y el restante 51,1% sí que hubiera pagado algo: en promedio, hubieran estado dispuestos a pagar 6,30 euros. Finalmente, el 46,3% de los estudiantes considera la visita “recomendable” o “muy recomendable” y sólo el 11,8% la tacha como “poco recomendable” o “muy poco recomendable”. En promedio, en una escala de Likert con cinco categorías entre “muy poco recomendable=1” y “muy recomendable=5”, los estudiantes otorgan 3,5 puntos a la visita a empresas en activo<sup>25</sup>. En suma, los tres indicadores reflejan claramente la buena acogida que dan los estudiantes a la experiencia de visitar empresas en activo.

**Tabla 4: Grado de satisfacción de estudiantes y docentes con las visitas a empresas**

	Estudiantes			Docentes		
	<i>Irizar</i>	<i>Eroski</i>	<i>Garroña</i>	<i>Irizar</i>	<i>Eroski</i>	<i>Garroña</i>
Grado de satisfacción con la visita	8,1	7,6	6,2	9,0	9,0	8,5
¿Cuánto hubiera pagado por la visita, si no hubiera sido gratis?	6,30 €			14,75 €		
¿Recomendaría la visita? (Escala de 1 a 5)	3,5			4,2		

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a los docentes, en promedio su grado de satisfacción es aún mayor que el del alumnado (9,0 puntos tanto para *Irizar* como para *Eroski*, y 8,5 para *Garroña*). Así mismo, todos ellos hubieran estado dispuestos a pagar una considerable suma (14,75 euros, de media) por cada visita, si éstas no hubieran sido gratuitas. Y, además, el 83,3% de ellos considera las visitas como “recomendables” o “muy recomendables”. En promedio, los profesores conceden 4,2 puntos en una escala de Likert de 1 a 5. En este caso también, los tres indicadores evidencian una elevada satisfacción y valoración por parte de los docentes hacia las visitas realizadas.

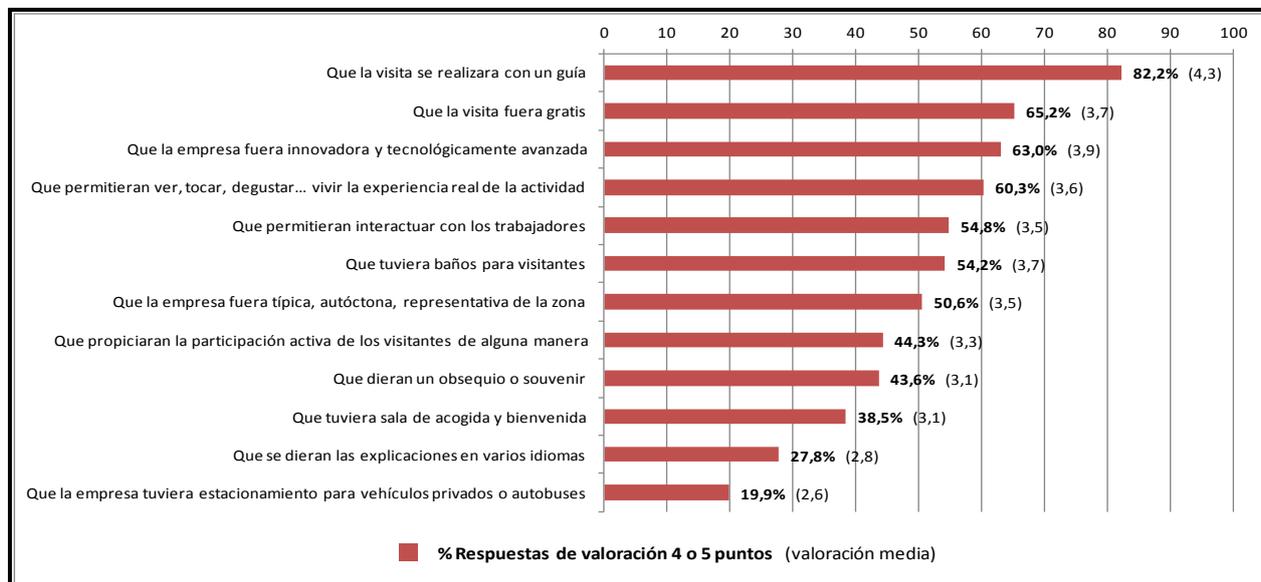
Por otra parte, del análisis de los cuestionarios también se concluye que en los tres casos se dan, ciertamente, numerosos rasgos e ingredientes de marketing experiencial, que a la postre resultan ser los más recordados y señalados. De hecho, tal y como se puede apreciar en las Figuras 3 y 4, los aspectos más valorados de las visitas, tanto por parte del alumnado como del profesorado, son los directamente relacionados con que se posibilitara “interactuar con el guía así como con los trabajadores”, que se propiciara la “participación activa de los visitantes”, que se permitiera “ver, tocar... vivir la experiencia real de la actividad”, y que “la empresa fuera innovadora y tecnológicamente avanzada”, entre otros.

Según los visitantes, el elemento experiencial más cautivador de las visitas es poder conversar, incluso chismear, de tú a tú con el guía u otros empleados, mientras uno es bombardeado con múltiples estímulos sensoriales (las chispas del soplete o el calor del túnel de secado de autobuses en *Irizar*; los movimientos de *femvich* al transportar *pallets*, o los silbidos del robot en el almacén inteligente de *Eroski*; la conexión en vivo con la central de control, o los vídeos explicativos en *Garroña*); estímulos sensoriales que en realidad no buscan fascinar artificialmente al visitante (como en una atracción de *Disneyland*), sino que responden al trajín real del día a día enérgico, auténtico y en 3-D de una empresa “viva”.

<sup>25</sup> Las respuestas se han traducido a valores numéricos de acuerdo con la siguiente equivalencia: “muy poco recomendable=1”, “poco recomendable=2”, “indiferente=3”, “recomendable=4” y “muy recomendable=5”.

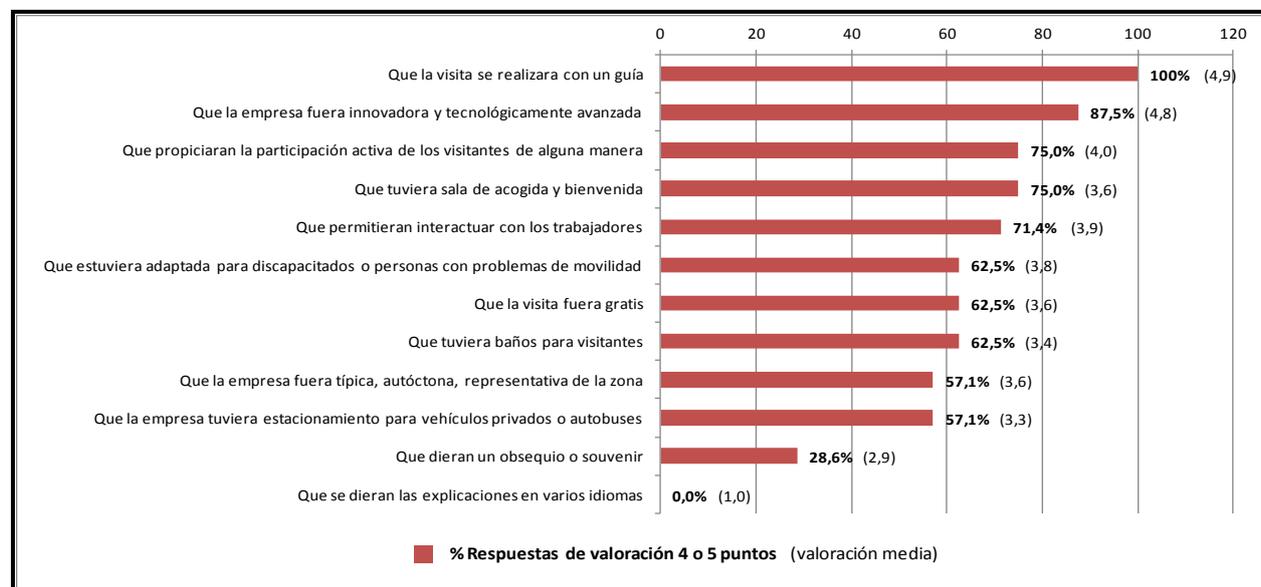
Así, tanto en opinión del alumnado y del profesorado como a juicio de los propios autores de este trabajo, las tres empresas logran brindar al visitante una experiencia profunda y significativa de “*edutainment*”, destacando —según testimonio tanto del alumnado y como del profesorado— “*la inmediatez, el diálogo, el entretenimiento y la interacción*”<sup>26</sup>.

**Figura 3: Valoración por parte del alumnado de diversos elementos de las visitas a empresas en activo (valoración de 1 a 5 puntos)**



Fuente: Elaboración propia.

**Figura 4: Valoración por parte del profesorado de diversos elementos de las visitas a empresas en activo (valoración de 1 a 5 puntos)**



Fuente: Elaboración propia

<sup>26</sup> De hecho, según los resultados del *Experiential Marketing Survey 2004*, recogidos en Lenderman y Sánchez (2008: 146), las características que para los consumidores hacen que una experiencia de marketing sea más eficaz y atractiva son precisamente la inmediatez, el diálogo, el entretenimiento y la interacción.

Efectivamente, las tres experiencias de “*edutainment*” resultan, tanto para el alumnado como para el profesorado, altamente eficaces y atractivas. En la Tabla 5 se plasma la opinión del alumnado sobre las visitas a empresas en activo como herramientas de “*edutainment*”; así, se les pregunta si creen que éstas son 1) una buena “*metodología activa de aprendizaje*”, 2) un mecanismo de “*motivación para el alumnado*” y 3) una herramienta útil para la “*contextualización de la enseñanza*”. Los resultados son abrumadores, con respuestas afirmativas a las tres preguntas por parte del 82,6%, 79,7% y 82,6% del alumnado, respectivamente (FRA), y unas respuestas negativas absolutamente minoritarias (FRD): 1,4%, 4,3% y 4,3%, respectivamente.

La Tabla 6 es análoga de la anterior, pero está referida a las respuestas del profesorado. Los resultados son rotundos y definitivos: todos los docentes, sin excepción, contestan afirmativamente, con una valoración media en la escala de Likert de 4,75 puntos. Se concluye así que el profesorado es aún más contundente que el alumnado a la hora de apreciar y reconocer las virtudes educativas y de entretenimiento de las visitas a empresas en activo<sup>27</sup>.

**Tabla 5: Opinión del alumnado sobre las visitas a empresas en activo como herramientas de “*edutainment*”**

	FRA (%)*	FRD (%)**	Promedio***
¿Son las visitas una buena “ <i>metodología activa de aprendizaje</i> ”?	82,6%	1,4%	4,3
¿Son las visitas un mecanismo de “ <i>motivación para el alumnado</i> ”?	79,7%	4,3%	4,2
¿Son las visitas una herramienta útil para la “ <i>contextualización de la enseñanza</i> ”?	82,6%	4,3%	4,2

\* FRA: Frecuencia de respuestas “*de acuerdo=4*” o “*muy de acuerdo=5*”.  
 \*\* FRD: Frecuencia de respuestas “*en desacuerdo=2*” o “*muy en desacuerdo=1*”.  
 \*\*\* Valoración en la escala de Likert: “*muy en desacuerdo=1*”, “*en desacuerdo=2*”, “*indiferente=3*”, “*de acuerdo=4*” y “*muy de acuerdo=5*”.

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 6: Opinión del profesorado sobre las visitas a empresas como herramientas de “*edutainment*”**

	FRA (%)*	FRD (%)**	Promedio***
¿Son las visitas una buena “ <i>metodología activa de aprendizaje</i> ”?	100%	0%	4,75
¿Son las visitas un mecanismo de “ <i>motivación para el alumnado</i> ”?	100%	0%	4,75
¿Son las visitas una herramienta útil para la “ <i>contextualización de la enseñanza</i> ”?	100%	0%	4,75

\* FRA: Frecuencia de respuestas “*de acuerdo=4*” o “*muy de acuerdo=5*”.  
 \*\* FRD: Frecuencia de respuestas “*en desacuerdo=2*” o “*muy en desacuerdo=1*”.  
 \*\*\* Valoración en la escala de Likert: “*muy en desacuerdo=1*”, “*en desacuerdo=2*”, “*indiferente=3*”, “*de acuerdo=4*” y “*muy de acuerdo=5*”.

Fuente: Elaboración propia.

De hecho, preguntados sobre su valoración de las visitas a empresas en activo en comparación con otras metodologías docentes, más de la mitad del alumnado y del profesorado opina que visitar una

<sup>27</sup> Los profesores matizan que, para explotar lo más posible las virtudes pedagógicas de la visita a empresas en activo, es fundamental preparar y tratar previamente en clase el caso de cada una de las empresas. Agregan también la importancia de recibir tras la visita algún material gráfico o audiovisual sobre la empresa. Finalmente, todos los profesores valoran muy especialmente el diálogo y la interacción con el guía y los trabajadores.

empresa “viva” es más interesante que una clase magistral en el aula y que asistir a un seminario. Se trata de un resultado, por una parte, no demasiado sorprendente, habida cuenta del consabido hartazgo generalizado de los estudiantes con respecto a la tradicional clase magistral, presa de la pizarra en 2-D, poco activa y participativa desde la óptica del alumnado; pero, por otra parte, asombra constatar que asistir a un seminario —a todas luces más participativo e interactivo que una clase magistral— tampoco parece concitar demasiadas simpatías y adhesiones, al menos en comparación con la “*salida de entre las cuatro paredes del aula*”, el “*soplo de aire fresco*” y la “*verdadera experiencia en 3-D*” que supone visitar una empresa “viva”.

Concluimos así que las visitas a empresas en activo constituyen, en opinión tanto del alumnado como del profesorado, una útil herramienta de “*edutainment*” experiencial, activo y complementario al resto de métodos pedagógicos, en general, y a la clase magistral, en particular. Se le reconocen amplias virtudes como metodología activa de aprendizaje, como mecanismo de motivación para el alumnado y como fórmula para contextualizar la enseñanza.

No obstante, pese a sus reconocidas bondades, visitar empresas en activo sigue siendo una práctica minoritaria, casi marginal. De hecho, una última conclusión que se desprende de las respuestas de los estudiantes pone en evidencia cuán desconocido e, incluso, sorprendente les resulta el fenómeno de visitar empresas “vivas”. Así, el 63,7% de los estudiantes declaran que la razón por la que nunca antes habían visitado ninguna empresa en activo es el “*desconocimiento o la falta de oferta/oportunidad*”. Y a eso hay que sumarle que a otro 15,9% del alumnado “*ni se le había pasado por la cabeza*” visitar una empresa en activo. En cualquier caso, tras la experiencia de visitar una empresa, al 92,7% le gustaría visitar alguna otra en el futuro. En cuanto a los profesores, el 100% de ellos manifiestan que les gustaría repetir en el futuro la experiencia de visitar otra empresa en activo. Parece, pues, que la experiencia de visitar empresas en activo agrada, seduce e induce a repetir.

#### 4. CONCLUSIONES

Sellaremos el trabajo con este apartado de conclusiones, que recabará los resultados más relevantes alcanzados —y que básicamente ya han sido “deslizados” a lo largo del trabajo— así como las consecuencias que pueden derivarse de los mismos, a modo de principal contribución científica de la presente investigación. También haremos una mención expresa a las limitaciones del trabajo y plantearemos algunas líneas de investigación que se revelan interesantes de cara al futuro.

La principal contribución de este trabajo es poner de relieve que la visita a empresa en activo puede ser una herramienta de marketing experiencial útil e innovadora. Y de hecho se aportan algunas evidencias empíricas al respecto; evidencias basadas en ocho experiencias reales, cinco de las cuales se fundamentan en la práctica y el testimonio de las propias empresas sobre su apuesta por abrirse *literalmente* al público (primer estudio empírico); las otras tres experiencias abordan la perspectiva de los visitantes, recogiendo su opinión y vivencia al penetrar *literalmente* en las empresas (segundo estudio empírico).

De los resultados de los dos estudios se infiere que la visita a empresas en activo se alza como una fórmula válida y atractiva de “*edutainment*” experiencial para el consumidor/visitante/“huésped” y de marketing experiencial para las empresas. Una fórmula que parece aunar sinérgicamente los intereses de ambas partes.

En efecto, el consumidor desea, cada vez más, no tanto *tener* posesiones materiales sino *ser* protagonista activo de experiencias y vivencias; y para ello quiere, entre otras cosas, tocar con sus propios dedos a las empresas y marcas, quiere palparlas, saborearlas y vivirlas en primera persona.

Sepultado bajo un *tsunami* informativo y publicitario, el consumidor necesita y exige un contacto más significativo, personal y directo con las empresas y marcas; quiere emocionarse, quiere aprender y quiere autenticidad. Y la visita a empresas en activo parece propiciar precisamente eso. Por su parte, la empresa quiere mostrarse transparente y auténtica, conectar íntimamente con el público, y brindarle experiencias e interacciones personales memorables. Y abrir sus puertas y exhibirse desnuda ante el público parece ser una respuesta original y transgresora.

Creemos, por lo tanto, que la visita a empresas “vivas” encaja a la perfección dentro del marco de la sociedad emocional y la economía de la experiencia en las que estamos inmersos y que traen consigo un cambio de paradigma, una revolución en el mundo del marketing. Así, inspirándonos en Lenderman y Sánchez (2008: 231), sostenemos también que “*el paradigma del marketing tradicional se basa en la persuasión y el nuevo paradigma del marketing se basa en la verdad*”, y mostramos como ejemplo ilustrativo de ello la visita a empresas en activo.

Obviamente, no somos ajenos a las limitaciones del trabajo y a las debilidades de los resultados alcanzados. Por una parte, reconocemos que el propio concepto de “*marketing experiencial*”, por ser relativamente novedoso y desconocido, resulta aún impreciso, equívoco, y que no atesora una definición unánimemente aceptada. Nosotros, lejos de pretender formular una definición propia del concepto, sólo hemos intentado rescatar, de la literatura revisada, sus rasgos más singulares y característicos, y los hemos sintetizado y ejemplificado enfatizando su contraste con el marketing tradicional (tal y como se recoge en la Tabla 2).

Por otra parte, los estudios empíricos también presentan carencias. El primer estudio empírico adolece de una muestra muy limitada y poco representativa de empresas. Por ello, los resultados son poco generalizables. En cuanto al segundo estudio, la muestra de tres empresas es a todas luces muy reducida (aunque variopinta), y reconocemos que tanto la observación directa y la autoexperimentación de los propios autores de este trabajo como las opiniones del alumnado y profesorado encuestado carecen, probablemente, de la necesaria objetividad.

Así, la contribución del presente trabajo puede parecer muy modesta, quizás porque su objetivo también lo era: *explorar*. Explorar un campo casi virgen e ignoto. Por ello, no hemos pretendido demostrar ni verificar nada. Simplemente mostrar, y poner ejemplos. Los argumentos que hemos empleado en el trabajo no perseguían ser irrefutables, sólo atractivos; las conclusiones tampoco pretenden ser definitivas, sino sugerentes.

Es evidente que (nos) queda mucho por hacer en este campo de investigación, que se encuentra en una fase incipiente, embrionaria, pero prometedora. Como afirman Fernández y Delgado (2011: 61), en este campo también “*la práctica empresarial parece ir por delante de los teóricos e investigadores*”, es decir, algunas empresas ya han empezado a explotar lo que el mundo académico-investigador apenas ha comenzado a explorar. Así, para los investigadores hay mucho campo que labrar, por ejemplo, en la teorización y conceptualización en torno al marketing experiencial y su casuística multifacética (en la línea de Schmitt, 2000, 2004; Lenderman y Sánchez, 2008; Costa, 2008; Butterfield, 2009), así como en lo relativo al concepto de “autenticidad” (Pine II y Gilmore, 2007); de igual forma, existe un terreno abonado para el estudio empírico y comparativo de casos exitosos de visita a empresas “vivas”, desde la óptica de las propias empresas (Mitchell y Orwig, 2002; Montonen y Tanski, 2003; Kerwin, 2004; Zárate, 2008, 2010; Otgaar *et al.*, 2008; Frew, 2008; Bregman, 2011), y/o desde la perspectiva de los visitantes (Makua y Eizaguirre, 2010), y/o desde los intereses de las autoridades locales, especialmente las autoridades turísticas (Zárate, 2008, 2010; Otgaar *et al.*, 2008; Morice, 2010; Otgaar, 2010).

Otra línea de investigación potencialmente fecunda se abre en torno al concepto de “servicescape” (Bitner, 1992) y su aplicación a la visita a empresas en activo, sobre todo a establecimientos comerciales (Gómez y García, 2012), como ingrediente para el marketing sensorial.

## BIBLIOGRAFÍA

- Adán Mico, P., & Recolons, G. (2012). Marketing humano; porque somos personas. *MK Marketing+Ventas*, 277, 32-39.
- Bauman, Z. (1999). Turistas y vagabundos, in Z. Bauman, *La globalización: consecuencias humanas*, Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires, 103-133.
- Bauman, Z. (2007). *Modernidad líquida*. Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires.
- Bitner M. (1992). Servicescapes: the impact of physical surroundings on customers and employees. *Journal of Marketing*, 56, 57-71.
- Butterfield, L. (2009). La experiencia como revolución: marcas que hacen despertar los sentidos. In *Mejores marcas españolas 2009*, Interbrand, Madrid, 32-34.
- Bregman, W.J. (2011). *Industrial tourism visits: the role of company tours within companies' strategies*. Master Thesis, Erasmus University Rotterdam, Rotterdam.
- Costa, G. (2008). La experiencia, la mejor prueba. El efecto *wow*. *MK Marketing+Ventas*, 231, 8-16.
- Fernández, E., & Delgado, M.E. (2011). Marcas de la experiencia. Marcando la diferencia. *Estudios Gerenciales*, 27 (121), 59-77.
- Frew, E.A. (2008). Industrial tourism theory and implemented strategies. *Advances in Culture, Tourism and Hospitality Research*, 2, 27-42.
- Gilmore, J.H., & Pine Ii, B.J. (2002). *The experience IS the marketing*. Strategic Horizons LLP. BrownHerron Publishing.
- Gómez, M., & García, C. (2012). Marketing sensorial: Cómo desarrollar la atmósfera del establecimiento comercial. *Distribución y Consumo*, 30-39.
- Jensen, R. (1999). *The Dream Society: how the coming shift from information to imagination will transform your business*. New York: McGraw-Hill.
- Kerwin, K. (2004, May 3). When the factory is a theme park: Companies are jazzing up plant tours and store visits to build customer loyalty. *Business Week*.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Principios de marketing*. Madrid: Pearson Educación.
- Lenderman, M., & Sánchez, R. (2008). *Marketing Experiencial: La revolución de las marcas*, ESIC, Madrid.
- Licona Calpe, L. (2011). ¿Una nueva tendencia o una vuelta al origen. *MK Marketing+Ventas*, 264, 66-70.
- Lindstrom, M. (2005). *Brand Sense: build powerful brands through touch, taste, smell, sight and sound*. New York: Editorial Free Press.
- Lipovetsky, G. (2006). *Los tiempos hipermodernos*. Barcelona: Anagrama.
- Maccannell, D. (2003). *El turista: una nueva teoría de la clase ociosa*. Barcelona: Melusina.
- Makua, A., & Eizaguirre, A. (2010). *La visita de empresa como producto turístico*, 3º Congreso Europeo della Visita d'Impresa, Turín.
- Mitchell, M.A., & Orwig, R.A. (2002). Consumer experience tourism and brand bonding. *Journal of Product & Brand Management*, 11 (1), 30-41.

- Montonen, H., & Tanski, M.B. (2003). *The Factory Experience. Experience Marketing to the End Consumer*, Master of Tourism and Hospitality Management, Göteborg University, Göteborg.
- Morice, J.R. (2010). Una conexión entre los mundos laborales del pasado y del futuro: la «visita de empresa». In A. Zárata y J.R. Morice (dir.), *Visita de empresa y turismo: Contexto español y perspectivas europeas*. Cámara de Comercio e Industria de Toledo, 20-31.
- Otgaar, A. (2010). *Industrial Tourism: Where the Public Meets the Private*. Erasmus Research Institute of Management, Rotterdam.
- Otgaar, A., Van Den Berg, L., Berger, C., & Xiang Feng, R. (2008). *Industrial Tourism: Opportunities for City and Enterprise*. Euricur, Rotterdam.
- Pine Ii, B.J., & Gilmore, J.H. (2000). *La economía de la experiencia: el trabajo es teatro y cada empresa un escenario*. Barcelona: Ediciones Granica S.A..
- Pine Ii, B.J., & Gilmore, J.H. (2007). *Authenticity: What consumers really wants*. Boston: Harvard Business School Press.
- Prahalad, C.K., & Ramaswamy, V. (2004). *The future of Competition: Co-creating Unique Value With Customers*. Boston: Harvard Business School Press.
- Rifkin, J. (2000). *La era del acceso: La revolución de la nueva economía*. Barcelona: Paidós.
- Sánchez Corrales, C. (2006). Emocionando desde el Marketing. *MK Marketing+Ventas*, 216, 50-56.
- Schmitt, B.H. (2000). *Experiential Marketing. Cómo conseguir que los clientes identifiquen en su marca: sensaciones, sentimientos, pensamientos, actuaciones, relaciones*. Barcelona: Deusto.
- Schmitt, B.H. (2004). *Customer experience management: Cómo optimizar la gestión de la experiencia del cliente*. México: McGraw-Hill-Interamericana de México.
- Toffler, A. (1980). *La tercera ola*. Barcelona: Plaza & Janés.
- Toffler, A. (1992). *El "shock" del futuro*. Barcelona: Plaza & Janés.
- Zárata, A. (2008). La visita de empresa, una forma de turismo de estilo de vida. In J. Bosque y M.A. Martín (coord.), *Libro Homenaje a Joaquín Bosque Maurel*, Real Sociedad Geográfica, Madrid, 571-601.
- Zárata, A. (2010). La «visita de empresa» en España, una modalidad turística en expansión. In A. Zárata y J.R. Morice (dir.), *Visita de empresa y turismo: Contexto español y perspectivas europeas*, Cámara de Comercio e Industria de Toledo, 52-66.

## **SUSTAINABILITY STRENGTH INDEX: AN IMPROVEMENT OF THE DPODE MODEL FOR ORGANIZATIONAL SUSTAINABILITY**

**João Rocha Santos**

School of Management Sciences - Polytechnic Institute of Setúbal  
jcarlossantos@netcabo.pt

**Pedro Fernandes Anunciação**

School of Management Sciences - Polytechnic Institute of Setúbal  
pedro.anunciacao@esce.ips.pt

**Júlio Costa Mendes**

School of Economics – Algarve University  
jmendes@ualg.pt

### **ABSTRACT**

Recent developments on the world economy have awakened us for the challenges of sustainability of the economies, countries and economic organizations as well. In this context, the role and responsibilities that all “actors” need to assume for a good and sustainable management is relevant. The questions of sustainability are focused in the relations established between several agents, in management and good use of resources and in the efficiency of the markets in order to guarantee its consolidation and peaceful continuity in society. According to recent studies and beyond several factors that could be enunciated as relevant in the framework of sustainability, there are some pillars that seem to be central and under which businesses management need to develop abilities to ensure the sustainability of their organizations. The “DPODE Model for Organizational Sustainability” is a recent theoretical model (2010, 2011) trying to disclose in an empirical manner the pillars that seem to be crucial for organizations to ensure their sustainability. After its presentation, publication and application to two Portuguese major organizations, the authors are trying to improve the model in terms of the information needed to evaluate with accuracy each pillar and therefore the organizations sustainability. The main objective is to disclose a set of organizational competences and dimensions to be analyzed at different levels of organizations in terms of their objectivity and scope of information, in order to define a “Sustainability Strength Index” that can be measured in each of the pillars of the model (Direction, Posture, Organization, Behavior and Evaluation) and, consequently, measure the global strength of sustainability of organizations. The used methodology includes a brief review about the model and a literature review about several aspects from organizational sustainability, using the focus group research technic as well as the results obtained with the applications already done with this model to set a group of competences and dimensions to be analyzed and the criteria to be used to evaluate sustainability strength.

### **KEYWORDS**

Management, Organizations, Strategy, Sustainability, Sustainability Strength.

## **1. INTRODUCTION**

Recent developments on world's economy have awakened us for the sustainability challenges of the economies, countries and even the human being itself. These challenges have stand out the relevance of the role played by all who assume responsibility for the management of the economic organizations, as well as the challenges associated to its continuity in the market.

Sustainability questions focuses themselves on the articulation from several agents, from management and use of resources to the efficiency of markets functioning, aiming to grant a peaceful and consolidated continuity of society in the environment.

The “current scene” is of permanent change. The permanent “omnipresence” of this feeling of change follows the demand of balance before economic, technological, social, politic and cultural environments, as well as the constant attempt of adjustment, looking for survival in a world-wide economy more competitive each day (Kirkbridge, 1993).

In this context, a new challenge of sustainability for the economic organizations emerges, that demands a balance between differentiated and difference maker skills of the organizational performance, conditioning of the change factors starting from three main axes (Stacey, 1993):

- Discontinuance versus Continuance
- Integration versus Differentiation
- Complexity versus Instability

It's in this economic environment of share and cooperation, also marked with ubiquity, mobility, complexity and interactivity, that we must know how to picture the organizations sustainability (Massey *et al.*, 2000).

All this challenges are present in actual complex structure of businesses, with an intensification of net participations in which we find difficulties that grow according to the requirements related to the integration of the activities in the various value chains, hopping to get a share of objectives, strategies, resources, information, systems and technologies and, over all, commitments.

## **2. LITERATURE REVIEW**

There is no general consensus about the applicability of the concept of corporate sustainability (Coral, 2002).

The importance of this concept has been associated by several authors to an ecological vision, where the company is sustainable if it does not attack the environment, that is, if its use of natural resources for the development of its economic activity does not place in danger the rate of natural regeneration (Epelbaum, 2004; Danich, 2003; Atkinson, 2000).

However, its application to businesses didn't take in consideration other important principles that firms have to satisfy if they want to be truly sustainable, such as eco-efficiency, socio-efficiency, eco-effectiveness, socio-effectiveness, sufficiency and ecological equity (Dyllick and Hockerts, 2002).

This set of principles induced other authors to consider corporate sustainability supported simultaneously in physical, social and economic levels, according to a modern and systemic conception of the environment and based in a culture of social responsibility and ethical principles in development of businesses (Anderson, 2006; Ehrenfeld, 2005; Dunphy, 2003).

This concept goes on with the thinking of those who claimed that the central challenge for this century is to create a sustainable global economy and society supported by organizations that are not only sustainable themselves but also sustaining in their impact on society and the biosphere.

In fact, it has never been more urgent than actually to realign business and investment practices to value long-term prosperity. The global economy can no longer afford “business as usual”, focusing on short-term gains and ignoring long-term risks (CERES, 2008).

As referred by Mehra (2010), sustainability is a process that continually disrupts the *status quo* and harnesses turbulence to achieve long term goals of the organizations through constant innovation, transparency, commitment, accountability and responsibility.

According to several authors, firms and managers will have to abandon the traditional strategic view, focused essentially in profits and financial performance, and present an alternative vision that pays attention to the interaction with diverse stakeholders, to their interests and to the environmental impact of their activities according to a *triple bottom line* (TBL) approach (Oliveira, 2007; Almeida, 2007; Donaire, 2006; Santoro, 2003; Elkington, 2001).

However, measuring, analyzing and reporting simultaneously the social, economic and environmental performances according to a TBL approach is not enough to grant organizations sustainability, as well as enterprise’s efficiency is not necessarily the result of a proper and efficient management (Svirina, 2009).

Some other questions remain without any conclusive answers:

- The reported sustainability reveals the exact organizations sustainability?
- How to see sustainability in the context of actual information society?
- How to be a true sustainable organization?
- Which are the main features to grant organizations sustainability?
- Which are the competences and dimensions organizations and managers should take in care to achieve sustainability?

The majority of studies and theories focus essentially in “how” to measure the organizations sustainability and “how” to translate these measures in to understandable, suitable and instructive information for the several traditional stakeholders.

Despite this, some studies have been made in order to measure the efficiency of companies and their management. Svirina (2009) proposed a group of managerial efficiency indicators to evaluate a supposed relation between managerial functions and the grant of profit, efficiency and shareholders’ value in organizations.

Many times the financial, social and environmental information claimed by organizations reveal a lack of transparency about their performances, changing the same according to the impact of their

activities on each context and often reflecting interests of individuals, groups and corporations (Santos, 2012).

On the other hand, although many companies seek a sustainable management of businesses and publish their sustainability reports, the real efforts made by them to achieve corporate sustainability remains unclear, more resembling that the same result from a set of factors and lucky coincidences instead of well-defined sustainable strategies aiming internal and external aspects of the organizations.

Achieving profits is not necessarily a result of proper companies' management and shareholders' value and annual profits are not enough to measure corporations' efficiency (Svirina, 2009).

And a good short-term performance of organizations evaluated mainly on accounting figures and other annual information may "cover" difficulties to grant their medium and long term sustainability (Baumgartner and Ebner, 2010).

It's in this framework of absence of reliable information that the "DPOBE Model for Organizational Sustainability" (Gisbert López *et al.*, 2010; 2011) arises, aiming to disclose the main features that seem to be crucial for organizations to achieve their sustainability.

It's a recent theoretical approach already with some empirical applications to major Portuguese firms (Gisbert López *et al.*, 2010, 2011; Santos, 2012) which tries to identify major questions regarding the organizational sustainability, focusing itself in the joint of several agents such as the management of human and organizational resources and markets efficiency, in order to guarantee organizations consolidated continuity in society.

This model is supported in five pillars that are referred as the most important in the frame of organizational sustainability and in which managers and organizations should develop abilities.

**Figure 1: The DPOBE Model for Organizational Sustainability** (G. López *et al.*, 2010; 2011)



The principles of each pillar of the model are the following:

- Direction, regarding the economic sense that must be given to organizations, the capacity to conceive the future and find the best way to achieve it, the capacity of strategic innovation to facilitate “business new conception”, forcing management to consider in a permanent way “different forms of playing the game in present businesses” (Gisbert López *et al.*, 2010; Santos, 2012);
- Posture, with management conducted by ethical values which will give to organizations credibility and respect, acting with reliability to induce good attitudes and critical behaviors that will help to reach high performance, based on confidence and upon new ideas in order to guarantee their share in a fair and balanced society and economy (Markides, 2000; 1997);
- Organization, an essential activity in management providing a multi-dimensional and multi-contextual answer to deal with so many different organizations, information systems, support technologies, necessities and objectives in different economic contexts, with the alignment between strategies and the organizational dimensions, responsibilities and performances as a central key in the information economy (Kim and Mauborgne, 2003);
- Behavior, with quality as a rule of organizations, with all activities developed following strict standards of quality according to patterns of efficiency and effectiveness, with quality as an instrument to control organizational functioning in order to answer to well-defined strategies and to reach their sustainability (Andrade and Anunciação, 2008, 2009; Anunciação and Zorrinho, 2006; Yang *et al.*, 2005; Grupe *et al.*, 2002; Zeithaml, 2002, 2001; Yoo and Donthu, 2001);
- Evaluation, a procedure to analyze the organizational performance according to the defined strategic options and objectives, requiring the management of the organizational systems and the performance and risk of activities, allowing a quick access to a large and accurate set of information in order to make mobilization of capacities and resources for problems and critical opportunities (Wolfenbarger and Gilly, 2002; Rajkumar and Mani, 2001; Rodrigues, 2000).

### 3. METHODOLOGY

#### 3.1 ORGANIZATIONAL COMPETENCES AND DIMENSIONS

To disclose a set of competences and dimensions to be analyzed at different levels of organizations in terms of their objectivity and scope of information regarding each one of the five pillars of the model, the authors used the focus group research technic.

Focus group is a powerful research tool that can provide uniquely valuable insights and also rapid and suitable collection, integration and assembly of different points of view from a wide range of stakeholders around a conceivable theory (Boateng, 2012; Bishop, 2006).

For this proposal and by the joint of academic researchers in the field of management with management professionals, some questions were discussed in each step of the model in order to permit the definition, mainly in a micro-economic approach, of an assortment of skills and parameters suitable to be analyzed in organizations in view of each pillar of the model, already applied to a major Portuguese company (Santos, 2012).

Four levels in organizations were considered to be analyzed:

- Strategic level;
- Operational level (including short and long term planning and organizational and functional planning);
- Top management level (including resolutions and administration written records);
- Activity reports (including sustainability and official accounting, revision and management reports).

For each level, two dimensions were defined to be evaluated:

- Objectivity (concerning the way each parameter and competence is defined or formally declared);
- Scope and Knowledge (related with the disclosure of each parameter and competence).

To rate each one of this dimensions the use of a scale with four possible classifications was proposed.

For the dimension “Objectivity” the evaluation grid “explicitly defined”, “implicitly defined”, “undefined or not declared” and “not applicable” has been suggested.

For the dimension “Scope and Knowledge” the classifications “from public domain (stakeholders)”, “from domain of all corporation's employees”, “from exclusive domain of management board” and “not applicable” were used.

The parameters and competences that should be examined in each of the five pillars concerning the two dimensions above are:

- Direction
  - Mission, values and corporate policies
  - Business strategy and definition of strategic objectives
  - Timeframe and quantification of strategic objectives
  - Integration of business strategy on economic group policies and strategies
  - Action markets (*Where?*)
  - Target customers (*Who?*)
  - Products and services (*What?*)
  - Time-to-Market (*When?*)
  - Products and services placement (*How?*)
- Posture
  - Values and corporate culture
  - Ethical principles
  - Organizational principles and code of conduct
  - Social responsibility principles and code of conduct
  - Environmental principles and code of conduct
  - Principles and codes of professional conduct
  - Principles of relationship with suppliers

- Principles of action and participation in the community
- Legal framework of activities
- Organization
  - Organizational structure
  - Integration and compatibility of organizational structure in economic group
  - Functional diagrams and operational rules
  - Organizational information systems
  - Training and information of employees, suppliers and subcontractors
  - Planning of activities and resource allocation
  - Strategic business partnerships
  - Business units, geographic action areas and subsidiaries/branch offices
  - Outsourcing of activities and functions
- Behavior
  - Certifications and sub-systems of management
  - Level of effectiveness (objectives)
  - Level of efficiency (resources)
  - Productivity levels
  - Internal audits
  - Customers and employees satisfaction analyses
  - Action on internal faults and complaints
  - Continuous improvement processes
  - Conciliation between strategy and operational actions
- Evaluation
  - Indicators and evaluation metrics
  - Evaluation of results
  - Appraisal between expected and obtained results
  - Monitoring of organizational efficiency
  - Monitoring of organizational effectiveness
  - Economic and markets analyses
  - Adjustment of actions according to results
  - Forecasting and development of future scenarios and potential markets
  - Strategic realignment procedures

### 3.2 MEASURING SUSTAINABILITY STRENGTH

To fulfill a possible quantitative model in order to define and measure the sustainability strength of each pillar and the global strength of sustainability of organizations, the authors propose the redefinition of this set of questions and parameters in order to permit a sole answer regarding both dimensions.

To rate each one of the parameters and competences that should be examined in each of the five pillars with the use of a Likert scale, we propose the use of the following scale with six possibilities of different answers:

- Explicitly defined and well exposed and applied (Value 5)
- Explicitly defined but insufficiently exposed and applied (Value 4)
- Implicitly defined and collectively recognized (Value 3)

- Implicitly defined but individually recognized (Value 2)
- Undefined or not declared/not applied (Value 1)
- Don't know/don't answer/not applicable (Value 0)

The first possibility (5) shows us a clear and objective definition of parameters and competences, with a proper disclosure and identification in each different organization level and a good evaluation from management.

The second type of answer (4) gives us the sense of concern by management to do a proper and objective definition of parameters and competences but with some lack of effectiveness in their knowledge and disclosure in each organization level, with some problems in their identification in the formal institutional communication means and channels and without any accurate evaluation.

The third one (3) reveals some deficiencies in the definition of parameters and competences and the sole assumption that the same, even if not explicitly presented but subjectively established, are normally recognized and implicitly assumed in each level of the organization by managers and other personal.

The fourth type of answer (2) show us parameters and competences defined and perceptible in a subjective way, without any integration in the general organizational culture and sometimes recognized by managers and other staff.

The fifth one (1) reveals parameters and competences not identified or recognized, both in explicit or subjective ways, without any integration or application in the organizational structure and especially without any presence in their internal culture.

The last possibility of answer (0) reveals, in one hand a total lack of knowledge about the analyzed parameter or competence and its application or utility in the organizational structure and functioning, on the other hand a non-application of the described item in the considered organizational level.

By the sum (or average) of the answers, we can define the sustainability strength of each pillar of the model and also the level of sustainability robustness of the global organization, permitting to rate them according to six categories (presented values for averages – pillars, between 0 and 5 points – and sums – global sustainable level, between 0 and 25 points):

- Extremely robust (equal or more than 5/22)
- Highly robust (from 4/18 to less than 5/22)
- Robust (from 3/13 to less than 4/18)
- Medium robustness (from 2/8 to less than 3/13)
- Low robustness (from 1/4 to less than 2/8)
- Without robustness (less than 1/4)

#### **4. CONCLUSIONS**

For the authors and considering the economical, social and the environmental scopes in a medium and long term perspective, there are several dimensions and parameters that seem to be

fundamental and in which managers and organizations must improve their knowledge and develop competences.

The fulfillment of a set of indicators of financial, environmental and social nature according to the TBL approach does not grant itself an effective sustainability of organizations. Also the data and metrics used in accordance with this approach and the showed organizational results cannot translate by themselves the real effort made (or not) to define and pursuit sustainable strategies.

In this framework, the necessity to define and use tools and models suitable to permit an analysis and detection of the fundamentals and purposes of organizations and the principles and strength of the followed strategies in what seems to be an a sustainable organization emerges.

The DPOBE Model of Organizational Sustainability is a recent theoretical approach based on empirical analysis and still with few applications in case studies. However, the authors aim to develop it into a proposal of a quantitative model, which can enable comparative mathematical and statistics analyses such has statistical inference and correlation analysis.

We propose an Organizational Sustainable Strength Index, supported in the sustainable strength indexes of each pillar of the discussed model in the organizations:

$$R_s = f(R_i)$$

$R_i$ : Sustainable Strength Index of each pillar of the DPOBE Model

$R_s$ : Organizational Sustainable Strength Index

This approach can allow a comparison, for an organization, between the levels of sustainability measured according to a TBL approach such as the Dow Jones Sustainable indexes, the accounting rules AA 1000 or the Global Reporting Initiative indexes and the effective strength of the organizational sustainability.

It can also permit to disclose, for a certain group of companies or a business sector, a possible pattern of sustainability and evidence a set of factors that could be representative and illustrative of a similar behavior pattern, of key-conditions and management skills required for the organizations' sustainability.

According to the pillars of the DPOBE Model, the sustainability of a set of companies can be “translated” into a mathematical function, such as:

$$S_R = R_0 + a_D.R_D + a_P.R_P + a_O.R_O + a_B.R_B + a_E.R_E$$

$R_0$ : Independent coefficient

$R_{D,P,O,B,E}$ : Sustainable Strength Indexes of each pillar of the DPOBE Model

$a_{D,P,O,B,E}$ : Coefficients of each Sustainable Strength Indexes.

However, there is the need to emphasize some aspects from the present proposal.

This evolution of the DPOBE Model for Organizational Sustainability and the pretended definition of the concept of Sustainable Strength require hard testing, analysis and comparison among several organizations.

In the future, there will be the necessity to develop some studies around this subject aiming to validate this mathematical application of the model, adjusting or changing it if necessary according to new aspects and characteristics that may be considered as relevant to reach a deepen knowledge on organizations that aims to follow sustainable strategies and grant their sustainability.

## ACKNOWLEDGMENTS

This paper was partially financed by the Foundation for Science and Technology (FCT) and the authors wish to thank the support of the Superior School of Management Sciences from the Polytechnic Institute of Setúbal (Portugal) and the translation revision made by Natália Vaz Carvalho (motokooshii@gmail.com).

## BIBLIOGRAPHY

- Almeida, F. (2007). *Os desafios da sustentabilidade: uma ruptura urgente*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Anderson, D.R. (2006). The critical importance of sustainability risk management, *Risk Management*, 53(4), 66-74.
- Andrade, M.J.F., & Anunciação, P.F. (2009). Customer Perception of Web Quality in Services, *6<sup>th</sup> International Conference on Management of Technological Changes*, Alexandroupolis, Greece.
- Andrade, M.J.F., & Anunciação, P. F. (2008). De la Calidad de los Portables Web a la Excelencia en los Servicios Publicos, *XIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, Buenos Aires.
- Anunciação, P.F., & Zorrinho, C.D. (2006). *Urbanismo Organizacional – Como Gerir o Choque Tecnológico nas Empresas*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Atkinson, G. (2000). Measuring corporate sustainability. *Journal of Environmental Planning and Management*, 43(2), 235-252.
- Baumgartner, R.J., & Ebner, D. (2010). Corporate sustainability strategies: sustainability profiles and maturity levels. *Sustainable Development*, 18(2), p.76.
- Bishop, T.M. (2006, February). Nonprofits, lawyers adopt 'focus group' research tool. *Tribune Business News*, 5.
- Boateng, W. (2012). Evaluating the efficacy of focus group discussion (FGD) in qualitative social research. *International Journal of Business and Social Science*, (3)7, 54.
- CERES (2010). *Annual Report 2007–2008*, Coalition for Environmentally Responsible Economies. Retrieved 18.09.2010, from <http://www.ceres.org>.
- Coral, E. (2002). *Modelo de planeamento estratégico para a sustentabilidade empresarial*, Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil.
- Danich, V.A. (2003). *Uma contribuição à gestão empresarial socialmente responsável fundamentada no comportamento ético das organizações*, Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil.
- Daniels, N.C. (1997). *Estratégias Empresariais e Tecnologias de Informação*. Lisboa: Caminho.
- Davis, S. (1987). *Future Perfect*. Reading–Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company Inc.
- Donaire, D. (2006). *Gestão ambiental na empresa*. São Paulo: Editora Atlas.

- Dunphy, D. (2003). Corporate Sustainability: challenge to managerial orthodoxies, *Journal of Australian and New Zealand Academy of Management*, 9(9), 2-11.
- Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 11(2), 130-141.
- Ehrenfeld, J.R. (2005). The roots of sustainability. *MIT Sloan Management Review*, 46(2), 22-25.
- Elkington, J. (2001). *Canibais com garfo e faca*. São Paulo: Pearson Education do Brasil.
- Epelbaum, M. (2004). *Influência da gestão ambiental na competitividade e sucesso empresarial*. Universidade de São Paulo, Brasil.
- Gisbert López, M.C., Mendes, J.C., Anunciação, P.F., Andrade, F.J., Fernandes, C.R., & Santos, J. R. (2010). Main challenges in organizational management for a sustainable development: a new perspective. 8<sup>th</sup> *ATINER Annual International Conference on Business*, Athens.
- Gisbert López, M.C., Mendes, J.C., Anunciação, P.F., Andrade, F.J., Fernandes, C.R., & Santos, J.R. (2011). Main challenges in organizational management for a sustainable development: a new perspective, in Papanikos, G.T., (ed.) *International Developments in Management Research*, Athens Institute for Education and Research, Athens, 63-82.
- Gisbert López, M.C., Mendes, J.C., Anunciação, P.F., Andrade, F.J., Fernandes, C.R., & Santos, J.R. (2010). Main challenges in organizational management for a sustainable development: a case study of the DPOBE Model for Organizational Sustainability. *GIRA 2010 - Corporate Governance, Innovation, Environmental & Social Responsibility*, Lisbon.
- Grupe, F.H., Garcia-Jay, T., & Kuechler, W. (2002). Is It Time For An IT Ethics Program?. *Information Systems Management*, 19(3), 51-57.
- Kim, W.C., Mauborgne, R. (2003). Fair Process: Managing in the Knowledge Economy. *Harvard Business Review*, 81(1), 127-136.
- Kirkbridge, P. (1993). *Pensamento Estratégico e Gestão da Mudança*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Krovi, R. (2001). Surveying The E-Landscape: New Rules Of Survival. *Information Systems Management*, 18(4), 2-30.
- Markides, C. (2000). *All the Right Moves: A Guide to Crafting Breakthrough Strategy*. Boston: Harvard Business School Press.
- Markides, C. (1997). Strategic Innovation. *Sloan Management Review*, 38, 31-42.
- Massey, A.P., Wheeler, B.C., & Keen, P.G.W. (2000). Technology Matters. *Information Technology and the Future Enterprise*, 25-48.
- Madev, M. (2010). *Sustainability Strategy – The Centrality of Transparency*. World Council for Corporate Governance, London.
- Oliveira, P.H.D. (2007). *Sustentabilidade empresarial: aplicação do modelo UNEP/UNESCO (1987) para avaliação do equilíbrio socioeconómico e ambiental das empresas*. Programa Multi-institucional das Universidades de Brasília, Federal da Paraíba, Federal de Pernambuco e Federal do Rio Grande do Norte, Brasília.
- Rajkumar, T.M., & Mani, R.V.S. (2001). Offshore Software Development – The View From Indian Suppliers. *Information Systems Management*, 18(2), 63-72.
- Rodrigues, S.N. (2000). Comércio Electrónico e Valores Mobiliários. *Cadernos do Mercado de Valores Mobiliários*, 9, 80.
- Santoro, R.C. (2003). *Modelo para Implantação de Sistema de Indicadores Estratégicos, visando a Sustentabilidade Empresarial*, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, Brasil.
- Santos, J.C.R. (2012). *Sustentabilidade Empresarial: o Estudo de Caso da MSF-Engenharia, S.A.*, Faculdade de Economia da Universidade do Algarve, Faro.

- Stacey, R. (1993). *Organizações em Aprendizagem e Estratégias Emergentes, Pensamento Estratégico e Gestão da Mudança*. Lisboa: Edições Dom Quixote.
- Svirina, A. (2009). Measuring Managerial Efficiency: a Balanced Approach. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 4(1), 24-28.
- Wolfenbarger, M.F., & Gilly, M.C. (2002). .comQ: Conceptualizing, Measuring and Predicting e-Tail Quality. *Marketing Science Institute*, Working Paper, Report #02-100
- Yang, Z., CAI, S., Zhou, Z. & Zhou, N. (2005). Development and validation of an instrument to measure user perceived service quality of inmodotion presenting Web portals. *Inmodotion & Management*; 42, 575-589.
- Yoo, B., & Donthu, N. (2001). Developing a scale to measure he perceived quality of internet shopping sites (SITEQUAL). *Quarterly Journal of Electronic Commerce*, (2)1, 31-47.
- Zeithaml, V.A., Parasuraman, A., & Malhotra, A. (2001). A conceptual framework for understanding e-service quality: implications for future research and managerial practice. *MSI Working Paper Series*, 00-115, 1-49.
- Zeithaml, V.A., Parasuraman, A., & Malhotra, A. (2002). Service Quality delivery trough Web sites: a critical review of extant knowledge. *Journal of the Academic of Marketing Science*, (30)4, 362-375.

# GESTIÓN ECONÓMICA PARA EL BUEN GOBIERNO CORPORATIVO EN LAS ENTIDADES DE LA ECONOMÍA SOCIAL

## ECONOMIC MANAGEMENT FOR CORPORATE GOVERNANCE IN INSTITUTIONS OF SOCIAL ECONOMY

**María de Carmen Muñoz Medraño**

maicamu@hotmail.com

**Francisco Laborda Peñalver**

Escuela Universitaria, Universidad Politécnica de Cartagena

**Antonio Juan Briones Peñalver**

Universidad Politécnica de Cartagena

aj.briones@upct.es

### RESUMEN

El gobierno corporativo de las entidades de la Economía Social (en adelante, EES) mejora la eficiencia y el crecimiento de estas organizaciones con o sin ánimo de lucro a través de medidas de carácter estratégico. La incidencia de este modelo de buen gobierno es básica en las EES y a través de los *stakeholders* o grupo de interés sirve de integración para los diferentes agentes que participan en sus relaciones socioeconómicas. En este sentido, las teorías y enfoques tradicionales de gestión empresarial señalan las EES como aquellas que aportan a sus instituciones y actores, carácter innovador en pro del mejor desarrollo territorial y socioeconómico de los pueblos donde se asientan. Para ello, el buen gobierno corporativo en estas EES, sobrepasa algunos de los indicadores económicos relativos a la creación de valor y los consecuentes resultados de las compañías exclusivamente de capital, dotando a las EES con cierta diferencia sobre las estrictamente mercantilistas.

**PALABRAS CLAVE:** gobierno, *stakeholders*, estrategias, resultados, economía social

### ABSTRACT

The corporate governance of Social economy entities (hereinafter, EES) improves the efficiency and growth of these organizations with or without profit through strategic measures. The incidence of this model of governance is basic in the EES and through stakeholders or interest group provides integration for the different actors involved in socio-economic relations. In this sense, theories and traditional approaches to business management point out the EES such as those that contribute to its institutions and actors, innovative nature for the best territorial and socio-economic development of the peoples where settle. To do this, good corporate governance in these EES, exceeds some of the economic indicators relating to the creation of value and the consequential results of companies exclusively capital, giving the EES with some difference on the strictly mercantilists.

**KEYWORDS:** Government, Stakeholders, Strategies, Results, Social economy.

## 1. INTRODUCCIÓN

En los últimos años la ES ha ido adquiriendo cada vez más importancia debido a los recientes cambios sociales y a la situación de inestabilidad económica que actualmente están atravesando numerosos países a nivel mundial y especialmente los países de la eurozona, entre ellos España. En las EES el gobierno corporativo es considerado un forma de dirección eficiente en el uso de los activos que las configuran (Bueno, 2004), se asienta en principios de solidaridad y prácticas de democracia (Juliá, 2004; Chaves, 2004), ofrece información fiable a los *stakeholders* (Seguí *et al.*, 2008) y, dota de fortalezas a las organizaciones que siguen estas premisas (Saz y Carús, 2008).

El gobierno corporativo, tal y como lo define la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2004), es un “*elemento clave para mejorar la eficiencia económica y el crecimiento, así como mejorar la confianza de los inversores. El gobierno corporativo implica una serie de relaciones entre la dirección de la compañía, el consejo de administración, accionistas y el resto stakeholders*”.

El gobierno corporativo surge como un instrumento para que la empresa cumpla con su responsabilidad social, ofreciendo información de mayor fiabilidad a todo sus stakeholders (Seguí *et al.*, 2008), de forma que la empresa pueda ser socialmente responsable y cumpla así con sus objetivos. La aplicación de las políticas de buen gobierno en las EES ha contribuido a integrar social y/o laboralmente, tanto a las personas como a los territorios (Gallego, 2007; Mozas y Bernal, 2006). Así mismo, el crecimiento del desempleo en Europa, es otra de las razones de la importancia de la diversidad de organizaciones que forman el Tercer Sector y su aportación en la creación de empleo y a la productividad (Benardi, 2011); contribuyendo al equilibrio de mercado y demostrando su capacidad para incrementar el nivel de cohesión social (Bel y Ausin, 2007).

En este sentido, las teorías de gestión empresarial señalan las EES como aquellas que aportan a sus instituciones y los actores de la economía solidaria, carácter innovador en pro del mejor desarrollo territorial y socioeconómico de los pueblos donde se asientan. Para ello, en este trabajo encontramos algunos parámetros muy significativos de los enfoques tradicionales que se postulan como proposiciones en pro del buen gobierno corporativo en las EES; sobrepasando algunos de los indicadores económicos relativos a la creación de valor y los consecuentes resultados de las compañías exclusivamente de capital.

Por todo lo expuesto creemos que en la importancia de estudiar el gobierno corporativo de las EES entendido como una de las claves del éxito de estas organizaciones y para ello profundizaremos en el estudio de las teorías de gobierno más importantes (la Teoría de la Agencia, la Teoría de los Recursos) y su aplicación a las EES. En la última parte del trabajo, mostramos algunos indicadores macro y microeconómicos que son producto de la gestión económica para el buen gobierno corporativo en las EES, caracterizándolas muy por encima de las capitalistas.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1 TEORÍA DE AGENCIA

El gobierno corporativo ha estado ligado tradicionalmente a la Teoría de la Agencia que fue desarrollada en los años setenta por Jensen y Meckling que la definen como un contrato bajo el cual una persona, principal, encarga a otra, agente, la realización de algún servicio en su interés, incluyendo delegación de autoridad en el agente y, lógicamente, a cambio una contraprestación (Jensen y Meckling, 1976).

Podemos encontrar dos actores en esa relación de agencia: el agente y el principal. Por un lado el “agente” es el que lleva a cabo la tarea encargada por el principal que son los gestores o directivos encargados de maximizar el beneficio del accionista. Los propietarios de las empresas son los “principales” que son los que encargan al agente la realización de la tarea. El principal se caracteriza por (Álvarez, *et al.*, 2000):

- Tratar de alcanzar el máximo beneficio posible que se pueda derivar de la relación de agencia.
- Asumir el mayor nivel de riesgo distribuido por vía contractual, ya que está a expensa de percibir un producto incierto que depende de la evolución de la relación de agencia y el comportamiento del agente.

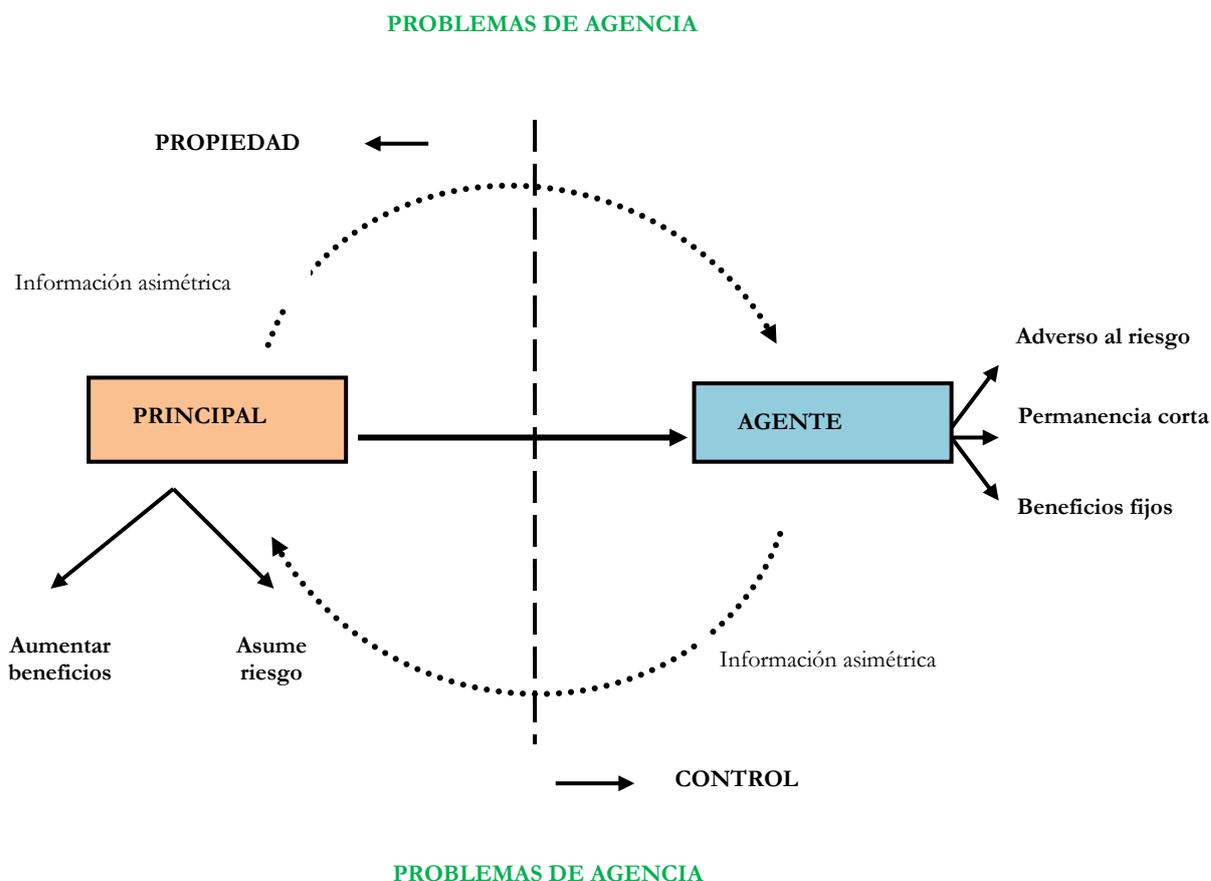
La separación entre propiedad y control lleva consigo la aparición de una serie de problemas y conflictos de intereses entre los agentes intervinientes en esta relación, conocidos como costes de agencia: conflicto de intereses, asunción de riesgos y asimetría de información. En la figura nº1 se muestra de forma esquemática la Teoría de la Agencia (ver figura nº 1).

Los componentes básicos de esta teoría son el conflicto de objetivos que aparecen entre los protagonistas de la relación que actúan con información incompleta y la incertidumbre que resulta de la existencia de asimetrías informativas que pueden acabar generando la aparición de comportamientos oportunistas.

Estos problemas o discrepancias que surgen entre el principal y el agente pueden venir motivadas por varias razones (Chowdhury, 2004 en Acero y Alcalde, 2010):

1. Percepción del riesgo; el agente suele ser adverso al riesgo y el principal puede ser tanto propenso como adverso al riesgo.
2. Alcance del compromiso con la organización; el agente suele tener una permanencia en la organización más corta que la del principal.
3. Límite de los riesgos; los beneficios del agente suelen ser fijos, a no ser que exista pago por incentivos, mientras que el principal es un *residual claimant*.
4. Proceso de toma de decisiones; el principal no toma parte directa en el proceso de toma de decisiones al existir una separación de la propiedad y la gestión.
5. Asimetría de información; generalmente el agente tiene más información que el principal sobre los asuntos de la compañía.

Figura nº 1: Teoría de la Agencia



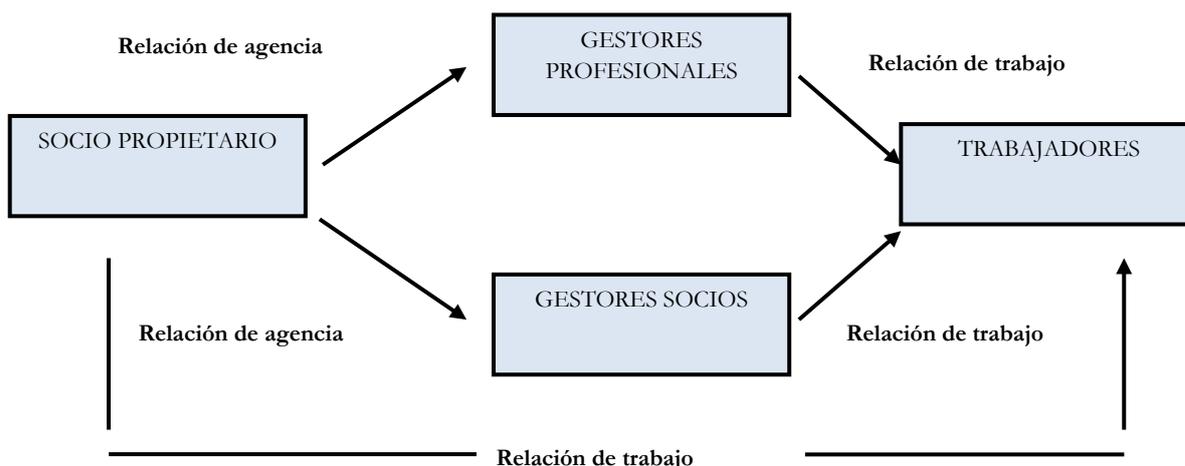
Fuente: Elaboración propia

La Teoría de la Agencia es aplicada a las EES, siendo los socios, los principales, que contratan al agente, que es el directivo, para que desempeñe en su nombre la dirección de la empresa. Pero no sólo es esta la relación de agencia que se establece en una cooperativa.

En una cooperativa pueden surgir hasta tres tipos de relaciones entre sus miembros (Álvarez, *et al.*, 2000), (ver figura nº2):

1. La surgida entre los propietarios y los gestores profesionales, que puede encuadrarse dentro de las relaciones puras de agencia, ya que responde al modelo de relación según el cual el principal (socio/asociado) encarga al agente (administrador) la realización de una tarea a cambio de una remuneración y otorgándole amplia capacidad de decisión.
2. La relación que se establece entre los socios como gestores-administradores y los socios como propietarios. Es decir, las consecuencias estructurales de que los trabajadores asuman el control, lo que da lugar a que surja una “especial relación de agencia”. Es esta relación la más característica y a su vez, distintiva de las Cooperativas respecto a las que surgen en otros tipos de empresas, por ejemplo en las Sociedad Anónimas.
3. La relación que surge entre la dirección-gestión y los trabajadores asalariados, independientemente de quien asuma cada uno de esos papeles, puede considerarse como una relación de empleo, en la que los empleados ceden sus servicios a cambio de un salario, siendo el empleador el que decide la asignación de dichos servicios en función de sus necesidades.

Figura nº 2: Relaciones de agencia entre los distintos miembros de una cooperativa



Fuente: Adaptado de Álvarez *et al.* (2000)

En el seno de una cooperativa, los problemas de agencia vendrían dados por las discrepancias entre los objetivos de las relaciones consejo rector y directivos profesionales y el socio y consejo rector (Arcas *et al.*, 2008).

En las EES encontramos la particularidad de que en muchas ocasiones el papel de socio y gestor coinciden generando incompatibilidades y conflictos de intereses a lo que hay que añadir la heterogeneidad de socios que hay en una cooperativa, cada uno con sus propios intereses. Estas malas relaciones entre los distintos grupos de interés conllevarían a unos malos resultados para la organización (Pedrosa, 2009).

El doble papel del socio en las EES, como capitalista y como usuario, les incentiva doblemente a gobernar la empresa (Coque, 2008), englobando todas las funciones del término “empresario”, asumiendo la función de inversión y la función de gestión (Salazar y Galve, 2010) llegando a delegar si llega el momento y así lo requiere, la función supervisora con el correspondiente contrato de agencia (Serra, 1993).

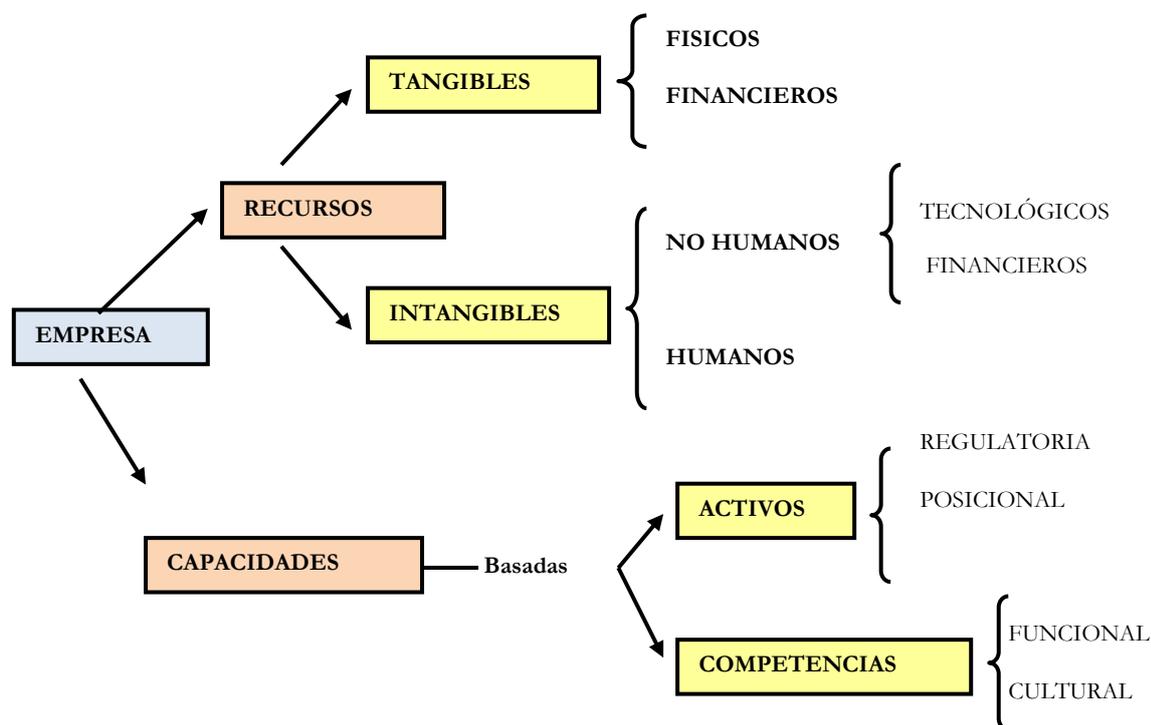
Algunos de los problemas de agencia asociados a las cooperativas surgen de la dificultad de financiarse vía autofinanciación y la escasa motivación para realizar nuevas inversiones, derivada básicamente de dos características: la no enajenación de las participaciones y el principio de puertas abiertas (Álvarez *et al.*, 2000).

Otro de los problemas de agencia asociados a la ES surge como consecuencia de la existencia de distintos tipos de socios (ordinarios, de trabajo y cuasi-capitalistas) (Chaves *et al.*, 2003), con distintos intereses dentro de la organización, lo que dificulta en gran medida la toma de decisiones (Chaves, 2004; Coque, 2008; Hernández *et al.*, 2009) ya que cada socio intentara defender sus intereses y estos serán distintos dentro del papel que juegue cada uno dentro de la cooperativa. A esto, hay que añadirle la dificultad de lograr, en muchos casos la participación activa del socio en la Asamblea y la intensa fragmentación del voto que favorece el control de la cooperativa por parte de los directivos (Chaves, 2004). El análisis de la Teoría de la Agencia y sus implicaciones en ES nos lleva a formular una primera hipótesis:

**Hipótesis 1:** *La información asimétrica en las EES y la capacidad de asumir riesgos de los diferentes actores de la economía social, caracteriza su gestión económica en pro del buen gobierno de estas organizaciones.*



Figura nº 4: Clasificación de los recursos y capacidades



Fuente: Elaboración propia a partir de Huertas (2004)

El propósito del análisis de los recursos y capacidades es identificar el potencial de la empresa para establecer ventajas competitivas mediante la identificación y valoración de los recursos y habilidades que posee a los que pueden acceder, centrando su atención en el análisis de los recursos y capacidades que presentan la empresas, así como en sus diferencias y en la importancia que este hecho tiene para explicar la evolución de sus resultados (Huertas *et al.*, 2004).

La competitividad de la empresa depende de su capacidad para configurar un conjunto único de recursos difícilmente imitables por los competidores que movilizan con la ayuda de los sistemas de organización y gestión que desarrolle la empresa y aportaran una serie de capacidades distintas que les permitan generar una renta sostenible a lo largo del tiempo (Fernández, 1995 en Hernández y Peña, 2008), siempre que sus recursos cumplan los siguientes requisitos: valiosos, raros, no imitables e insustituibles (Briones, 2007).

Al analizar las EES podemos ver, como su estructura organizativa, su forma de actuar a través de las distintas estrategias, sus implicaciones sociales, nos ayudan a detectar cuáles son sus recursos y capacidades, valiosos, raros, no imitables e insustituibles.

Para las EES los recursos más importantes y valiosos son los humanos y en especial los socios que cumplen dentro de la entidad varias funciones ya que no sólo aportan capital sino que, en muchos casos, también trabajo y tienen una dedicación plena generando fuertes vínculos con la entidad (Coque, 2008) al igual que les ocurre a los trabajadores de las EES.

Los socios son pieza clave en el gobierno de las EES, ellos están presentes tanto en la vertiente política como en la vertiente de gestión (Chaves, 2004), participando en un plano de igualdad en la gestión democrática de la empresa, siendo el motor de arranque para la adhesión del proyecto

cooperativo (Pérez *et al.*, 2009) y generadores de capacidades culturales importantes dentro de la organización que forman parte de la cultura de estas entidades (Hernández *et al.*, 2008).

Los valores y principios de estas entidades constituyen una capacidad cultural importantísima en la ES, basada en los valores de igualdad, democracia, solidaridad, equidad, honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás (Chaves *et al.*, 2003; Monzón, 2006), siendo esos valores intangibles y difíciles de imitar algunos de ellos por las organizaciones capitalistas (Díaz y Jaimez, 2009) y recogidos en las leyes que regulan a las distintas EES, siendo creadores de ventajas competitivas (Marcuello y Saz, 2008).

La toma de decisiones y la aplicación de políticas estratégicas basadas en los principios y valores de la ES a su vez son una fuente importante de generación otros recursos y capacidades como la estabilidad y calidad en el trabajo, la igualdad oportunidades, la imagen corporativa y la reputación. Los recursos difícilmente imitables y las capacidades que desarrollan los diferentes actores de la ES, caracteriza su gestión económica en pro del buen gobierno, lo que nos lleva a formular una segunda hipótesis de trabajo:

***Hipótesis 2:** Los recursos de las EES y las capacidades distintivas de los diferentes actores de la economía social, caracterizan su gestión económica en pro del buen gobierno de estas organizaciones.*

### 3. MARCO EMPÍRICO

#### 3.1 ESTADO GENERAL DE LA ECONOMÍA SOCIAL EN ESPAÑA

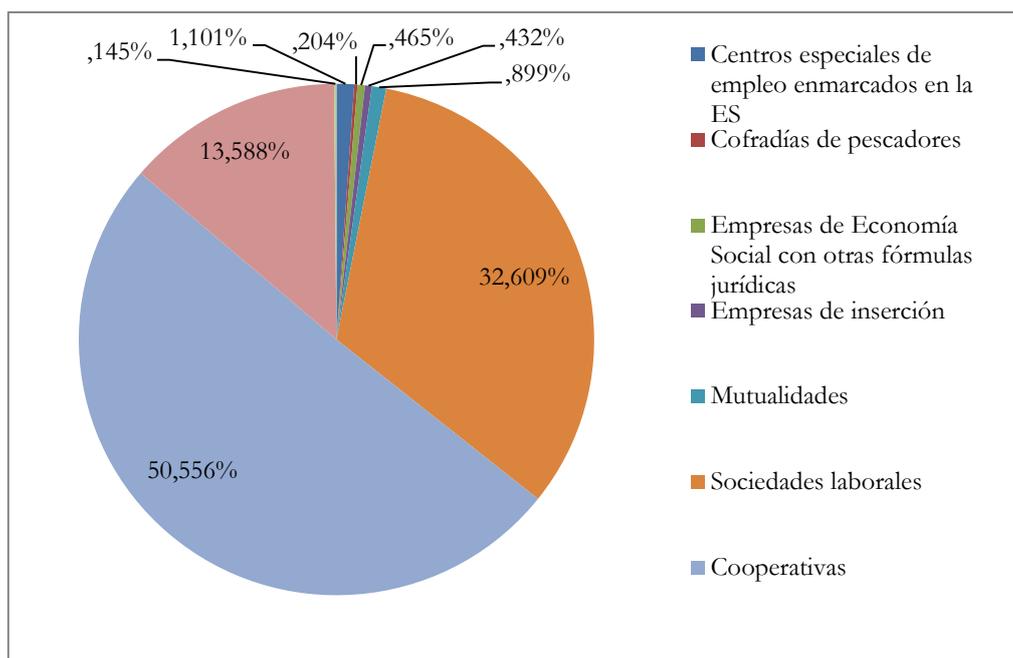
El número total de EES que hay en España según datos del 2010 de CEPES es de 44.693 (ver tabla nº 1) de las cuales las más numerosas según su forma jurídica son las cooperativas por un total de 22.595 (50,56%) seguidas de las Sociedades Laborales que hace un total de 14.574 (32,61) y en tercer lugar tendríamos las asociaciones cuya cifra representa el 13,59% con un total de 6.073. En el gráfico nº1 se puede ver con claridad la distribución total de EES según su forma jurídica.

**Tabla nº 1: Número de EES en España en 2010**

TIPOS DE SOCIEDAD	NÚMERO	%
Centros especiales de empleo enmarcados en la ES	492	1,10%
Cofradías de pescadores	91	0,20%
Empresas de Economía Social con otras fórmulas jurídicas	208	0,47%
Empresas de inserción	193	0,43%
Mutualidades	402	0,90%
Sociedades laborales	14.574	32,61%
Cooperativas	22.595	50,56%
Asociaciones	6.073	13,59%
Fundaciones de Economía Social	65	0,15%
<b>TOTAL DE EES EN EL ÁMBITO NACIONAL</b>	<b>44693</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos estadísticos de la Confederación Empresarial Española de la Economía Social

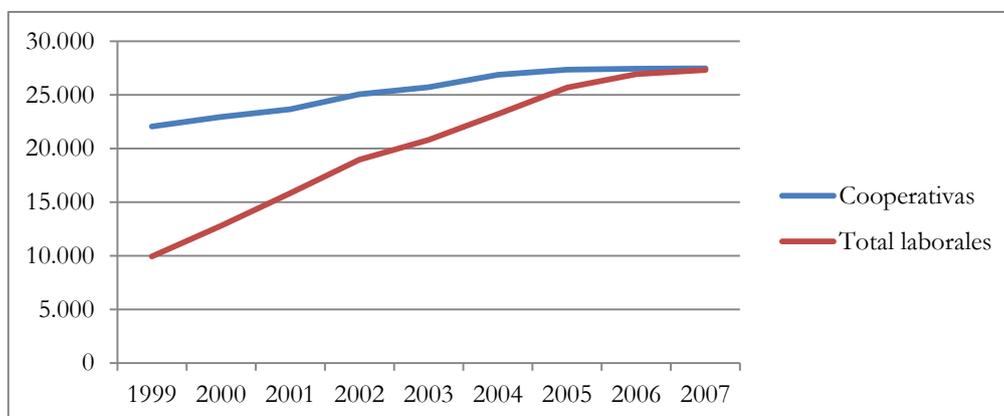
Gráfico nº 1: Número de EES en España en 2010



Fuente: Elaboración propia a partir de datos estadísticos de la Confederación Empresarial Española de la Economía Social

El número de EES en España ha ido incrementándose a lo largo de los años. Según datos estadísticos del Ministerio de Trabajo e Inmigración en 1999 el número total de sociedades cooperativas y sociedades laborales era de 31.965 hasta alcanzar un total de 54.788 en 2007. Tal y como muestran los datos el incremento de las sociedades laborales ha sido mayor que el de las sociedades cooperativas (ver gráfico nº 2). Este incremento de las sociedades laborales se debe al incremento de las Sociedades Limitadas Laborales (en adelante S.L.L) que han pasado de ser de 6.044 en 1999 a 23.850 en 2007. Por el contrario las Sociedades Anónimas Laborales (e adelante S.A.L) han sufrido un incremento negativo de 10,3%. Mientras que en cooperativas el incremento ha sido de un 25,56%, haciendo un total de 5.416 cooperativas en el caso de las sociedades laborales se ha situado en un 175,5%.

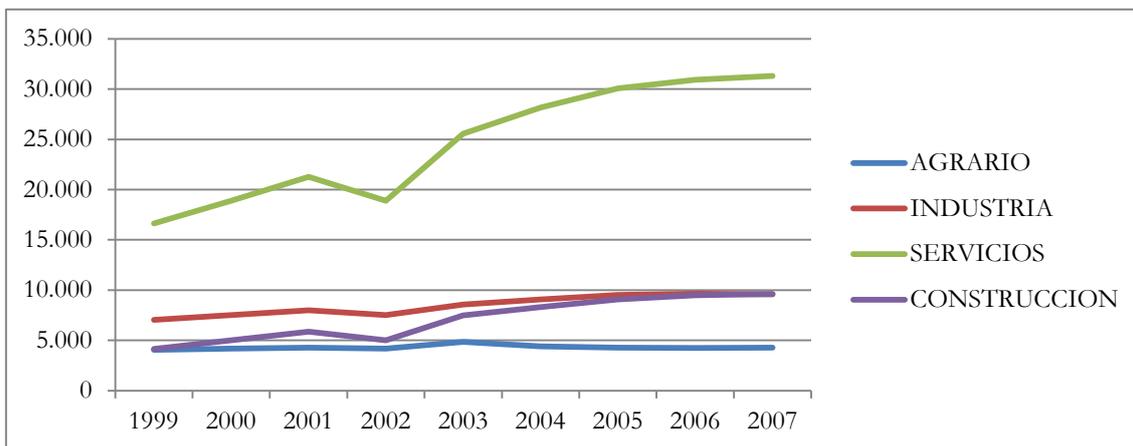
Gráfico nº 2: Evolución del número de cooperativas y sociedades laborales en España



Fuente: Elaboración propia a partir de datos estadísticos del Ministerio de Trabajo e Inmigración

Si analizamos esta evolución por sector de actividad (ver gráfico 3), podemos ver como el sector donde han incrementado el número de EES es el sector servicios con una tasa de crecimiento del 88,33%, pasando de 16.623 en 1999 a la cifra de 31.307 en 2007. No es de extrañar que el sector servicios sea el que mayor evolución ha sufrido a lo largo del tiempo si tenemos en cuenta que también es el sector de actividad que más importancia tiene dentro de la ES, llegando en 2007 a representar el 57% del total de EES.

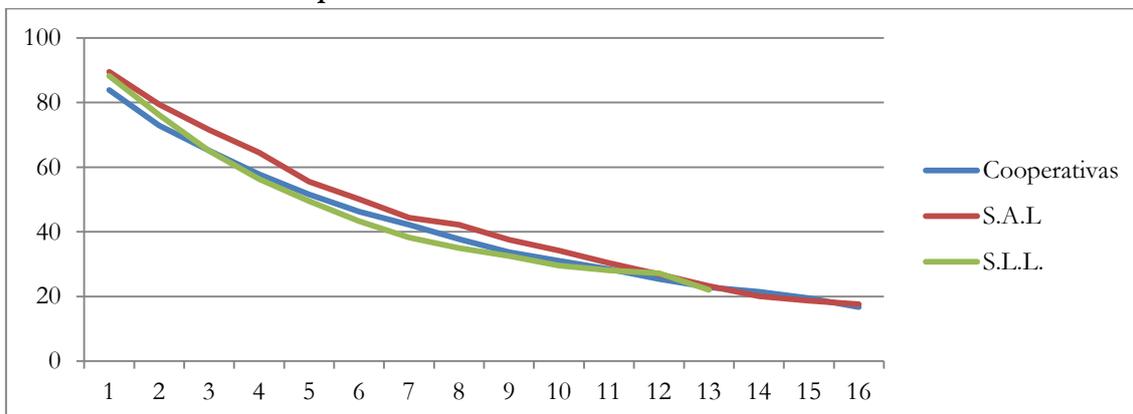
**Gráfico nº 3: Evolución del número de EES en España por sector de actividad**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos estadísticos del Ministerio de Trabajo e Inmigración

Una vez analizado el número de EES que hay en España y su evolución, cabe analizar el *índice de supervivencia* de las organizaciones más particulares de capital características de la economía solidaria (ver gráfico nº4). Este índice calculado en función del total de cooperativas y sociedades laborales con actividad en los últimos años, nos facilitaría información sobre la capacidad de asunción de riesgos e información asimétrica que son características importantes de la Teoría de Agencia. Si analizamos estos datos se puede observar como el índice de supervivencia del total de las cooperativas y sociedades laborales pasa de un 86,0% en el primer año, a un 17,01% en el año 16 de vida; porcentajes que son muy similares si se observa por separado los datos de ambas.

**Gráfico nº 4: Índice de supervivencia de las EES**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos estadísticos del Ministerio de Trabajo e Inmigración

### 3.2 INDICADORES DE LOS EFECTOS DE LAS POLÍTICAS DE BUEN GOBIERNO EN ECONOMÍA SOCIAL

#### 3.2.1 EL DESARROLLO LOCAL Y TERRITORIAL

Una de las contribuciones de las EES al bienestar social y al desarrollo económico es su preocupación por el interés local de las zonas donde se asientan y el desarrollo económico de las zonas rurales contribuyendo al mantenimiento y desarrollo de estas zonas invirtiendo en ellas y generando empleo estable y de calidad apostando por políticas de desarrollo local y generando riqueza (Gualati *et al.*, 2000; Bueno *et al.*, 2003; Briones, 2009; Gallego, 2007; Bel *et al.*, 2005).

Recientes estudios demuestran que la presencia de las EES en el ámbito rural es mayor que en las entidades capitalistas. Según CEPES las EES se ubican mayoritariamente en municipios de ámbito rural, con población menor a 40.000 habitantes, (el 54,9% de sus empresas tiene su domicilio social en el ámbito rural y el 57,3% de sus trabajadores reside en uno de ellos).

En las empresas que no pertenecen a la ES, estos porcentajes se invierten y tanto, el domicilio de la sociedad como el de sus trabajadores, se ubican mayoritariamente en el ámbito urbano. (Ver tabla nº 2)

**Tabla nº 2: Domicilio social de las empresas y lugar de residencia de sus trabajadores por ámbito geográfico (2010)**

Residencia de los trabajadores			
	Ámbito Urbano	Ámbito Rural	
<b>Economía Social</b>	45,10%	54,90%	100,00%
<b>Capitalistas</b>	56,20%	43,80%	100,00%
Domicilio de la empresa			
	Ámbito Urbano	Ámbito Rural	
<b>Economía Social</b>	42,70%	57,30%	100,00%
<b>Capitalistas</b>	55,80%	44,20%	100,00%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos estadísticos de la Confederación Empresarial Española de la Economía Social (2011)

La alta presencia de EES en estas zonas provoca un mayor aprovechamiento de las potencialidades económicas del ámbito rural siendo, uno de sus primeros efectos, el aumento del empleo y la actividad económica de las zonas rurales. El establecimiento de empresas conduce a un aumento de la oferta de bienes y servicios en los espacios rurales necesaria para abastecer el aumento de la población, población que debido a una mejora en su estabilidad laboral, disponen de una mejor y más estable situación económica, adquiriendo un mayor protagonismo la ES en el desarrollo del tejido empresarial y productivo de la zona, donde tienen una importante presencia determinadas actividades sobre todo del ámbito agroalimentario.

#### 3.2.2 LA CREACIÓN DE EMPLEO ESTABLE Y DE CALIDAD Y LA INTEGRACIÓN SOCIAL

Los distintos estudios analizados, tanto de CIRIEC-España como de CEPES, coinciden que las EES son un motor importante para la creación de empleo empresarial de forma estable y de calidad, siendo decisivo esta actuación, para el mantenimiento de más de 2 millones de empleos en

España, algo más del 10% de la población laboral española (ver tabla nº 3). En este caso, los agricultores y ganaderos son los más numerosos, sobretodo representados en organizaciones empresariales cooperativas, representando el 48,80% del total, seguido por los trabajadores autónomos con un 17,80%.

**Tabla nº 3: Total de personas relacionadas con la ES en 2010**

PERSONAS RELACIONADAS CON LA EES	NÚMERO	%
Agricultores y ganaderos asociados a cooperativas	1.160.337	48,80%
Autónomos	423.361	17,80%
Trabajadores en cofradías de pescadores	442	0,02%
Trabajadores en mutualidades	1.380	0,06%
Trabajadores con discapacidad	125.157	5,26%
Trabajadores en inserción	1.589	0,07%
Asalariados en otras figuras jurídicas	285.360	12,00%
Socios trabajadores y asalariados en sociedades laborales	81.772	3,44%
Socios trabajadores/de trabajo y asalariados en cooperativas	298.514	12,55%
	2.377.912	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos estadísticos de la Confederación Empresarial Española de la Economía Social

En cuanto a la calidad del empleo, los estudios empíricos demuestran que el empleo en las EES tiene una mayor calidad y estabilidad que en el resto de entidades. Según datos de CEPES el 56,9% de los trabajadores en la ES ha tenido una o más experiencias de empleo continuadas, es decir no ha tenido ningún episodio de desempleo, mientras que en las empresas capitalistas este porcentaje se reduce al 21,3%, por lo que se puede reconocer que la estabilidad laboral es mayor en las EES.

Una de las máximas de las EES y a la que va dirigida la implantación de sus políticas de buen gobierno es la integración social y/o laboral de distintos colectivos, algunos de ellos con riesgo de exclusión social. Al comparar los datos de las EES con las entidades sociedades anónimas (S.A.) y las sociedades limitadas (S.L.), vemos como, la integración colectivos muy afectados por el desempleo de larga duración (trabajadores mayores de 45 años) o colectivos de con riesgo de exclusión (personas con discapacidad) es mayor en las EES (ver tabla nº 4) que en la S.A. y S.L.

**Tabla nº 4: Integración de colectivos con dificultades al empleo en 2010**

	S.A.-S.L.	ES
<b>Mujeres</b>	39,20%	35,90%
<b>Mujeres &gt; 45 años</b>	11,50%	15,30%
<b>Trabajadores/as de 55 años y más</b>	9,20%	13,80%
<b>Trabajadores/as con discapacidad (&lt;33%)</b>	0,16%	31,77%
<b>Entre el 33% y el 65%</b>	88,10%	78,10%
<b>Igual o superior al 65%</b>	11,90%	21,90%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos estadísticos de la Confederación Empresarial Española de la Economía Social (2011)

En las EES el porcentaje de las mujeres en plantilla es ligeramente menor que en las empresas ordinarias (35,9% de mujeres en las plantillas frente a 39,2%). Sin embargo, la participación de

mujeres mayores de 45 años, en el empleo total es mayor en las empresas de ES (un 15,39% frente al 11,50).

En las EES también tiene una mayor presencia el colectivo de trabajadores mayores de 55 años, muy afectado por el desempleo de larga duración, que en el resto de entidades (13,8% frente a 9,2%).

Es de destacar los datos sobre la aportación de la ES a la hora de integrar a personas con discapacidad. El porcentaje medio de personas con discapacidad (grado superior al 33%) en las EES es del 31,77% mientras que en las empresas capitalistas alcanza sólo el 0,16%.

Otro colectivo afectado por unas altas tasas de desempleo son los trabajadores con baja cualificación. El grupo de peones y asimilados (en principio, los trabajadores con menor nivel de cualificación) representan casi un tercio (el 32,3%) de las plantillas en las empresas de ES, mientras que en las S.A y S.L. este porcentaje es del 12,5%.

#### **4. CONCLUSIONES**

En un sistema competitivo como el actual caracterizado por la crisis económica, la turbulencia de los mercados, la desconfianza en los mecanismos de control y situación cambiante, debe cuestionarse la posición y actitud estratégica de las organizaciones más representativas de la actividad socioeconómica territorial, el desarrollo de los pueblos y la expectativa de la ciudadanía. En este sentido, el la crisis que actualmente padecemos tiene un impacto directo en la economía real y afecta a la posibilidad de supervivencia de las empresas.

Ésta en las EES dependerá en gran medida como en el resto de compañías, de su capacidad para dotarse de recursos para alcanzar nuevas ventajas competitivas (calidad, tecnología, innovación, capital humano, etc.) y adaptarse al nuevo entorno de incertidumbre económica, todo ello con el objetivo permanente de crecimiento y diversificación.

A favor de estas consideraciones, tradicionalmente las empresas cooperativas y sociedades laborales, características de las formas empresariales más capitalistas de la ES, mantienen unos recursos procedentes del capital de sus socios y una cultura empresarial producto del buen gobierno de sus directivos, que a buen seguro suponen un punto clave de supervivencia en épocas de recesión.

El gobierno de las EES basado en sus principios y valores es una de las claves del éxito de estas organizaciones, haciendo partícipes en la toma de decisiones a todos los grupos de interés mediante los sistemas de participación democrática, siendo una fuente de ventajas competitivas que las hace diferenciarse de las entidades capitalistas, tanto en la toma de decisiones como en la relación que mantiene con los stakeholders.

Tanto es así que las relaciones de agencia en estas entidades se complican, llegando a existir distintos problemas dependiendo del papel del socio dentro de la entidad y de su relación con el resto de participantes y la dirección de la organización, generándose conflictos de intereses.

Los resultados obtenidos ponen de manifiesto la tradicionalmente asumida e importante actividad innovadora que realizan estas entidades y su manifiesta capacidad de generar empleo y valor

añadido a favor del desarrollo de los pueblos y ciudadanía donde están presentes. Por otro lado, esta información resulta relevante para aquellas comunidades territoriales que aun teniendo una consolidada cultura solidaria, no conocen las características formas de mercado de la economía solidaria, a través de la revisión de la gestión económica de estas compañías en aras a la aplicación de políticas de buen gobierno.

En este sentido, los resultados exploratorios y descriptivos que se presentan en este trabajo de investigación, pueden servir de cauce para poner de relieve la importancia de que el colectivo de EES esté presente en el desarrollo socioeconómico; y entre las Administraciones, las instituciones y el tejido empresarial para explorar nuevas oportunidades directivas que se materialicen en actividades empresariales en el ámbito del emprendizaje social y la economía más solidaria.

## BIBLIOGRAFIA

- Acero, I. & Alcalde, N., (2010). Los consejos de administración. Una instantánea del caso español". *Economía Industrial*, 378, 159-168.
- Alvarez, M., Abesú, P. & Fé, C., (2000). La cooperativa en el marco de la teoría de la agencia". *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 34, 169-188.
- Arcas, N. (2008). La sociedad cooperativa europea como forma de concentración empresarial. En Alfonso, R. (direct.) (2008). *La sociedad cooperativa Europea domiciliada en España*. Editorial Aranzadi, S.A., Navarra.
- Arcas, N., Martín, J. & Mínguez, A. (2008). Análisis de la relación socio cooperativa agraria desde las perspectivas de las teorías de la agencia y derechos de propiedad. 27 Congreso Internacional de CIRIEC sobre Economía Pública, Social y Cooperativa, Sevilla 22-24 de Septiembre.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, vol. 17(1), 99-120.
- Bel, P. & Ausín, J. (2007). Contribución de las sociedades cooperativas al desarrollo territorial. *REVEESCO*, 92, 41-71. Segundo Cuatrimestre 2007.
- Bel, P., Fernandez J. & Miranda, M. (2005). La creación de puestos de trabajo en el ámbito rural para su desarrollo: las organizaciones de participación agrarias. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 52, 335-360.
- Benardi, A. (2011). El mercado de trabajo y el sector cooperativo en Italia. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 70, 149-178.
- Briones A. (2009). Crecimiento en cooperación en las Entidades de economía Social: creatividad, innovación y responsabilidad. En: *XII Jornadas de investigadores en economía social y cooperativa*. CIRIEC-España y UCOMUR, Murcia.
- Briones, A. (2007). Determinantes estratégicos en el modelo de modernización de las fuerzas armadas y sistemas de defensa. Análisis de los procesos de cooperación con organizaciones externas. Tesis doctoral, Universidad Politécnica de Cartagena.
- Caballero, G. (2005). *Los stakeholders en el modelo de gobierno corporativo. Un análisis del impacto en las estrategias de empleabilidad de la universidad española*. Tesis Doctoral, Universidad de Vigo.
- Campos, E. Coordinador (2004). *El gobierno de la empresa*", ediciones pirámide, Madrid.
- Chaves, R. (2004). Gobierno y democracia en las Entidades de Economía Social. *Mediterráneo económico*, 6, 35-52.
- Chaves, R., Monzón, J. & Sajardo, A. (2003). *Elementos de Economía Social. Teoría y Realidad*. Universidad de Valencia.
- Chowdhury, D. (2004). Incentives, Control and Development: Governance in Private and Public Sector with Special Reference to Bangladesh. Ed. Dhaka: University of Dhaka.

- Coque, J. (2008). Puntos fuertes y débiles de las cooperativas desde un concepto amplio de gobierno empresarial. *REVESCO*, 95, 65-93. Segundo Cuatrimestre 2008.
- Coyne, K. (1986). Sustainable competitive advantage: what it is and what it isn't. *Business Horizons*, January/February, 54-61.
- Díaz, F. & Jiménez M. (2009). ¿Existe una cultura cooperativa organizacional en trabajadores cooperativistas y no cooperativistas? *REVESCO*, 97, 44-57. Primer Cuatrimestre 2009.
- Gallego, L. (2007). *Función de las cooperativas en la normativa de fomento del desarrollo rural*. *REVESCO*, 92, 153-177. Segundo Cuatrimestre 2007.
- González, E. (2009). La Teoría de los stakeholders: un puente para el desarrollo práctico de la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa. *VERITAS: revista de filosofía y teología*, 17, 205-227.
- Hall, R. (1993). A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage", *Strategic Management Journal*, 14, 607-608.
- Hernández, F. & Peña, I. (2008). Efectividad de la estrategia de recursos humanos: modelo integrado desde la teoría de recursos y capacidades y la teoría del comportamiento en las entidades financieras de la economía social *REVESCO*, 94, 27-58. Primer Cuatrimestre 2008.
- Hernández, M., Ruiz, C. & García, E. (2008). La cultura como mecanismo de gobierno y control en las organizaciones cooperativas. *REVESCO*, 95, 94-111. Segundo Cuatrimestre 2008.
- Huertas, P., Navas, J. & Almodovar, P. (2004). La Diversificación desde la Teoría de los Recursos y Capacidades. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 14, 87-104.
- Jensen, M. & Meckling, W. (1976). Theory of the firm: managerial behaviour, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Juliá J. (2004) La economía social y el cooperativismo, la democracia en la economía. A modo de introducción. *Mediterráneo económico*, 6, 10-14.
- Marcuello, C. & Saz, I. (2008). Los principios cooperativos facilitadores de la innovación: un modelo teórico. *REVESCO*, 94, 59-79. Primer Cuatrimestre 2008.
- Monzón, J. (2006). Economía social y conceptos afines: fronteras borrosas y ambigüedades conceptuales del Tercer sector". *CIRIEC-España, revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 56, 9-24. Noviembre 2006.
- Mozas, A. & Bernal, E. (2006). Desarrollo territorial y economía social. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 55, 125-140.
- Navas, J. & Guerras, L. (2002). La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones. Civitas. Madrid: 3ª edición.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). Guidelines of multinational enterprise. París: 2004.
- Pedrosa, C. (2009). Modelos teóricos que nos ayudan a comprender el gobierno de las sociedades cooperativas, una apuesta por el enfoque stakeholder. *Gestión Joven*, nº4.
- Pérez, F., Sanz, E. & Gallardo, A., (2009). Participación, gobierno democrático y resultados cooperativos. una perspectiva de RSE. *CIRIEC-España, revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 65, 163-190. Agosto 2009.
- Puentes R., Velasco, M. & Vilar, J. (2009). El buen gobierno corporativo en las sociedades cooperativas. *REVESCO*, 98, 118-140. Segundo Cuatrimestre 2009.
- Salazar, I. & Galve, C. (2010). El ejercicio de las funciones empresariales por parte de los socios en las cooperativas agrarias. *REVESCO*, 101, 79-106. Primer Cuatrimestre 2010.
- Saz, M. & Carús, L. (2008). Los procesos participativos en la sostenibilidad medioambiental. El caso del segmento turístico recreativo de Alta Montaña. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 61, 127-156.

Seguí, E., García, G., Romero, A. & Villalonga I. (2008). La Innovación en el gobierno de las cajas rurales españolas: evaluación de su e-gobierno corporativo. *CIRIEC-España, revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº60, 155-178. Abril 2008.

Serra, A. (1993). *La empresa. Análisis económico*. Barcelona: labor Universitaria.

# **ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS DE DIVERSIFICACIÓN POR MARCAS EN EL SECTOR DEL AUTOMÓVIL: UN CASO PRÁCTICO**

## **DIVERSIFICATION STRATEGIES ANALYSIS BY BRANDS IN THE AUTOMOTIVE SECTOR: AN EMPIRICAL CASE**

**Mariano Ubé-Sanjuán**

Universidad de Zaragoza, España  
mube@unizar.es

**Manuel A. Espitia-Escuer**

Universidad de Zaragoza, España  
espitia@unizar.es

*Agradecimientos.* Los autores desean manifestar su agradecimiento a la Asociación Nacional de Importadores de Automóviles, Camiones, Autobuses y Motocicletas de España –ANIACAM- por la información aportada. A su vez, agradecen la financiación recibida por el MICINN-FEDER a través del proyecto de investigación ECO2009-09623.

### **RESUMEN**

El objetivo del presente documento es la observación de una relación entre los resultados obtenidos de las marcas de automóvil por ventas y sus estrategias respecto al número de segmentos atendidos y su dedicación, en el mercado español. Para ello, se considera la oferta de vehículos turismo nuevos en el año 2010 y se emplea una conceptualización bidimensional de la diversidad en las empresas para distinguir las estrategias empleadas, para contrastar la categorización obtenida con la situación respecto a ventas mediante un análisis ABC. En conclusión, la gran mayoría de marcas se pueden considerar de baja diversidad, con un número reducido de segmentos y bajo ratio producto/segmento, mientras que las marcas de diversificación no relacionada suelen ser marcas protagonistas, con altas cuotas de ventas.

### **PALAVRAS CLAVE**

Automóvil, diversificación, marcas, estrategia, industria.

### **ABSTRACT**

The aim of the present paper is to find a relationship between the results of car's brands by sales and their strategies with regard to the number of segments served and his dedication, in the Spanish market. So, the new tourism vehicles supply is considered in the year 2010 and we use a two-dimensional conceptualization of diversity in companies to distinguish employed strategies, in order to contrast the new categorization with the situation with respect to sales through an ABC analysis. In conclusion, an high number of brands can be cataloged of low diversity, with a small number of segments and low product/segment ratio, and the unrelated diversification marks are usually marks protagonists, with high share of sales.

### **KEYWORDS**

Automobile, diversification, brands, strategy, industry.

## 1. INTRODUCCIÓN

En el presente artículo se caracteriza el sector del automóvil bajo la óptica de la diversificación de la oferta. El objetivo pretendido es detectar las estrategias llevadas a cabo por los distintos fabricantes en cuanto a la diversificación de la oferta como la manera de atender a un mayor número de segmentos de mercado o de seguir una estrategia de especialización.

Aunque el concepto de diversificación ha sido ampliamente definido en la literatura económica, no existe un acuerdo respecto a la forma de conceptualizar el término y la posterior definición y métrica de la estrategia que se puede realizar según el mismo. En varias referencias de la literatura económica puede apreciarse cómo diversos autores han abordado el concepto de diversificación (Poduje y Olavarrieta, 2000; Huerta, Navas y Martínez, 2004).

El trabajo de Ramanujan y Varadarajan (1989) es objeto de mención específica. Estos autores recogen en su artículo “*Research on corporate diversification: a synthesis*” una serie de definiciones propuestas por varios autores previos, de forma que se sitúa dicho trabajo como referente en las diversas tipologías realizadas por distintos autores. Ramanujan y Varadarajan (1989) definen diversificación como la “entrada de una empresa o unidades de negocios hacia nuevas líneas de actividad, a través del desarrollo de procesos de negocios internos o adquisición, lo que ocasiona cambios en su estructura administrativa, sistemas y otros procesos directivos” (Ramanujan y Varadarajan, 1989, pág. 525).

Como otros temas de relevancia, debe citarse la catalogación de medidas de la diversificación indicada en categóricas y continuas, enfoque ampliamente aceptado (Ramírez, 1997 ó Huerta, Navas y Almodovar, 2009). La aplicación empírica se realiza considerando la oferta de modelos distintos por parte de las marcas de automóviles en el mercado español en el año 2010. Por otro lado, también resulta relevante el empleo de la segmentación en la industria automovilística, con la adscripción subsiguiente de los diferentes modelos a uno u otro segmento, base necesaria para el estudio de posicionamiento de las marcas que permita la catalogación de éstas según los resultados obtenidos.

Respecto a la estructura del presente artículo, el apartado dos alude a la estrategia de diversificación y su métrica, en tanto que expone tipologías de estrategias de diversificación y los métodos asumidos a la hora de establecer una medición, tanto de la dirección de la estrategia llevada como del grado de diversificación adquirido. El apartado siguiente expone la metodología acontecida en el presente documento. El cuarto punto expone los principales resultados habido en el estudio, mientras que, finalmente, el apartado de conclusiones refleja las obtenidas tras los contenidos anteriores.

## 2. REVISIÓN DE LITERATURA: LA ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN Y SU MÉTRICA

La estrategia de diversificación se enmarca dentro del crecimiento empresarial, objetivo perseguido por la mayoría de empresas, que se ha erigido como tema central en el campo de la dirección estratégica (Gracia, 2003). Puede considerarse la obra de Ansoff (1957) como el inicio en la consideración de la estrategia de diversificación, aspecto también abordado en los estudios posteriores de Chandler (1962) y de Gort (1962). Rumelt (1974) considera dos tipos básicos de estrategias de diversificación: diversificación relacionada y diversificación no relacionada, según existan recursos compartidos entre los distintos negocios de la empresa, tal como canales de distribución similares o tecnologías compartidas, o no sea el caso, tal que los nuevos productos y mercados no mantienen relación alguna con los tradicionales en la empresa. Tal división será una constante reconocida en estudios posteriores (Claver, Andreu y Quer, 2007; Bausch y Pils, (2009).

Por otro lado, en lo que respecta a la métrica de la diversificación del producto en una empresa, el enfoque más aceptado es la distinción de dos tipos de medidas (Ramírez, 1997; Gracia, 2003; Van Kranenburg, Hagedoorn y Pennings, 2004, o Huerta, Navas y Almodovar, 2009): medidas categóricas –miden el tipo de diversificación- y medidas continuas –miden el grado de diversificación mediante un índice de relación entre magnitudes cuantitativas-.

Siguiendo a Ramírez (1997), las medidas categóricas incluyen clasificaciones de una empresa en términos de un tipo característico de estrategia de diversificación seguida, construyéndose a partir de un ratio de especialización, según los trabajos de Wrigley (1970) y Rumelt (1974). Estas medidas han sido desarrolladas fundamentalmente por los estudios centrados en dirección estratégica, con la finalidad de intentar identificar hacia dónde se ha dirigido la diversificación de las empresas. En cuanto a las medidas continuas, cuantifican la diversificación mediante el empleo de un número índice y suelen emplearse en estudios dentro del ámbito de la economía industrial, teniendo en cuenta el número de actividades que constituyen la cartera de negocios de la empresa (Ramírez, 1997).

Respecto al empleo de un tipo u otro de medidas, la literatura económica no es concluyente en demostrar qué tipo de medida de diversificación debe ser utilizado (Van Kranenburg et al, 2004). Por otro lado, en cuanto a relación entre la diversificación corporativa y los resultados empresariales, los resultados de una gran diversidad de estudios empíricos no muestran una respuesta clara al respecto (Claver et al, 2006; Tan, Chand y Lee, 2007; Benito, 2009). En estudio empírico aplicado a la industria que nos ocupa, Tan et al (2007) realizan un interesante estudio en el que concluyen que, en las circunstancias de su análisis, un alto grado de diversificación en las firmas no ejerce una notoria influencia en los resultados de las firmas. En el caso que nos ocupa, se aborda la relación con los resultados obtenidos según ventas en unidades físicas.

En el presente trabajo, se exponen los resultados tras la aplicación de medidas categóricas para intentar conceptualizar al sector en lo que atañe a la diversificación existente, en torno a la cualificación de ésta como relacionada o no relacionada y respecto a su grado de cuantificación hacia una mayor o menor diversificación, para lo que se emplea una aproximación a las medidas de Varadarajan (1986). Se ha seleccionado este tipo de medidas debido a que su ajuste con el objetivo planteado, que es analizar la actividad de la empresa desde el punto de vista de su oferta, incidiendo en el grado de relación en la diversificación existente.

### **3. METODOLOGÍA**

#### **3.1. SEGMENTACIÓN EN EL SECTOR DEL AUTOMÓVIL**

Cada marca de automóviles realiza una oferta de sus productos en los distintos segmentos existentes de acuerdo con las políticas determinadas por la empresa. Las empresas desarrollan unas políticas de segmentación, dirigiendo sus productos hacia cada uno de los segmentos de mercados existentes. En el sector del automóvil su incidencia resulta relevante, siendo diversas las clasificaciones existentes de segmentos según diversas fuentes, tal como el Instituto para la Diversificación y Ahorro de la Energía –IDAE- ó la Asociación Nacional de Fabricantes de Automóviles y Camiones –ANFAC- , además de las consultables en publicaciones periódicas especializadas o en trabajos académicos (Gutiérrez y Fortuna, 1999 ó Moral y Jaumandreu, 2007).

En el caso que nos ocupa, se acoge el criterio seguido por la Asociación Nacional de Importadores de Automóviles, Camiones, Autobuses y Motocicletas de España –ANIACAM. Dicha institución realiza una catalogación de los vehículos en un alto grado de detalle, tal que distingue un total de catorce segmentos. Para reunir un número de segmentos más manejable, en consonancia con las prácticas habituales en la industria

(González y Fortuna, 1999), se agrupan segmentos similares hasta llegar a nueve: Berlina, Deportivo, Familiar, Gran lujo, Monovolumen, Polivalente, SUV (*Sport Utility Vehicle*), Utilitario y Todoterreno.

### 3.2. DIVERSIFICACIÓN Y ESTRATEGIAS SEGÚN LA TIPOLOGÍA OFERTADA

Varadarajan (1986) realiza una clasificación de las firmas que recoge tanto el grado de diversificación de la misma (*alto* frente a *bajo*) como la dirección de la diversificación (*relacionada* o *no relacionada*) (Ramírez, 1997).

Gráficamente, en la figura 1 pueden distinguirse cuatro cuadrantes, según el posicionamiento de la firma. Cada uno de ellos indica una situación posible de la empresa, según se observe una alta o baja diversidad y en virtud de que la diversificación se catalogue como relacionada o no relacionada. Siguiendo a Bausch y Pils (2009), la diferencia entre diversificación relacionada y no relacionada vendrá dada por una posición diferente en escalas específicas de las empresas, tal como se refleja en el estudio empírico realizado.

**Figura 1: Conceptualización bidimensional de la diversidad en las empresas**

<b>BSD</b>	<b>Alto</b>	Celda C: Empresas diversificadas no relacionadas	Celda D: Empresas con muy alta diversidad
	<b>Bajo</b>	Celda A: Empresas con muy baja diversidad	Celda B: Empresas diversificadas relacionadas
		<b>Bajo</b>	<b>Alto</b>
		<b>MNSD</b>	

Fuente: Varadarajan (1986)

En el eje vertical, el término “*BSD*” (“*Broad spectrum diversification*”, espectro amplio de diversificación) se refiere al número de segmentos, medidos con códigos de 2 dígitos SIC, en los cuales una empresa opera al mismo tiempo. En el eje horizontal, “*MNSD*” (“*Mean narrow spectrum diversity*”, espectro estrecho medio de diversidad) es el número de segmentos, medidos con códigos de 4 dígitos SIC, en los cuales una empresa opera dividido por el número de segmentos, medidos con códigos de 2 dígitos SIC en los cuales opera (Ramírez, 1997).

En el caso que nos ocupa, se ha realizado la aproximación consistente en situar en el eje vertical -como aproximación al *BSD*- el número de segmentos en que la marca está presente; y en el eje horizontal – como aproximación al *MNSD*- el número de productos distintos por segmento en los que la marca opera. De esta forma, a partir de la oferta de cada marca por segmento y del número de productos por segmento y número de segmentos por marca, se puede elaborar el gráfico en cuestión.

### 4. ANÁLISIS DE RESULTADOS

En la figura 2 se observa la aproximación al gráfico de conceptualización de Varadarajan (1986), con datos de oferta de versiones por marca y su segmento, tal que se catalogan las marcas en uno de los cuatro grupos posibles -muy baja diversidad, muy alta diversidad, diversificadas relacionadas o diversificadas no relacionadas-, si bien se ha señalado un estrato intermedio, por situarse exactamente en el límite de cinco segmentos. El número máximo de segmentos sobre el que una marca puede operar es de nueve, según se indicó anteriormente. El número máximo de productos por segmento en el que una marca opera también es de nueve. De esta forma, se representa en el plano la situación de cada una de las marcas, según el cuadrante en el que se adscribe, considerando el número de segmentos en el que operan y el número de productos por segmento.

Se observa que la gran mayoría de marcas ofrecen muy baja diversidad respecto al total: 38 frente a 62. Son fundamentalmente marcas que se encuentran en el listado de aquéllas que ofertan un menor número de modelos, muchas de ellas posicionadas en un único segmento. Las marcas recogidas en el cuadrante de presencia en alto número de segmentos pero bajo número de productos por

segmento son las denominadas como diversificadas no relacionadas, con un cociente de productos por segmento inferior a la mitad del máximo cociente alcanzado, siendo el segundo grupo en importancia; es un grupo de 15 marcas, ocho de las cuales se encuentran entre las de mayores ventas alcanzadas, mientras que el resto ocupan lugares intermedios. En una posición intermedia en lo que se refiere al posicionamiento en un número de segmentos concreto se encuentran seis marcas, a caballo entre una posición diversificada no relacionada y de baja diversidad, si bien ofrecen bajo número de productos por segmento. Las marcas encajadas en el cuadrante de presencia en bajo número de segmentos pero alto número de productos por segmento son las denominadas diversificadas relacionadas; obtienen un alto ratio según número de productos por segmentos, si bien con un número de segmentos inferior a la mitad de los posibles, siendo el caso de tan sólo tres marcas, muy especializadas. Finalmente, cabe destacar la ausencia total de marcas catalogables como de alta diversidad, aquéllas que se posicionan en un número alto de segmentos y suministran simultáneamente un ratio alto de productos por segmento.

**Figura 2: Conceptualización bidimensional de la diversidad en las marcas de automóvil en el mercado español**

TIPO DE BSD	Nº de segmentos	Marcas	Marcas
<b>ALTO</b>	<b>De 6 a 9</b>	Marcas diversificadas no relacionadas: Audi Honda Opel BMW Hyundai Peugeot Chevrolet Mazda Renault et Mercedes Volkswagen Citroen Nissan Volvo Ford	Marcas con muy alta diversidad:
		Marcas diversificadas no relacionadas/ muy baja diversidad: Alfa Skoda Romeo Subaru Fiat Toyota KIA	
<b>INTERMEDIO</b>	<b>5</b>	Marcas con muy baja diversidad: Aston KTM Oldsmobile Martin Lada Pontiac Bentley Lamborghi Porsche Buick ni Rolls Royce Byd Lancia Rover Cadillac Lexus Saab Chrysler Lincoln Santana Dacia Lotus Seat Daihatsu Mahindra Smart Dodge Maserati SsangYong Hummer Mercury Suzuki Infiniti Mini Tata Iveco Mitsubishi Jaguar i Morgan	Marcas diversificadas relacionadas: Ferrari Jeep Land Rover
	Nº de productos por segmento →	<b>De 0 a 4,5</b>	<b>De 4,5 a 9</b>
	Tipo de MNSD →	<b>BAJO</b>	<b>ALTO</b>

Fuente: elaboración propia

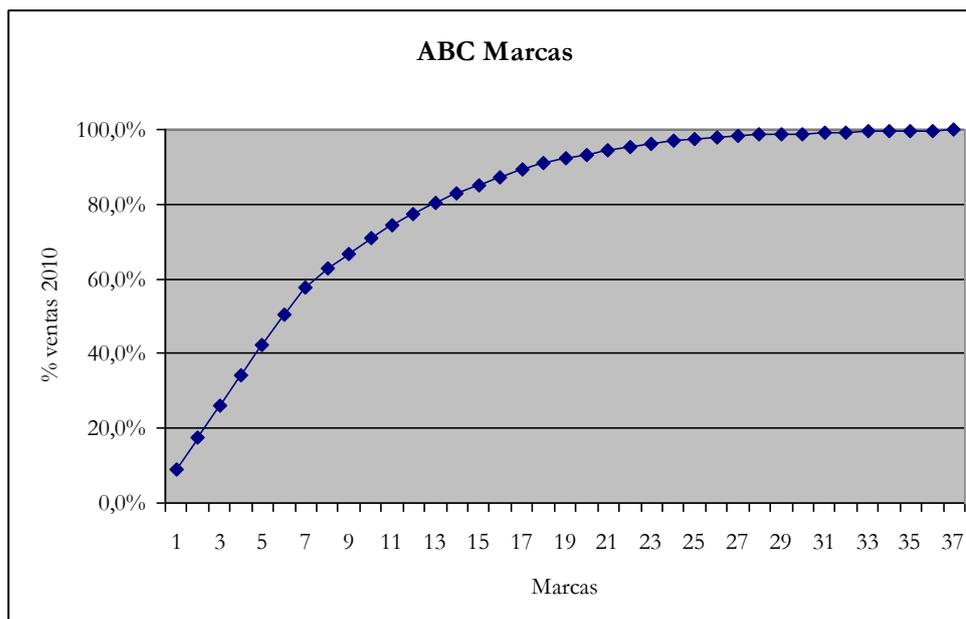
Por otro lado, respecto a la observación del modo de competir efectuado por las marcas, se consideran los resultados habidos en cuanto a ventas alcanzadas. La tabla 1 se elabora considerando las ventas de automóviles en unidades físicas de cada marca en el mercado español en el año 2010; se indica el porcentaje y porcentaje acumulado respecto a la totalidad. Además, se realiza un análisis ABC para agrupar las marcas en tres grupos, para lo que se parte del listado de éstas ordenadas de mayor a menor participación en las ventas totales; el grupo A está constituido por las primeras marcas tal que las ventas de todas ellas suponen un porcentaje en torno al 70% del total, en concreto, 71,0%; el grupo B es integrado por las marcas siguientes tal que sus ventas acumuladas suponen en torno al 25% del total, en concreto, 24,1%; el grupo C son el resto de marcas, que suponen el 3,9% de las ventas totales. Se destaca que más de la mitad de las ventas se encuentran concentradas en seis marcas y que sólo diez –grupo A- suponen más del 70% de las ventas. La figura 3 recoge la representación del gráfico ABC correspondiente, señalando las marcas según su numeración indicada en la tabla 1.

**Tabla 1: Ventas totales según marcas en unidades físicas en España y agrupación por análisis ABC**

Tipo	Marca	Ventas 2010	Porcentaje	Porcentaje acumulado
A	1-Seat	89.423	9,076%	9,0769%
	2-Volkswagen	83.370	8,462%	17,539%
	3-Peugeot	82.744	8,399%	25,937%
	4-Renault	81.603	8,283%	34,220%
	5-Citroen	81.186	8,241%	42,461%
	6-Ford	77.999	7,917%	50,378%
	7-Opel	72.057	7,314%	57,692%
	8-Toyota	48.752	4,948%	62,640%
	9-Nissan	41.521	4,214%	66,854%
	10-Audi	40.868	4,148%	71,003%
B	11-BMW	32.390	3,288%	74,290%
	12-Hyundai	31.377	3,185%	77,475%
	13-Mercedes	28.391	2,882%	80,357%
	14-Fiat	23.730	2,409%	82,765%
	15-Chevrolet	22.961	2,331%	85,096%
	16-Dacia	21.392	2,171%	87,267%
	17-Skoda	19.778	2,007%	89,275%
	18-KIA	18.394	1,867%	91,142%
	19-Honda	12.080	1,226%	92,368%
	20-Mazda	9.391	0,953%	93,321%
	21-Volvo	9.353	0,949%	94,271%
	22-Mitsubishi	8.888	0,902%	95,173%
C	23-Mini	8.722	0,885%	96,058%
	24-Suzuki	8.557	0,869%	96,927%
	25-Land Rover	5.118	0,519%	97,446%
	26-Ssangyong	4.109	0,417%	97,863%
	27-Alfa Romeo	3.730	0,379%	98,242%
	28-Smart	2.686	0,273%	98,514%
	29-Lancia	1.910	0,194%	98,708%
	30-Subaru	1.774	0,180%	98,888%
	31-Lexus	1.689	0,171%	99,060%
	32-Dodge	1.509	0,153%	99,213%
	33-Jeep	1.445	0,147%	99,360%
	34-Porsche	1.377	0,140%	99,499%
	35-Chrysler	1.319	0,134%	99,633%
	36-Jaguar	1.103	0,112%	99,745%
	37-Resto	2.512	0,088%	100,000%

Fuente: Elaboración propia a partir de ANIACAM (2011)

Figura 3: Gráfico ABC de marcas según ventas totales en unidades físicas en España



Fuente: elaboración propia

Con la información proveniente de las figuras 2 y 3 y de la tabla 1 se elabora la tabla 2, como síntesis de los resultados obtenidos.

Las marcas de muy baja diversidad presentan actividad en un bajo número de segmento, generalmente entre 1 y 3. Cabe identificar el cuadrante con la estrategia de negocio único definida por Rumelt (1974). Cada marca competirá con aquella que se encuentre presente en el o los mismos segmentos atendido; por ejemplo, Aston Martin competirá con aquellas marcas también presentes en sus segmentos atendidos, como es el caso de Maserati. En cuanto a ventas, salvo dos excepciones, son marcas que ocupan bajos lugares en la clasificación, grupo C, presentando en consecuencia una estrategia de concentración en un negocio único, si se identifica éste con el segmento o escasos segmentos presentes, con lo que compiten y se ciñen a un mercado menor dado por éstos, tal como también se observa según su posición en ventas. Como excepciones al comportamiento general se menciona a Seat y Mitsubishi –en cuanto a posicionamiento en ventas y en segmentos-, y también a Chrysler, Cadillac, Dodge, Lancia ó Lexus, respecto a segmentos atendidos.

Las marcas diversificadas no relacionadas atañen al caso de que las empresas incluyan varios negocios sin relación o relación insignificante entre ellos (Rumelt, 1974, citado en Gracia, 2003), en este caso considerando los segmentos donde opera la marca y la dedicación a ellos según modelos o productos. En la tabla 2 se observa que atienden a un número alto de segmentos, dedicándose más de la mitad a siete o más segmentos. Se encajan en grupos A y B según clasificación según ventas, tal que ocho de las diez marcas más vendidas se encuentran en este grupo de diversificación no relacionada; las siete marcas restantes pertenecen al grupo intermedio de ventas, con heterogeneidad. Se ha optado por una estrategia consistente en abarcar segmentos dispares con los recursos existentes, compitiendo en gran número de aquéllos. Cabe deducir una competencia global entre las distintas marcas, a nivel de un alto número de segmentos, para lo cual dirigen productos a todos ellos, si bien no en altas cantidades.

Las marcas que se encuentran entre la muy baja diversificación y la diversificación no relacionada es un grupo heterogéneo, existiendo una marca que se encuentra entre las diez más vendidas (Toyota),

mientras que las restantes ocupan posiciones intermedias y bajas, según el análisis ABC. Es una estrategia intermedia, que lleva a resultados dispares según ventas.

Por el contrario, las marcas diversificadas relacionadas presentan varios negocios que guardan relación entre sí (Rumelt, 1974, citado en Gracia, 2003), si bien, en el caso que nos ocupa, sólo atienden un segmento, tal que cabe deducir una explotación conjunta de factores de producción hacia actividades similares. Respecto a situación según ventas, ocupan puestos bajos. Han puesto en marcha una estrategia de especialización hacia un mercado concreto, que, si se atiende a cifras de ventas globales, supone un porcentaje mínimo en éstas.

**Tabla 2: Caracterización de las marcas de automóvil según el tipo de diversificación en el mercado español**

Tipo de diversificación	Marca	Grupo según ventas	Nº de segmentos	Tipo de diversificación	Marca	Grupo según ventas	Nº de segmentos	
Muy baja diversidad	Aston Martin	C	2	Diversificada no relacionada	Audi	A	8	
	Bentley	C	1		BMW	B	6	
	Buick	C	2		Chevrolet	B	6	
	Byd	C	1		Citroen	A	6	
	Cadillac	C	4		Ford	A	6	
	Chrysler	C	4		Honda	B	8	
	Dacia	C	3		Hyundai	B	7	
	Daihatsu	C	2		Mazda	B	6	
	Dodge	C	4		Mercedes	B	7	
	Hummer	C	1		Nissan	A	8	
	Infiniti	C	3		Opel	A	6	
	Iveco	C	1		Peugeot	A	7	
	Jaguar	C	3		Renault	A	7	
	KTM	C	1		Volkswagen	A	7	
	Lada	C	2		Volvo	B	6	
	Lamborghini	C	1		Muy baja diversidad / diversificada no relacionada	Alfa Romeo	C	5
	Lancia	C	4			Fiat	B	5
	Lexus	C	4			Kia	B	5
	Lincoln	C	1			Skoda	C	5
	Lotus	C	1			Subaru	C	5
	Mahindra	C	1	Toyota	A	5		
	Maserati	C	2	Diversificada relacionada	Ferrari	C	1	
	Mercury	C	2		Jeep	C	1	
	Mini	C	2		Land Rover	C	1	
	Mitsubishi	B	4					
	Morgan	C	1					
	Oldsmobile	C	1					
	Pontiac	C	2					
	Porsche	C	3					
	Rolls Royce	C	1					
	Rover	C	1					
	Saab	C	2					
Santana	C	1						
Seat	A	4						
Smart	C	2						
Ssangyong	C	2						
Suzuki	C	3						
Tata	C	2						

Fuente: elaboración propia

## 5. CONCLUSIONES

En el presente artículo se he expuesto el concepto de diversificación según la literatura económica, incidiendo posteriormente en las tipologías de estrategia de diversificación existentes, en las formas de medir el sentido de la diversificación efectuada por las empresas y el grado en que tal práctica se

ha implantado. En cuanto a tal métrica, en estudios del ámbito estratégico posee gran repercusión la proposición de Varadarajan (1986), el cual estima una catalogación de la oferta como de muy baja diversidad, muy alta diversidad, diversificadas relacionadas o diversificadas no relacionadas (Ramírez, 1997). Por otro lado, se ha indicado la importancia de la segmentación en el ámbito de la actuación estratégica de la empresa. Es práctica habitual en el sector del automóvil segmentar el mercado con arreglo a ciertas premisas tal que las versiones se clasifican en un segmento determinado.

Respecto al posicionamiento de la marca según oferta en segmentos, se detecta que la mayoría de marcas se catalogan como de baja diversidad. En cuanto a la situación de diversificación intermedia, no relacionada y relacionada, es puesta en marcha por un número menor de marcas. Finalmente, no se observan marcas que ejerzan una estrategia de alta diversidad, según la metodología empleada, lo que sugiere un mercado que combina la opción de concentración en un número reducido de segmentos con la oferta de un número reducido de productos por segmento.

En cuanto al modo de competencia entre las marcas, se concluye afirmando que las marcas que siguen una estrategia de muy baja diversidad no alcanzan cuotas de venta representativas salvo excepciones, compitiendo con aquellas que se encuentran en su o sus mismos segmentos atendidos. Por el contrario, las marcas que diversifican, aunque sea tan solo de una forma no relacionada, consiguen mejores resultados en cuanto a cuotas de venta, compitiendo en un número medio/alto de segmentos, si bien sin dedicar un número alto de productos a cada segmento. De hecho, cabe indicar que de las diez marcas consideradas de tipo “A” en el análisis ABC, ocho desempeñan una diversificación no relacionada.

En cuanto a las seis marcas que se encuentran en una situación intermedia entre la estrategia de muy baja diversidad y de diversificación no relacionada, son un grupo heterogéneo, ocupando lugares intermedios o bajos según ventas alcanzadas, salvo excepción. Las tres marcas del grupo de diversificación relacionada sólo se ocupan de un segmento, manteniendo cifras bajas en la clasificación según ventas.

Las dos excepciones en marcas bien posicionadas en ventas y no situadas claramente en un tipo de diversificación no relacionada son Seat y Toyota. La primera, si bien mantiene una muy baja diversidad, se dedica a un número de segmento medio, consiguiendo alcanzar cifras de venta líderes; la segunda, está próxima a una situación de diversificación no relacionada, con lo que no contradice la conclusión general que relaciona diversificación con ventas.

Finalmente, en cuanto a limitaciones de este estudio, debe indicarse la extensión de sus conclusiones a la situación en el año 2010, en lo que respecta a la oferta de automóviles, si bien en otros posibles estudios puede ampliarse el análisis a años anteriores, para intentar percibir una posible tendencia. En cuanto a la contribución académica y profesional, resulta novedosa la catalogación de las marcas de automóvil en cuanto a sus prácticas de diversificación basadas en la oferta, según datos de 2010, a la vez que se posibilita contrastar el lugar ocupado en las ventas con la estrategia de diversificación seguida; esto también permite un conocimiento de la situación a nivel de sector, que puede ayudar a la toma de decisiones.

## **BIBLIOGRAFÍA**

ANFAC (2012). *Web de la Asociación Nacional de Fabricantes de Automóviles y Camiones*. Acedido em 05.2012, disponible em <http://www.anfac.es>

ANIACAM (2011). *Dossier mercado, Diciembre 2010*, Madrid.

- Ansoff, H.I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, 35, 113-124.
- Bausch, A., & Pils, F. (2009). Product diversification strategy and financial performance: meta-analytic evidence on causalita and construct multidimensionality. *Review of Managerial Science*, Vol. 3, N 3, 157-190.
- Benito, D. (2009). Análisis teórico de la relación entre diversificación corporativa y resultados empresariales. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 15 (2), 105-126.
- Chandler, A.D. (1962). *Strategy and structure: chapters in the history of the American industrial enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Claver, E., Andreu, R., & Quer, D. (2006). Growth strategies in the Spanish hotel sector: determining factors. *Internacional Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18 (3), 188-205.
- Claver, E., Andreu, R., & Quer, D. (2007). La diversificación de las empresas hoteleras españolas: una explicación basada en la teoría de recursos. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 13 (1), 57-77.
- Gort, M. (1962). *Diversification and integration in American industry*. Princeton: Princeton University Press.
- Gracia, M.G. (2003). *El gobierno corporativo y las decisiones de crecimiento empresarial: evidencia en las cajas de ahorros española*. Tesis doctoral. Acedido em Abril de 2012, disponible em <http://www.eumed.net/tesis>
- Gutiérrez, J., & Fortuna, J. M. (1999). Precio, calidad, marca de fabricante y país de venta del producto. *ICE, Comercio minorista y política de marcas*, 779, 71-88.
- Huerta, P., Navas, J.E., & Almodóvar, P. (2009). Construcción y aplicación de una forma de medida de la diversificación empresarial. *Ingeniare*, 17, 42-57.
- Huerta, P., Navas, J.E., & Martínez P. (2004). Formas de medida de la diversificación: una aplicación a las empresas industriales españolas. *XIV Congreso ACEDE*, Murcia.
- IDAE (2012). Web de acceso a la base de datos sobre consumos de vehículos, del Instituto para la Diversificación y Ahorro de la Energía (IDAE). Acedido em Abril de 2012, disponible em <http://www.idae.es/coches>
- Moral, M.J., & Jaumandreu, J. (2007). Automobile demand, model cycle and age effects. *Spanish Economic Review*, 9, 193-218.
- Poduje, L., & Olavarrieta, S. (2000). Estrategia de diversificación: análisis y medición. *XVII Encuentro Nacional de Escuelas y Facultades de Administración y Economía de Chile*, ENEFA, Punta Arenas, Chile.
- Ramanujan, V., & Varadarajan, P. (1989). Research on corporate diversification: A synthesis. *Strategic Management Journal*, 10, 523-551.
- Ramírez, M.L. (1997). *Análisis del comportamiento estratégico de las empresas españolas: aplicación a la diversificación internacional y de producto, 1991-1995*. Tesis doctoral, Universidad de Zaragoza.
- Ramírez, M.L., & Espitia, M. (2002). The impact of product diversification strategy on the corporate performance of large spanish firms. *Spanish Economic Review*, 4, 119-137.
- Rumelt, R.P. (1974). *Strategy, structure and economic performance*, Cambridge: Harvard University Press.
- Tan, B., Chang, H.C., & Lee, C.K. (2007). Relationships among industry environment, diversification motivations and corporate performance. An empirical study of the automobile industry in Taiwan. *Internacional Journal of Commerce and Management*, 17, (4), 326-346.

Van Kranenburg, H., Hagedoorn, J., & Pennings, J. (2004). Measurement of international and product diversification in the publishing industry. *The Journal of Media Economics*, 17, 87-104.

Varadarajan, P. (1986). Product diversity and firm performance: An empirical investigation. *Journal of Marketing*, 50 (3), 43-57.

Wrigley, L. (1970). *Divisional autonomy and diversification*. Tesis Doctoral, Harvard Business School.

# **IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE RECURSOS AMBIENTAIS NA TOMADA DE DECISÃO RESTRITA À OTIMIZAÇÃO DA RELAÇÃO CUSTO-BENEFÍCIO**

## **IMPORTANCE OF ENVIRONMENTAL RESOURCES MANAGEMENT IN DECISION-MAKING RESTRICTED TO OPTIMIZE THE COST-BENEFIT**

**Roberto Carlos Dalongaro**

University Regional Integrated High Uruguay and Missions – URI/PPGGEO, RS, Brazil  
robertocarlos@hotmail.com

**Marlon Luís Saling**

University Regional Integrated High Uruguay and Missions – URI/PPGGEO, RS, Brazil  
marlonls@terra.com.br

**Paulo Henrique Corrêa Brum**

University Regional Integrated High Uruguay and Missions – URI/PPGGEO, RS, Brazil  
paulohcb@hotmail.com

**Attus Pereira Moreira**

University Regional Integrated High Uruguay and Missions – URI/PPGGEO, RS, Brazil  
attus@urisantiago.br

**João Serafim Tusi da Silveira**

University Regional Integrated High Uruguay and Missions – URI/PPGGEO, RS, Brazil  
joaotusi@hotmail.com

### **RESUMO**

Neste artigo averigua-se em caráter exploratório-qualitativo aspectos conceituais e empíricos relacionados com o aproveitamento de águas pluviais, o reaproveitamento de águas residuárias e a reciclagem de resíduos sólidos. Reconheceu-se que essas tecnologias são opções atrativas a considerar em processos de gestão ambiental. Elas proporcionam ganhos econômicos e minimizam impactos ambientais, seja evitando perdas de grandes volumes de águas pluviais e residuárias, captáveis e reaproveitáveis; seja reduzindo problemas e custos decorrentes do transporte, armazenamento e tratamento de resíduos sólidos; dentre outros benefícios. Porém, para se obter tais resultados, é preciso que as referidas tecnologias sejam aplicadas adequadamente e bem dimensionadas. Além dos ganhos econômicos e ambientais, as empresas e pessoas que adotam tais práticas, expõem exemplarmente à sociedade o seu comprometimento com as questões ambientais.

### **PALAVRAS-CHAVE**

Água, Resíduos Sólidos, Reciclagem, Custo-benefício, Gestão Ambiental, Sustentabilidade.

### **ABSTRACT**

This paper investigates in a way exploratory and qualitative empirical and conceptual aspects related to rainwater harvesting, wastewater reuse and recycling of solid waste. It was recognized that these technologies are attractive options to consider in environmental management processes. They provide economic gains and minimize environmental impacts, either by avoiding loss of large volumes of storm water and wastewater, usable and reusable, either by reducing costs and problems associated with the transport, storage and processing of solid waste, among other benefits. However, to achieve such results, it is necessary that these technologies are applied properly and well sized. Besides the economic and environmental gains, companies and people who adopt such practices, expose your exemplary commitment to environmental issues.

### **KEYWORDS**

Water, Solid Waste, Recycling, Values, Environmental Management, Sustainability.

## 1. INTRODUÇÃO

As empresas que almejam crescer, alcançar lucratividade e sucesso nos seus negócios, precisam incorporar em seu processo de gestão novas práticas de relacionamento com seus diferentes públicos. Tal postura, em franca construção no mundo dos negócios, caracteriza o conceito de responsabilidade social (GRAJEW, 2000).

Neste caso, considera-se fundamental uma gestão dos recursos naturais, voltada ao caráter de preservação, quando a possibilidade de esgotamento desses recursos apresenta-se incontestável e real.

Nesse sentido, trabalhar pensando em lucro, sem danificar ou destruir, conservando e/ou preservando o meio ambiente natural, onde se está inserido, é um modelo de gestão a ser adotado por aqueles que desenvolvem atividades econômicas relacionadas à exploração de recursos ambientais.

Tal concepção remete a uma linha de pensamento focada na idéia de que, em se tratando de recursos ambientais, não se deve, em hipótese nenhuma, pensar em lucro a qualquer custo.

Assim, configura-se de extrema relevância medir o custo-benefício, em curto e longo prazos, para evitar-se pagar, no futuro, um preço muito além do esperado. Portanto, considera-se mais valioso abrir mão de alguns benefícios no presente, do que perder ativos em larga escala no futuro, dada a finitude dos recursos ambientais.

Além do mais, evidencia-se que a má gestão dos recursos ambientais pode acarretar consequências graves para todo o ecossistema, gerando comprometimento para inúmeras espécies que habitam e dependem do planeta. É conveniente refletir acerca da possibilidade de, num futuro não longínquo, escassearem, em todos os países, os recursos ambientais básicos à sobrevivência. No limite, sua aquisição seria inviabilizada, independentemente da disponibilidade e valorização do dinheiro papel.

Atualmente, o grande desafio a ser enfrentado é o abismo existente entre riqueza e saúde, que separa abastados ou não. Trata-se do maior problema e perigo com que se defronta o mundo do terceiro milênio (LANDES, 1998). Aliada a isso, perfila-se assustadoramente a ameaça de insuportável e perigosa deterioração ambiental. Por estarem intimamente ligadas, essas questões constituem um só problema, quando a acumulação de riqueza gera consumo e resíduos, produção e destruição. Por uma via, os resíduos e destruição, contribuem para o aumento considerável da produção e da renda e, por outra, ameaçam significativamente o espaço de que se depende para a sobrevivência.

No entanto, essa degradação excessiva dos recursos naturais têm despertado a comunidade internacional para as questões relativas ao meio ambiente. Tal preocupação tem se manifestado, dentre outras formas, em encontros com a participação de chefes de Estado e de governos, com o intuito de fixação de acordos variados, tais como os sobre a redução de emissão de gases poluentes. Uma dessas iniciativas foi o evento realizado em 1997 em Kyoto no Japão, com o objetivo de aprovar metas mundiais para a redução da emissão de gases na atmosfera, altamente comprometedores do aquecimento global, via efeito estufa.

Não obstante, ainda não se percebe, mesmo cotidianamente, melhoramentos sensíveis e continuam proliferando um bom número de ocorrências de desperdício e despreocupação com o uso e a correta gestão dos recursos. As evidências mais conhecidas disso são a lavagem de calçadas e veículos com água potável, os banhos excessivamente demorados, a escovação de dentes com a torneira da pia aberta e, o que é pior, com a do chuveiro também (esperando a chegada da água

quente), vazamentos em válvulas de descargas dos vasos sanitários, despejo das águas servidas, etc. Essas, e inúmeras outras atitudes, que não consideram a racionalização do consumo e as necessidades de reaproveitamento, deveriam ser estancadas o quanto antes, como condição imprescindível para instalação inicial de um efetivo processo de calibração de consciências.

Nesse cenário, o presente estudo pretende contribuir para o enfrentamento das complexas e graves implicações inerentes à problemática enfocada, especialmente na seara da gestão adequada dos recursos ambientais, alertando que seu uso e condições de recuperação não são ilimitadas.

A consecução desse mister é, aqui, particularmente fundamentada nas possibilidades de reuso da água como estratégia de gestão e do emprego da avaliação do custo-benefício relacionado à construção de medidas de contenção de água (cisternas, etc.).

## 2. ASPECTOS CONCEITUAIS E EMPÍRICOS

### 2.1. GESTÃO AMBIENTAL

Existem muitas definições e diferentes óticas sobre gestão ambiental. Barbieri (2006) destaca que os termos administração, gestão do meio ambiente ou gestão ambiental, devem ser compreendidos como diretrizes. As atividades administrativas operacionais, tais como planejamento, direção, controle, alocação de recursos, devem ser realizadas com o objetivo de obter efeitos positivos sobre o meio ambiente, quer reduzindo ou eliminando danos ou problemas causados pelas ações humanas, quer prevenindo seu surgimento.

Devido às constantes mudanças comportamentais e de perspectiva das empresas, paradigmas foram quebrados em relação à gestão ambiental, e um novo cenário foi estabelecido (Tabela 1).

**Tabela 1: Velhos paradigmas *versus* novos cenários**

Velhos paradigmas	Novos cenários
A responsabilidade ambiental corrói a competitividade.	A ecoestratégia empresarial gera novas oportunidades de negócio.
Gestão Ambiental é coisa apenas para grandes empresas.	A pequena empresa é até mais flexível para introduzir.
O movimento ambientalista age completamente fora da realidade.	As Ong's consolidam-se tecnicamente e participam da maioria das comissões de certificação ambiental.
A função ambientalista na empresa é exclusiva do setor de produção.	A função ambiental está em diversos setores do planejamento estratégico da empresa.

Fonte: Almeida et al. (2001)

Segundo Winter (1992) as indústrias são as maiores responsáveis pela destruição do meio ambiente e, por essa razão, concentram as proposições para sua proteção. Para ele, este desafio só poderá ser vencido com a adoção da gestão ambiental pelas empresas. Essa visão pode ser complementada

pela percepção de Almeida et al. (2001), quando reconhecem as pressões por preservação do meio ambiente, não somente como pressões ecológicas, mas também exigências de mercado, prevalecendo a competitividade perante a uma nova realidade sócio ambiental. Para uma organização sobreviver é necessário eliminar desperdícios e utilizar tecnologias limpas e baratas, além de reciclar insumos que contribuam para a redução de custos – providências que conjuntamente agregam valor aos seus produtos.

Assim como Winter (1992), Andrade et al. (1997) advogam a necessidade da utilização racional dos recursos e a diminuição dos impactos ambientais. E, também, que uma importante contribuição para a gestão ambiental é a exigência da própria sociedade, propondo que o desenvolvimento econômico, justiça social e harmonia ecológica sejam alcançados de forma integrada. De acordo com esses autores, os fatores que impulsionam as empresas a adotar diretrizes de gestão ambiental são o diferencial no mercado; a vantagem competitiva; o crescimento da consciência ambiental; as pressões das agências financiadoras; as pressões dos clientes; a modernização do sistema de qualidade; e a sofisticação do processo produtivo.

## **2.2. CUSTOS AMBIENTAIS**

Carvalho et al. (2000) destaca que os custos ambientais referem-se a todos os gastos que dizem respeito, direta ou indiretamente, à proteção do ambiente natural, sendo considerados em relação à sua vida útil. Dentre eles estão a amortização, exaustão e depreciação; aquisição de insumos para controle, redução ou eliminação de poluentes; tratamento de resíduos de produtos; disposição dos resíduos poluentes; tratamento de recuperação e restauração de áreas contaminadas; e mão-de-obra utilizada nas atividades de controle, preservação e recuperação do meio ambiente.

No que se refere aos ativos ambientais, De Luca e Martins (1994) reconhecem-nos como fatores de produção a serem consumidos visando a preservação ambiental. Ou seja, bens de longa vida útil empregados na preservação ambiental, investimentos em tecnologia de reparação ambiental, “reservas” para desvalorização de bens sujeitos a ação ambiental e parcelas dos bens ou direitos intangíveis da empresa, relativos ao desempenho ambiental.

Já, os passivos ambientais, envolvem três séries de obrigações. A legal ou aquela requerida por lei ou contrato, como no caso do reflorestamento em terras degradadas, A construtiva, decorrente da empresa expor, em seus relatórios, ações de responsabilidade, por exemplo, na descontaminação de um dado lago. E, a equitativa, decorrente de mora, sem que a empresa seja obrigada a realizar o que o senso julga ser o correto.

## **2.3. CUSTO-BENEFÍCIO**

Segundo Kraemer (2002), a análise custo-benefício é o primeiro método formal de avaliação ambiental conhecido, sendo ainda hoje o mais usado. Inicialmente, desenvolveu-se em aplicações a projetos de engenharia, principalmente em estruturas hidráulicas. Atualmente, está sendo aplicado em outros campos, como a ordenação e gestão de recursos; programas educativos; e projetos de construção, entre outros. O método objetiva determinar a eficiência econômica global de projetos de investimentos públicos ou privados em obras de infraestrutura.

Para tanto, atribui-se valor econômico a todos os efeitos dos projetos em estudo. Os efeitos negativos são encarados como custos e os positivos são tratados como benefícios. Assim, escolhe-se (entre os vários projetos) o que apresenta a maior diferença positiva entre benefícios (econômicos ou sociais) e custos globais. De forma simplificada, isso é similar ao que norteia as

decisões de empresas que procuram maximizar o lucro no intuito de continuar expandindo seus negócios.

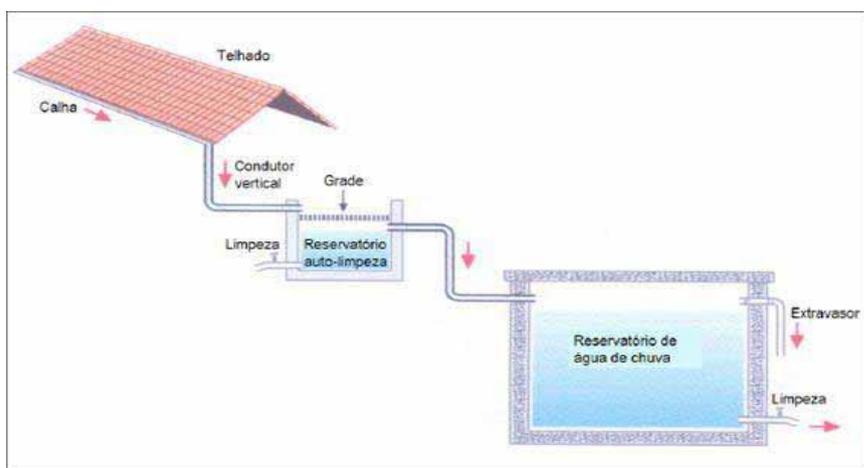
#### 2.4. APROVEITAMENTO DE ÁGUAS PLUVIAIS

Hodiernamente, a água potável é utilizada na maior parte das atividades, sem a existência de análise prévia acerca da sua qualidade. O conceito do uso racional para conservação da água consiste na associação da gestão da demanda e da oferta de água, ambas voltadas à ideia de que águas de qualidade inferior possam substituir a água potável, em usos menos nobres (OLIVEIRA et al., 2007).

Nesse sentido, ainda, esses pesquisadores demonstram que as águas pluviais podem facilmente ser captadas e armazenadas, apenas fazendo-se uso de um sistema contendo uma superfície impermeável como um telhado, laje e/ou piso. No entanto, eles enfatizam que a utilização dessa água, assim como das águas residuárias, deve priorizar as iniciativas que não requerem uso de água potável e/ou tratada.

May (2004) apud Marinoski (2007) esclarece sobre os diversos aspectos positivos em sistemas de aproveitamento de águas pluviais. Tais aspectos, além de diminuir o consumo de água potável, reduzem os custos da água fornecida pelas cias. de abastecimento, minimizam os riscos de enchentes e preservam o ambiente, contribuindo, assim, com a não redução dos recursos hídricos (Figura 1).

**Figura 1: Esquema de coleta da água de chuva**



Fonte: May (2004) apud Marinoski (2007)

Algumas das vantagens descritas por Simoni et al. (2004) apud Marinoski (2007), no que tange ao aproveitamento de águas pluviais, são:

- a utilização de estruturas existentes na edificação (telhados, lajes e rampas);
- o baixo impacto ambiental;
- a água aproveitável e aceitável para inúmeros fins, dispensando, inclusive, tratamentos;
- a complementação do sistema convencional;
- a reserva de água para situações de emergência ou interrupção do abastecimento público;

- a redução do consumo de água potável e do custo de fornecimento da mesma; e
- a melhor distribuição da carga de água da chuva no sistema de drenagem urbana, o que ajuda a controlar as enchentes.

As desvantagens decorrentes desse sistema são a diminuição do volume de água coletada nos períodos de seca, além da necessidade de se fazer a sua manutenção regular, visando atenuação de riscos sanitários.

De acordo com Marinovski (2007), na implantação de sistemas de aproveitamento de águas pluviais, devem ser considerados fatores como a precipitação, a área de captação e a demanda d'água. Além disso, projetos adequados devem levar em conta as condições ambientais locais, o clima, os fatores econômicos, a finalidade e os usos da água, buscando otimizar as soluções técnicas adotadas.

A partir do reservatório, a água pode ser distribuída para uso na descarga do banheiro e na rega do jardim, na lavagem de pisos e de veículos, dentre outros. Outro fator a ser considerado diz respeito à combinação da posição estratégica da cobertura, calha coletora, reservatório e pontos de uso, para que não seja necessário o bombeamento da água. Isso tornaria o sistema mais dispendioso, quanto à implantação e ao consumo de energia elétrica.

## 2.5. REAPROVEITAMENTO DE ÁGUAS RESIDUÁRIAS

As águas residuárias residenciais são classificadas como claras, cinzas e negras. As claras são as de origem pluvial. As cinzas são as provenientes de tanques, pias, lavatórios e chuveiros, contendo contaminantes químicos, sólidos em suspensão, óleos e graxas. E, as negras, as que apresentam elevada contaminação de origem orgânica, como fezes e urina (ERCOLE, 2003).

Faz-se necessário buscar opções para o tratamento dos efluentes, as quais priorizem a facilidade de construção e manutenção, a qualidade ambiental, a qualidade de vida do ser humano e o uso racional dos recursos naturais, fundamentados nos princípios e conceitos da sustentabilidade (MARTINETTI et al., 2007).

Uma dessas técnicas é o tratamento feito por “zona de raízes”, também chamado de leitos cultivados ou wetlands, os quais figuram entre os mais indicados para instalação em habitações de interesse social, em função da facilidade de execução e da viabilidade econômica.

Nesse sistema, os efluentes, após passarem por um pré-tratamento, são conduzidos a um tanque, contendo camadas alternadas de pedras, solo e areia, que funcionam como filtro; e as espécies cultivadas ajudam no tratamento do esgoto.

Sua vantagem mais significativa é o processamento quase completo da carga poluidora, transformando-a em materiais inofensivos e até mesmo úteis para o desenvolvimento das plantas (OLIVEIRA et al., 2007).;

Peters (2006) apud Mancuso e Santos (2003), descreve que o reuso subentende uma tecnologia desenvolvida em maior ou menor grau, dependendo dos fins a que se destina a água e como ela tenha sido usada anteriormente, definindo o reuso como o aproveitamento de águas anteriormente utilizadas, para atender demandas de outras atividades ou de seu uso original.

Fiori et al. (2004) apud Nosé (2008), chamam de reuso o aproveitamento de águas previamente utilizadas, uma ou mais vezes, em alguma atividade humana para suprir as necessidades de outros benefícios, inclusive o original.

Reuso também pode significar, em uma residência, fazer com que a água servida de lavatórios, bacias sanitárias, chuveiro, máquina de lavar louça e roupa e da cozinha seja direcionada a um tratamento adequado e à redistribuição em descargas, rega de jardins, lavagem de pisos e tantas outras atividades que não demandem água potável (BONI, 2009).

De acordo com Hespanhol (1999), quando a água é reciclada através de sistemas naturais, como no ciclo hidrológico, torna-se um recurso limpo e seguro. Entretanto, devido à atividade antrópica, ela se deteriora. Todavia, uma vez poluída, a água pode ser recuperada e reusada para fins com benefícios diversos. O reuso de água ocorre de várias formas (Tabela 2).

**Tabela 2: Formas de reuso e as suas características**

Formas de reuso	Características
Direto	Uso planejado de esgotos tratados para certa finalidade como uso industrial, irrigação e água potável. Nada é descarregado no meio ambiente.
Indireto	Quando a água, já utilizada, uma ou mais vezes para o uso doméstico ou industrial, é descartada nas águas superficiais ou subterrâneas e utilizada novamente, mas de forma diluída.
Planejado	Quando este é resultado de uma ação planejada, consciente, adiante do ponto de descarga do efluente a ser usado.
Não planejado	Caracterizado pela maneira não intencional e não controlada de sua utilização.
Potável	Com a finalidade de abastecimento da população.
Não potável	Objetiva atender a demanda que tolera águas de qualidade inferior (fins industriais, recreacionais, irrigação, descarga em vasos sanitários, dentre outros).
Potável direto	O esgoto é recuperado por meio de tratamento avançado e é injetado diretamente no sistema de águas potáveis.
Potável indireto	O esgoto depois de tratado é lançado nas águas superficiais ou subterrâneas para diluição e purificação natural para posterior captação e tratamento.
Aquicultura	Consiste no aproveitamento dos nutrientes existentes no efluente tratado para a produção de peixes e plantas aquáticas, com a finalidade de obter alimentos e/ ou energia.
Manutenção de vazões	É uma forma de reuso planejado. Objetiva a adequada diluição de eventuais cargas poluidoras no curso de água.
Recarga de aquíferos subterrâneos	Quando o aquífero subterrâneo é recarregado, o efluente tratado cessa. Objetiva evitar o rebaixamento de seu nível e aumentar a disponibilidade de água, dentre outros.

Fontes: Val et al. (2004); Mancuso e Santos (2003)

A prática do reuso diminui o volume de esgotos lançados no solo e na rede pública. Essas águas, tratadas, podem ser utilizadas para atender a demanda por usos potáveis e não potáveis. Para os fins

potáveis necessita-se de um padrão de qualidade elevado e, conseqüentemente, um controle e tratamento expressivos, elevando o custo e podendo até inviabilizar o uso. Todavia, os usos não potáveis são viáveis, pois exigem qualidade menor no tratamento.

Segundo Val et al. (2004), pode-se utilizar os esgotos tratados para fins não potáveis como a irrigação de parques e jardins públicos, centros esportivos, irrigação de áreas ajardinadas de edifícios, sejam residenciais ou comerciais, lavagem de pátios, trens e ônibus, descarga sanitária em banheiros e na construção civil, etc.

A utilização de água cinza enquadra-se nos usos não potáveis, podendo ser incluída em todas as alternativas citadas anteriormente, com destaque para os fins urbanos domésticos (descarga em bacia sanitária, rega de jardim, lavagem de veículos e calçadas, dentre outros).

## **2.6. RECICLAGEM**

A reciclagem tem adquirido relevância, não só individualmente, mas também em atividades empresariais. De acordo com Valle (2000), ela possibilita reduzir o volume de disposição de resíduos bem como a recuperação de valores neles contidos, contribuindo para reverter problemas futuros relacionados à escassez de recursos naturais.

A reciclagem vem ganhando importância não apenas em questões de proteção ambiental, mas também no que tange a questões econômicas (ROLIM, 2000). Calderoni (2003) revela que seria possível atingir uma economia de 71% com a reciclagem referente à matéria-prima; e, não apenas 62%, como se consegue no Brasil.

Donaire (1995) aponta como oportunidades, entre outras, a reciclagem de materiais como forma de obtenção de significativa economia de recursos para as empresas; o reaproveitamento dos resíduos internamente ou sua venda para outras empresas por meio de bolsas de resíduos; o desenvolvimento de novos processos produtivos com a utilização de produção mais limpa, acarretando vantagens competitivas, inclusive possibilitando venda de patentes, e o desenvolvimento de novos produtos para um mercado em evolução constituído por consumidores sensíveis à questão ecológica.

## **2.7. RECICLAGEM DE RESÍDUOS SÓLIDOS**

O termo “lixo”, tecnicamente denominado resíduo sólido, designa o que resulta da atividade das aglomerações urbanas. Os resíduos sólidos podem ser objetos que não mais possuem valor ou utilidade, porções de materiais sem significado econômico e sobras de processamento industrial ou sobras domésticas a serem descartadas (AISSE et al., 1982). No entanto, o termo “resíduo sólido” diferencia-se do termo “lixo”. Este último não possui qualquer tipo de valor, por ser aquilo que deve ser apenas descartado, enquanto o primeiro possui valor econômico, por possibilitar e estimular o reaproveitamento no processo produtivo (DEMAJOROVIC, 1995).

A reciclagem é uma das três principais iniciativas adotadas como meio de reduzir a quantidade de resíduo a ser disposta em aterros. As três iniciativas, segundo Ghassemi apud Maclaren e Yu (1997), são a redução na origem, a reutilização e a reciclagem. Para o referido autor, a redução na origem, que ocorre antes ou durante o processo produtivo, reduz o volume ou o peso do resíduo gerado. A reutilização é o reaproveitamento direto dos resíduos para uma função que pode ser a original ou diferente desta, sem a necessidade da sua transformação (ex.: garrafas retornáveis). A reciclagem é o reaproveitamento do resíduo como matéria-prima no processo produtivo da empresa, mediante algum tipo de modificação física, química ou biológica.

A reciclagem contribui para reduzir o volume de resíduos em aterros, evitando a degradação dessas áreas, sua poluição estética e a sua desvalorização, inclusive no seu entorno. Os produtos reciclados consomem menor quantidade de energia e causam impacto ambiental menor, comparado ao dos produtos semelhantes fabricados com matéria-prima virgem (BIDDLE, 1993).

Para Valle (1995), a reciclagem tem como fatores estimulantes a possibilidade de reduzir substancialmente o volume dos resíduos urbanos a serem dispostos ou tratados; e a de recuperar o valor desses resíduos urbanos que, de outra forma, seriam perdidos.

Já, North (1997), argumenta que a reciclagem tornou-se uma alternativa econômica e um negócio lucrativo, especialmente levando em conta seus custos em comparação com os relacionados à disposição dos resíduos em aterros. Nesse sentido, Biddle (1993) reforça que a reciclagem pode se tornar uma vantagem competitiva para a empresa, visto que o seu sucesso não depende de quanto espaço de aterro é economizado, mas sim se ela encerra sentido econômico. Nessa perspectiva, a reciclagem de resíduos sólidos passa a ser encarada como um negócio fortemente gerador de ganhos econômicos.

### **3. METODOLOGIA**

O desenvolvimento deste estudo fundamenta-se na revisão bibliográfica. Por meio da abordagem qualitativa das referências pesquisadas, procurou-se explorar implicações, relações e interpretações acerca da temática abordada.

A pesquisa bibliográfica foi realizada em livros, monografias, revistas científicas, teses e dissertações. Com os dados e informações obtidas realizou-se a apreciação crítica, buscando produzir sua adequada interpretação e desdobramentos. Conjuntamente, procurou-se identificar as contribuições e vantagens da gestão ambiental, utilizando os elementos pesquisados (água e resíduos) num contexto de saldo positivo na relação custo-benefício das alternativas investigadas.

### **4. DISCUSSÃO DE ALGUMAS IMPLICAÇÕES TÉCNICAS**

Para aplicar os conceitos de benefício-custo em problemas ambientais, Moura (2003) considera que todos os custos, referentes a todas as despesas decorrentes da implantação do aproveitamento das águas da chuva, devem ser considerados. Portanto, devem ser levados em conta os gastos com tratamentos de recuperação das águas, bem como os custos com sistemas de reciclagem.

Quanto aos benefícios, devem ser computados os valores de mercado dos produtos e serviços gerados nas instalações ou empreendimentos e, também, o quanto a empresa ou a sociedade lucrou com a realização da produção e/ou serviço. Depreende-se disso que todo o empreendimento gera benefícios à sociedade (e não apenas aos empresários), pois a comunidade passa a ter a possibilidade de dispor dos bens e serviços produzidos, geração de empregos e salários, receitas de impostos, etc.

Moura (2003) assevera que medir os custos de uma determinada tarefa é relativamente fácil, bastando apenas somar os custos do projeto, da compra de equipamentos e sistemas, de obras civis, de montagens, testes, manutenções, gerenciamento, etc. Contudo, para ele, medir benefícios é uma tarefa bastante difícil, porquanto se tem de avaliar quais prejuízos resultariam da não realização (gastos da recuperação de água contaminada, com a finalidade de reutilização, por exemplo).

Ressalta-se ainda a probabilidade de ocorrerem benefícios intangíveis, os quais são de difícil avaliação e mensuração, porém de grande utilidade na análise do investimento. Neste caso, dispõem-se das ferramentas da engenharia econômica. Tais ferramentas possibilitam a avaliação do custo-

benefício do investimento, dado que ele se comporta como investimento imediato com resultados também imediatos.

A atividade de reciclar consiste em processar determinados produtos novamente. Assim, os materiais de que são feitos podem retornar às indústrias como matéria-prima para a fabricação de novos produtos (DMLU, 2004).

Com relação à reciclagem do lixo, as principais vantagens são as melhorias na saúde e nos hábitos dos consumidores e trabalhadores; e as economias de energia e de matéria-prima. Há que considerar, ainda, a redução da extração de matérias-primas naturais que resguardam a flora e a fauna e geram melhor qualidade de vida para todos. A atenção deve ser direcionada ao ciclo de vida dos produtos, de modo que se consiga diminuir a geração de resíduos e o desperdício de materiais, que oneram ainda mais os gastos das empresas. A reciclagem é, comprovadamente, uma alternativa capaz de minimizar o volume de resíduos produzidos e plenamente passível de ser incentivada, em todas as faixas etárias da população.

Portanto, reciclar economiza energia, reduz o acúmulo de resíduos, além de assumir papel fundamental na preservação/conservação do meio ambiente. Seu custo-benefício pode ser negativo ou positivo, dependendo de quanto custa a reciclagem do produto. Se o custo for superior ao da utilização de matéria-prima nova, o custo-benefício de reciclagem é negativo. No entendimento de North (1997) e de Biddle (1993), a reciclagem deve ter sentido econômico, apresentando um custo-benefício positivo. Seguindo Porter (1986), se não for possível obter vantagem competitiva, em termos de retorno sobre o investimento, deve-se abandonar a estratégia da reciclagem.

No que tange ao aproveitamento das águas pluviais, vislumbra-se significativas economias resultantes do seu aproveitamento. Segundo mostram Oliveira et al. (2007), as águas das chuvas podem ser utilizadas para fins inferiores ou não potáveis, uma vez captadas e armazenadas para posterior utilização. Essas iniciativas configuram estratégias de gestão ambiental altamente influentes junto ao meio social, especialmente porque delas decorrem diversos aspectos positivos, tais como a redução do consumo de água potável; a diminuição dos custos de água fornecida pelas companhias de abastecimento; a minimização dos riscos de enchentes; e a preservação ambiental, via decréscimo na escassez de recursos hídricos (MAY, 2004 apud MARINOSKI, 2007).

Em termos financeiros, despontam as diferenças de custo-benefício altamente positivas, associadas a diversas vantagens como o baixo impacto ambiental; a disponibilidade d'água com qualidade aceitável para vários fins, com pouco ou nenhum tratamento; a complementação do sistema convencional; e a acumulação de reservas para situações de emergência ou interrupção do abastecimento público (SIMONI et al., 2004 apud MARINOSKI, 2007). Essas vantagens, além de permitir ganhos, tornam competitivas as empresas que praticam a gestão adequada do recurso água. Por seu turno, o engajamento da sociedade em geral, além dos diversos benefícios já elencados, contribui para a preservação desse recurso ambiental imprescindível para toda a humanidade.

Como outra alternativa de gestão ambiental, expõe-se a estratégia de reuso ou reaproveitamento da água, que, inclusive, reduz consideravelmente o volume de esgotos lançados no solo e na rede pública. Essas águas, tratadas, podem ser utilizadas para atender a demanda por usos potáveis e não potáveis. Para os fins potáveis necessita-se de um padrão de qualidade elevado e, conseqüentemente, um controle e tratamento expressivos, elevando o custo e podendo até inviabilizar o uso. Todavia, os usos não potáveis, viabilizam esta prática, pois exigem qualidade menor no seu tratamento.

Existem diversas práticas e formas de reuso das águas voltadas para várias finalidades, sem a exigência de potabilidade. Dentre elas, evidenciam-se o reuso direto, o indireto, o planejado, o não planejado, o potável, o não potável, o potável direto e o potável indireto, cada qual com suas características próprias de utilização (VAL et al., 2004; MANCUSO e SANTOS, 2003).

Ainda, segundo Val et al. (2004), pode-se utilizar os esgotos tratados, para fins não potáveis como a irrigação de parques e jardins públicos, centros esportivos, irrigação de áreas ajardinadas de edifícios, sejam residenciais ou comerciais, lavagem de pátios, trens e ônibus, descarga sanitária em banheiros e na construção civil, dentre outros.

O reuso de águas viabiliza seu melhor aproveitamento, além de conservar, por maior longevidade, esse recurso ambiental. Assim, recorrer à conscientização da sociedade, no sentido de despertar acerca da real possibilidade da reutilização, evitando os desperdícios, é deveras necessário no contexto atual. Fortalecer a capacidade de reaproveitamento dos recursos gerados gratuitamente pelo ambiente, passa a ser peça-chave na preservação e na sustentabilidade ambiental.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A escassez de recursos hídricos no mundo, às vezes por falta absoluta de água e, outras vezes, pela contaminação das fontes naturais, é motivo de preocupação da comunidade científica e tem fomentado discussões e pesquisas no campo da reutilização das águas residuárias.

Atualmente, tornou-se imperativo o reuso de águas de qualidade inferior, em atividades menos exigentes, seja para preservar as águas de melhor qualidade para o consumo humano e outros usos similares, seja para barrar a contaminação dos corpos receptores.

São, também, várias as possibilidades no meio urbano de reuso de águas residuárias tratadas, destacando-se a irrigação de parques, os jardins, os cemitérios, os canteiros centrais de autovias, os campos de golfe, os pátios de colégios, os complexos turísticos, as operações de limpeza de vias públicas, caminhões de coleta de lixo, sanitários, os sistemas contra incêndio, a alimentação de lagos artificiais, de fontes ornamentais e de lâminas d'água em geral, entre outros.

Observa-se que a utilização dessas três estratégias na gestão ambiental, (aproveitamento de águas pluviais, reuso das águas domésticas e comerciais e a reciclagem), contribui para a redução de custos e a preservação dos recursos naturais sólidos e líquidos, gerando diversos benefícios e ganhos para toda a sociedade.

Verifica-se que a reciclagem, o reuso das águas e o aproveitamento das águas da chuva são opções a considerar em processos de gestão ambiental. Elas proporcionam ganhos econômicos e minimizam impactos ambientais, seja reduzindo o transporte e o armazenamento de resíduos, seja evitando perdas de grandes volumes de águas, reaproveitáveis e captáveis. Porém, para se obter tais resultados, é preciso que as tecnologias aplicadas sejam adequadas e bem especificadas.

Por fim, considera-se que, além dos ganhos econômicos e ambientais, as empresas e as pessoas que se preocupam com estratégias e tecnologias de gestão ambiental, expõem exemplarmente à sociedade o seu comprometimento com as questões ambientais. E contribuem efetivamente com a imperiosa tarefa de se rumar para a sustentabilidade de todos os recursos vitais à sobrevivência do planeta.

## BIBLIOGRAFIA

- Aisse, M.M., Obladen, N.L., & Santos, A.S. (1982). Aproveitamento dos Resíduos Sólidos Urbanos. *CNPq/ITAH/ IPPUC/LHISAMA- UCP*, Curitiba.
- Almeida, J.R., Cavalcanti, Y., & Mello, C.S. (2001). *Gestão ambiental: planejamento, avaliação, implantação, operação e verificação* (2. ed.). Rio de Janeiro: Thex.
- Andrade, R.O.B, Tachizawa, T., & Carvalho, A.B. (1997). *Gestão ambiental: enfoque estratégico aplicado ao desenvolvimento sustentável* (2. ed.). São Paulo: Makron Books.
- Barbieri, J.C. (2006). *Gestão ambiental empresarial: conceitos, modelos e instrumentos*. São Paulo: Saraiva.
- Biddle, D. (1993, Novembro-Dezembro). Recycling for Profit: The New Green Business Frontier. *Harvard Business Review*.
- Boni, S.S.N. (2009). *Gestão da Água em Edificações: Formulação de Diretrizes para o Reuso de Água para Fins não Potáveis*, Tese (Doutorado em Engenharia Civil), Universidade Estadual de Campinas, Campinas.
- Calderoni, S. (2003). *Bilhões perdidos no lixo* (4ª ed.). São Paulo: Edusp.
- Carvalho, N.L., Matos, E.R.J., & Moraes, R.O. (2000, Maio/Julho). Contabilidade Ambiental. *Pensar Contábil*, Rio de Janeiro, ano III, 8.
- Como se preparar para as normas ISO14000: qualidade ambiental o desafio de ser competitivo protegendo o meio ambiente* (2000). Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios.
- De Luca, M.M.M., & Martins, E. (1994, Março). Ecologia via Contabilidade. *Revista Brasileira de Contabilidade*, Brasília, ano 24, 86.
- Demajorovic, J. (1995). Da política tradicional de tratamento do lixo à política de gestão de resíduos sólidos. As novas prioridades. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, 35, 88-93.
- DMLU. Departamento Municipal de Limpeza Urbana (2004). Acedido em 15.04.2012, disponível em <http://www.portoalegre.rs.gov.br/dmlu/apresen.htm>
- Donaire, D. (1995). São Paulo: Atlas.
- Ercole, L.A.S. (2003). Sistema Modular de Gestão de Águas Residuárias Domiciliares: uma opção mais sustentável para gestão de resíduos líquidos. *Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil)*, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- Grajew, O. (2000). Negócios e responsabilidade social, in Esteves S. (org.). *O dragão e a borboleta*. São Paulo: Axis Mundi.
- Hespanhol, I. (1999). Água e saneamento básico: Uma visão realista, in *Águas doces no Brasil: Capital ecológico, uso e conservação*. São Paulo: Escrituras.
- Kraemer, T.H. (2002). Modelo Econômico de Controle e Avaliação de Impactos Ambientais. *Tese (Doutorado em Engenharia da Produção)*, UFSC, Florianópolis.
- Landes, D. S. (1998). *Riqueza e a Pobreza das Nações*. Rio de Janeiro: Editora Campus Ltda.
- Maclaren, V.W., & Yu, C.C. (1997). Solid Waste Recycling Behavior of Industrial-Commercial-Institutional Establishments. *Growth and Change*, 28, 93-109.
- Mancuso, P.C.S., & Santos, H.F. (2003). *Reuso de água*. Barueri, São Paulo: Manole.

Marinoski, A.K. (2007). *Aproveitamento de Água Pluvial para Fins não Potáveis em Instituição de Ensino: Estudo de Caso em Florianópolis – SC*, Monografia (Graduação em Engenharia Civil), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

Martinetti, T., et.al. (2007). Análise de alternativas mais sustentáveis para tratamento local de efluentes sanitários residenciais”, in *IV Encontro Nacional E II Encontro Latino - Americano Sobre Edificações e Comunidades Sustentáveis*. Acedido em 13.04.2012, disponível em [www.infohab.org](http://www.infohab.org)

May, S. (2004). Estudo da Viabilidade do Aproveitamento de Água de Chuva para Consumo não Potável em Edificações. *Dissertação (Mestrado em Engenharia)*, Universidade de São Paulo, São Paulo.

Moura, L.A.A. (2003). *Economia ambiental: gestão de custos e investimento*. São Paulo: Juarez de Oliveira.

North, K. (1997). Environment Business Management (2ª ed.). *International Labour Office*, Geneva.

Nosé, D. (2008). *Aproveitamento de Águas Pluviais e Reuso de Águas Cinzas em Condomínios Residenciais*, Monografia (Graduação em Engenharia Civil), Universidade Anhembi Morumbi, São Paulo.

Oliveira, L.H. et.al. (2007). *Projeto Tecnologias para Construção Habitacional mais Sustentável - Levantamento do estado da arte: Água*, Universidade de São Paulo, São Paulo. Acedido em 12.04.2012, disponível em <http://www.habitacaosustentavel.pcc.usp.br>

Peters, M.R. (2006). Potencialidade de Uso de Fontes Alternativas de Água para Fins não Potáveis em uma Unidade Residencial, *Dissertação (Mestrado em Engenharia Ambiental)*, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

Porter, M.E. (1986). *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência* (7ª ed.). Rio de Janeiro: Campus.

Rolim, A.M. (2000). *A Reciclagem de Resíduos Plásticos Pós-Consumo em oito empresas do Rio Grande do Sul*, Monografia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

Val, P. T., et.al. (2004). *Reuso de água e suas Implicações Jurídicas*. São Paulo: Navegar Editora.

Valle, C.E. (1995). *Qualidade ambiental: como ser competitivo protegendo o meio ambiente*. São Paulo: Pioneira.

Winter, G. (1992). *Gestão e Ambiente: modelo prático de integração empresarial*. Lisboa: Texto Editora.

Part 11

**ENTREPRENEURSHIP**

---

**“E AGORA, JOSÉ?”: INTRAEMPREENDEDORISMO, DESENVOLVIMENTO DE  
COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS E CONFLITO TRABALHO-FAMÍLIA EM  
PROFESSORES DE PROGRAMAS DE MESTRADO E DOUTORADO EM  
ADMINISTRAÇÃO**

**“WHAT NOW, JOSEPH?” INTRAPRENEURSHIP, ENTREPRENEURIAL COMPETENCES  
DEVELOPMENT AND WORK-FAMILY CONFLICT IN PROFESSORS OF MASTERS AND  
DOCTORATE PROGRAMS IN MANAGEMENT**

**Adriana Roseli Wünsch Takahashi**

Universidade Federal do Paraná.  
adrianarwt@terra.com.br

**Mariane Lemos Lourenço**

Universidade Federal do Paraná.  
psimari@uol.com.br

**Josué Alexandre Sander**

Universidade Federal do Paraná– UFPR.  
josuesander@gmail.com

**Carla Patricia da Silva Souza**

Universidade Federal do Paraná– UFPR.  
carla\_psouza@hotmail.com

## **RESUMO**

Ao perguntar - “*E agora, José?*”- abre-se o questionamento em relação ao gênero masculino, sobre estes incidem conflitos trabalho-família? Ou este fato não os envolve. Este estudo percorre esta questão ao analisar como docentes de Programas de Pós-Graduação em Administração *stricto sensu* de Curitiba-PR-Brasil, com perfil intraempreendedor, lidam com os conflitos oriundos da relação trabalho-família no desenvolvimento das competências empreendedoras. José aqui os simboliza, através da poesia de Carlos Drummond de Andrade (em um contraponto, aos possíveis questionamentos e angústias do gênero masculino na contemporaneidade na intersecção entre trabalho e família). Ressalta-se que os limites teóricos desse estudo não se voltam para questões como a construção social do gênero e orientação sexual. Trata-se de pesquisa com abordagem qualitativa, com estudo de caso exploratório e descritivo, cuja coleta de dados ocorreu entre 2010 e 2011. Os resultados demonstraram que o desenvolvimento de competências empreendedoras traz conflitos nas relações de trabalho-família.

## **PALAVRAS CHAVE**

Intraempreendedorismo, Competências empreendedoras, Conflito trabalho-família, Gênero, Programa de pós-graduação.

## **ABSTRACT**

When asked – “What now, Joseph?” – it opens the questioning regarding the male gender, do work-family conflicts also fall upon them? Or does this fact not involve them. This study analyzes how the professors of the Graduate Programs in Management *stricto sensu* in Curitiba-PR-Brazil, with entrepreneurial profile, deal with the conflicts resulting from the work-family relation in the development of entrepreneurial competences. Joseph here symbolizes them, through the poetry of Carlos Drummond de Andrade (in a counterpoint, the possible questionings and anxieties of the male gender in contemporaneity in the intersection between work and family). This study marks its

*Book of Proceedings – Tourism and Management Studies International Conference Algarve 2012 vol.4*  
ISBN 978-989-8472-25-0 © ESGHT-University of the Algarve, Portugal

theoretical limits by not turning to questions as the social construction of the gender and sexual orientation. This is a research with a qualitative approach, with exploratory and descriptive case study, which data collection occurred between 2010 and 2011. The results showed that the entrepreneurial competences development brings conflicts in the work-family relations.

## KEYWORDS

Intrapreneurship, Entrepreneurial competences, Work-family conflict, Gender, Graduate program.

## 1. INTRODUÇÃO

*E agora, José? A festa acabou a luz apagou,  
O povo sumiu, a noite esfriou, e agora, José? (...)  
Sua doce palavra, seu instante de febre,  
Sua gula e jejum, sua biblioteca (...). José, e agora?  
Carlos Drummond de Andrade*

Ao perguntar - “E agora, José?”- se faz o questionamento em relação ao gênero masculino, sobre estes incidem conflitos trabalho-família decorrente de suas atividades com docência e pesquisa? Ou conflito dessa natureza não os envolve? Este estudo percorre esta questão ao analisar como docentes de Programas de Pós-Graduação em Administração *stricto sensu* de Curitiba-PR, com perfil intraempreendedor, lidam com os conflitos oriundos da relação trabalho-família no desenvolvimento de competências empreendedoras. José aqui os simboliza, através da poesia de Carlos Drummond de Andrade.

A docência no ensino superior brasileiro é marcada pela presença de dois grupos: professores que atuam na graduação e não necessariamente precisam desenvolver pesquisas, e os professores pesquisadores que além de estarem vinculados à graduação, também participam em programas de pós-graduação, onde a realização e publicação de pesquisas são obrigatórias. A participação dos docentes de universidades brasileiras em pesquisas e pós-graduação, embora seja desejável, não é exigida pelas instituições para todos os professores. Os que se envolvem o fazem ou por vontade própria ou contratação, apesar do aumento da jornada de trabalho e das pressões por produtividade estabelecidas pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior –CAPES<sup>1</sup>. A CAPES exige que as publicações, conforme uma tabela padronizada no Brasil (Sistema Qualis-CAPES) somem 150 pontos a cada três anos (sistema de avaliação trienal). Porém, grande quantidade dos docentes extrapola esta demanda, motivados pelas pesquisas que realizam e pela identidade com o papel de pesquisador.

Além das pesquisas, envolvem-se em atividades correlatas a sua função, como orientação de alunos de pós-graduação *stricto sensu* (mestrado e doutorado), participação e coordenação de grupos de pesquisa, mesmo sem apoio financeiro de instituições de fomento. Nesse repertório de atividades também estão incluídas funções administrativas, participação em comissões e orientação de trabalhos de conclusão de curso de graduação, pós-graduação *lato sensu*, mestrado e doutorado.

Nesse sentido, neste trabalho parte-se do pressuposto que diante do volume de atribuições e responsabilidades, onde muitas delas vão além das pressões institucionais, o docente vinculado à

<sup>1</sup> A CAPES é uma agência de fomento à pesquisa brasileira que tem como uma de suas principais funções a avaliação de programas de pós-graduação (mestrado e doutorado).

pós-graduação é considerado intraempreendedor. O docente intraempreendedor necessita desenvolver competências de docência e pesquisa, que segundo Mamede e Moreira (2005), podem ser ações empreendedoras que exigem a capacidade de identificação de oportunidades, a capacidade de relacionamento em rede, as habilidades conceituais, a capacidade de gestão, a facilidade de leitura, o posicionamento em cenários conjunturais e o comprometimento com interesses individuais e da organização. Deste modo, as competências empreendedoras são construídas e se revelam na ação, a partir da reflexão sobre esta ação e sobre o contexto que envolve o processo empreendedor (FEUERSCHÜTTE e GODOI, 2007).

O intraempreendedorismo tem feito parte do discurso das organizações empresariais, no que se refere ao reconhecimento de sua importância para o crescimento econômico e desenvolvimento organizacional por meio do reforço de suas habilidades inovadoras e, ao mesmo tempo, a melhoria de seu desempenho através da criação e aperfeiçoamento de novos processos administrativos, produtos e/ou serviços (PINCHOT III, 1989; HORNSBY *et al.*, 1993; ZAHRA; COVIN, 1993; KURATKO, HORNSBY; GOLDSBY, 2007; CUERVO; RIBEIRO; ROIG, 2007; SPENCER, KIRCHHOFF; WHITE, 2008).

Em contrapartida, o intraempreendedorismo também pode se desenvolver além dos limites das organizações empresariais como no caso das Instituições de Ensino Superior – IES, tendo em vista que este ambiente possibilita, em tese, maior autonomia, comprometimento por parte dos professores, que em busca de sua auto-realização (MIRANDA; SILVEIRA, 2011) envolvem-se em atividades que podem extrapolar as exigências institucionais (ZAMPIER; TAKAHASHI; TEIXEIRA, 2011). Assim, neste estudo, considera-se docente intraempreendedor o professor que, além de docente do curso de Administração, mais especificamente graduação e pós-graduação *stricto sensu*, possua publicações científicas em eventos, periódicos e livros nos últimos cinco anos; tenham participação em grupos de pesquisas, eventos, cursos de especialização, avaliações *ad hoc* para eventos e/ou periódicos, em bancas de monografias, dissertações, teses, concursos; que possuam orientações em iniciação científica, trabalhos de conclusão de curso, monografias de especialização, dissertações e teses ou ainda, que trabalhem com consultoria e assessoria. Assim, pressupõe-se que um perfil intraempreendedor demanda significativa quantidade de tempo, uma vez que envolve a dimensão de realização pessoal além da demanda organizacional.

Assim, o presente estudo tem por objetivo geral analisar como os docentes participantes de Programas de Pós-Graduação em Administração *stricto sensu* (mestrado e doutorado) de Curitiba-PR, com perfil avaliado como intraempreendedor, lidam com os conflitos oriundos da relação trabalho-família no desenvolvimento das competências empreendedoras. Vale ressaltar que este trabalho apresenta os resultados de uma pesquisa que se deu em duas fases, sendo a primeira relacionada ao gênero feminino, e a segunda fase relacionada ao gênero masculino.

Este trabalho está estruturado por esta introdução; fundamentação teórica que aborda empreendedorismo, gênero, intraempreendedorismo e competências empreendedoras e conflitos nas relações trabalho-família; procedimentos metodológicos; apresentação dos resultados da pesquisa e análise dos dados e, por fim, as conclusões e limitações do estudo.

## 2. EMPREENDEDORISMO, GÊNERO E INTRAEMPREENDEDORISMO

A capacidade de dotar os recursos para a geração de novas riquezas e a geração de inovação (Schumpeter, 1982; Spencer, Kirchoff & White, 2008) é fundamental para qualquer conceituação de empreendedorismo e do empreendedor. Em relação ao gênero, apesar das características masculinas estarem mais associadas ao comportamento empreendedor (Gupta *et al.*, 2009) é notável a ênfase dos estudos em empreendedorismo sob a perspectiva do gênero feminino. Na

literatura consultada, não foi possível identificar pesquisas relacionando gênero masculino e empreendedorismo exclusivamente.

O intraempreendedorismo é considerado o empreendedorismo existente dentro de organizações e se refere a atividades e orientações inovadoras (ANTONCIC; HISRICH, 2001). Portanto, envolve o desenvolvimento de habilidades dos trabalhadores para promoverem a geração de valor e inovação dentro da organização (IRELAND *et al.*, 2009). Para que isso ocorra é necessário o estabelecimento de um clima interno que promova e/ou encorage a inovação, tomada de riscos construtivos e comportamento pró-ativos de seus funcionários (KURATKO, HORNSBY e GOLDSBY, 2007). Também é preciso desenvolver a competência empreendedora que para Man e Lau (2000) pode ser considerada como tipo de característica superior que destaca os indivíduos, denominados competentes, por diferentes traços de personalidade, habilidades e conhecimentos, que se refletem na atitude, uma vez que esses traços são influenciados pela experiência de cada um, a sua educação tradicional e familiar (LE BOTERF, 2003).

Deste modo, neste estudo é considerado que o intraempreendedor é o ator organizacional que age como se estivesse empreendendo seu próprio negócio dentro dos limites de uma organização já estabelecida, verifica-se que este processo demanda a busca constante por novos desafios e exige o desenvolvimento de competências empreendedoras. Nesta pesquisa são as competências de docência e pesquisa.

Vale reforçar que Miranda e Silveira (2010) destacam que uma organização universitária pode apresentar diversas oportunidades para o intraempreendedorismo. A partir deste entendimento, procurou-se compreender como professores do gênero masculino, atuantes em Programas de Pós-Graduação em Administração *stricto sensu*, considerados como intraempreendedores pelo seu perfil de dedicação e atuação, desenvolvem competências empreendedoras que serão a seguir discutidas.

### **3. COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS**

O debate sobre competências empreendedoras é relativamente recente. O conceito de competência começou a ser construído no âmbito organizacional com a perspectiva do indivíduo, pelo trabalho de McClelland, no início da década de 70.

A discussão sobre o desenvolvimento de competências alcança também seu espaço nos estudos de empreendedorismo, buscando investigar como empreendedores desenvolvem competências, quais são relevantes, que impactos têm pela presença ou ausência, classificação, entre outros temas de pesquisa. Alguns autores tem se preocupado em criar tipologias ou modelos que possibilitam a identificação por parte dos pesquisadores, dos conhecimentos, habilidades e atitudes, enfim, das competências necessárias ao desenvolvimento de suas atividades. Dentre eles, dois trabalhos foram identificados na literatura: o de Cooley (1990) e o de Man e Lau (2000).

Cooley (1990) revisou e adaptou o modelo de competências de McClelland para um modelo de competências empreendedoras, onde comportamentos e características poderiam então diferenciar empreendedores bem sucedidos de outros.

Man e Lau (2000) destacam que as competências do empreendedor influenciam a competitividade e, com base neste pressuposto, os autores conduziram estudos empíricos entre 1993 e 1999 que resultaram na categorização de seis competências: de oportunidade, de relacionamento, conceituais, administrativas, estratégicas e de comprometimento.

Vale ressaltar que a tipologia de Cooley (1990) e a tipologia de Man e Lau (2000) não parecem aplicar-se diretamente ao estudo de desenvolvimento de competências de docentes de Programas de Mestrado e Doutorado, ou seja, de docência e de pesquisa, aqui investigado. Porém, fornecem uma base conceitual para compreender que competências empreendedoras são construídas e se revelam na ação, a partir da reflexão sobre esta ação e sobre o contexto que envolve o processo empreendedor (FEUERSCHÜTTE e GODOI, 2007).

Deste modo, o desenvolvimento de competências empreendedoras (relacionadas à docência e à pesquisa) pode ocasionar também conflitos nas relações trabalho-família para os profissionais com perfil intraempreendedor, uma vez que envolvem comprometimento significativo de tempo e dedicação, aspectos que este estudo se propõe a investigar.

#### **4. RELAÇÕES DE CONFLITO TRABALHO-FAMÍLIA**

Greenhaus e Beutell (1985) classificaram o conflito trabalho-família em três dimensões: (i) tempo, que se apóia no tempo excessivo gasto no trabalho; (ii) tensão, que leva em consideração fatores de stress, como a ansiedade, a fadiga, a depressão e a irritabilidade causada pelo trabalho; (iii) comportamento, que leva em consideração a autoconfiança, a estabilidade emocional, a agressividade e a objetividade, tanto no trabalho quanto na família. Segundo Macdermid e Harvey (2006) estas dimensões têm sido usadas na maioria das mensurações envolvendo o tema. Após identificá-las, Greenhaus e Beutell (1985) sugeriram a sobreposição das dimensões, para que se possa visualizar a incompatibilidade de pressões entre o trabalho e a família. Ações para mitigar ou até mesmo eliminar os conflitos trabalho-família foram apresentadas por Shelton (2006) como condição importante para o crescimento e desenvolvimento da atividade empreendedora.

Ressalta-se ainda que as funções sociais designadas a mulheres e homens estão mudando, instituindo outras perspectivas em relação ao que pais e mães precisam ser e fazer na família (CABRERA, TAMIS-LEMONDA, BRADLEY, HOFFERTH & LAMB, 2000). A partir dos elementos conceituais da pesquisa, aqui apresentados, foi possível conduzir a pesquisa, conforme os procedimentos metodológicos detalhados a seguir.

#### **5. METODOLOGIA**

Quanto aos procedimentos metodológicos, trata-se de uma pesquisa com abordagem qualitativa preocupando-se com o entendimento de como as pessoas interpretam suas experiências, como constroem seu mundo e como dão significado às suas experiências (MERRIAM, 2009).

O estudo é de natureza descritiva e perspectiva temporal de corte transversal com aproximação longitudinal. (NEUMAN, 1999). Alguns autores recomendam o uso da perspectiva longitudinal em estudos de empreendedorismo (LOW; MACMILLAN, 1988; BYGRAVE, 1989), tendo em vista que a estudos de corte transversal não conseguem capturar a complexidade do fenômeno do empreendedorismo, pois este é um processo que evolui ao longo do tempo. No entanto, Cooper e Schindler (2003) destacam que a pesquisa longitudinal sofre restrições de orçamento e tempo o que impõe uma análise transversal. Desse modo, este estudo é de corte transversal, pois a coleta de dados foi realizada em um único momento e de aproximação longitudinal porque o interesse está no desenvolvimento do fenômeno ao longo do tempo, focalizando alguns momentos históricos (VIEIRA, 2004).

O nível da análise é organizacional, tendo em vista que está relacionado ao intraempreendedorismo. A unidade de análise, por sua vez, é individual, pois contemplou os professores com perfil intraempreendedor. Foram considerados intraempreendedores professores que atuam em

programas de Mestrado e/ou Doutorado em Administração porque, além de professores, atendem, em maior ou menor grau, a determinados critérios considerados inovadores como: possuem publicações científicas em eventos, periódicos e livros nos últimos cinco anos; tem participação em grupos de pesquisas, eventos, cursos de especialização, avaliações *ad hoc* para eventos e/ou periódicos, em bancas de dissertações e teses; possuem orientações em dissertações e teses.

Foram identificados 45 professores, sendo 33 homens e 12 mulheres, nos programas de Mestrado e/ou Doutorado em Administração de Universidades de Curitiba-PR. Todos os homens foram convidados a participar, porém 26 docentes aceitaram.

Os dados secundários foram coletados por meio de pesquisa documental no *site* da CAPES e das IES, bem como na currículo dos professores disponível na Plataforma *Lattes*. Os dados primários foram coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas em profundidade, com questões abertas e fechadas, sendo gravadas e transcritas. A duração média das entrevistas foi de uma hora e a transcrição, integral e literal, totalizou 290 laudas. A coleta e análise dos dados ocorreram no período de setembro de 2010 a julho de 2011. Os dados foram analisados por meio de técnicas de análise de conteúdo (BARDIN, 1977).

Por meio da análise conteúdo foram utilizados procedimentos sistemáticos e objetivos da descrição do conteúdo das entrevistas, de onde emergiram as seguintes categorias de análise: (1) perfil intraempreendedor; (2) competências empreendedoras, e (3) relações de conflito trabalho-família.

Vale ressaltar que este trabalho apresenta os resultados para os docentes intraempreendedores, de uma pesquisa que se deu em duas fases, uma primeira relacionada ao gênero feminino, e uma segunda fase relacionada ao gênero masculino.

## **6. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA E ANÁLISE DOS DADOS**

### **6.1. PERFIL DOS DOCENTES DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Inicialmente, identificou-se o perfil dos 26 docentes participantes do estudo. Observou-se que doze deles possuem entre 31 e 40 anos, seis entre 41 e 50 anos e oito mais do que 50 anos; sendo que 22 possuem doutorado e quatro o pós-doutorado. Todos atuam há mais de quatro anos na profissão docente, sendo que oito trabalham entre quatro e 11 anos, 10 entre 12 e 19 anos, três entre 20 e 27 anos e cinco atuam a mais de 28 anos no magistério. Dois professores atuam 20 horas semanais nas instituições, os outros 24 entrevistados informaram que atuam 40 horas semanais ou em regime de dedicação exclusiva. Dentre os entrevistados dois são solteiros, 23 casados e um divorciado. Com relação a filhos, cinco não possuem nenhum, três têm um filho, 11 têm dois filhos, seis três filhos e um quatro filhos.

Também concernente ao perfil foram elaboradas três questões com o objetivo de conhecer o percurso docente desses profissionais, as dificuldades enfrentadas e o grau com que se envolvem com a instituição na qual atua. A primeira questão referia-se à carreira profissional e os motivos que os levaram a essa escolha, a maior parte dos docentes entrevistados relatou que ingressou neste ofício por vocação profissional. Outros professores revelaram que além de se considerarem com vocação para a docência, tiveram oportunidades para lecionar em Instituições de Ensino Superior: muitos mencionaram a influência de professores na graduação e no mestrado como fontes de inspiração para o magistério, assim como pais e familiares que eram professores universitários. Alguns entrevistados relataram que quando foram estudantes de graduação se envolveram em atividades de pesquisa, o que os conduziu para o mestrado e doutorado. Outros ainda relataram que

durante o mestrado surgiu o interesse pela docência e a vontade de prosseguir os estudos nos cursos de doutorado e pós-doutorado. Uma segunda questão estava relacionada às dificuldades encontradas durante o percurso profissional dos docentes. A maioria dos entrevistados, afirmou que recebeu apoio dos familiares e da esposa, não encontrando muitas dificuldades durante seu percurso profissional, embora por vezes sintam os conflitos entre trabalho e família.

A última questão estava relacionada ao envolvimento de cada docente com a instituição. Foi demonstrado um alto grau de envolvimento de cada docente com o seu trabalho, mesmo no caso dos dois professores que atuam apenas 20 horas nas instituições de ensino. Todos eles possuem orientandos, quer sejam de mestrado ou doutorado e trabalham com pesquisa em projetos individuais ou em grupos.

Diversos professores atuam também em cargos administrativos sendo dois deles coordenadores dos programas de pós-graduação, um deles acumulando também o cargo de pró-reitor. Outro professor também atua como pró-reitor, um professor atua como coordenador de curso de graduação e especialização, dois professores como coordenadores de especialização, um professor é vice-reitor e outro professor é reitor. Quatro entrevistados informaram que atuam como consultores, enquanto outro docente relatou que no ano anterior à entrevista possuía uma empresa de consultoria, mas encerrou suas atividades para se dedicar exclusivamente ao Programa de Pós-Graduação. Além do elevado envolvimento com o ensino e pesquisa é evidenciado pela fala de um dos entrevistados: *“Eu não tenho medida de horas, eu dedico a minha vida pra universidade, a universidade pra mim é o meu Tibet, é o meu espaço de vida de existência de compromisso eu não tenho nenhuma limitação quanto a isso.”* O perfil dos docentes entrevistados revela que o alto envolvimento dos mesmos com seu trabalho é próximo ao estado de espírito de estímulo intraempreendedor (BARINI FILHO, 2008), pois agem empreendendo em sua carreira como um negócio próprio (PINCHOT III, 1989; STEVENSON, 1991). A partir desta consideração, a próxima seção apresenta as evidências do perfil intraempreendedor dos professores estudados.

## **6.2. INTRAEMPREENDEDORISMO DOCENTE EM PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

As IES desempenham um papel fundamental no processo de geração e difusão do conhecimento em nossa sociedade. As principais atividades relacionadas à geração de conhecimento comumente são encontradas nos Programas de Pós-Graduação (PPG) destas instituições, sendo que estas atividades podem ser consideradas inovadoras. Portanto, os professores que optam por participar de um Programa de Pós-Graduação também estão optando por desenvolver atividades inovadoras, que conforme relatam Antoncic e Hisrich (2001) é um traço do intraempreendedorismo. A geração de conhecimento em periódicos científicos, condição fundamental para o professor permanecer em um programa de pós-graduação no Brasil, está relacionada a inovações que ocorrem dentro da instituição, fazendo com que os professores possam ser considerados intraempreendedores. O perfil intraempreendedor dos professores também é percebido pelo empenho em expandir o domínio de atuação da organização por meio de um processo de internacionalização da produção (STONER; FREEMAN, 1999).

Os docentes parecem confirmar que são intraempreendedores ao ponderar que reconhecem a necessidade de se atualizar sempre e que buscam desenvolver as competências de docência e de pesquisa além do que lhes é determinado pelas pressões institucionais. Eles demonstram querer mais e buscam fazer mais, atendendo as suas próprias exigências e objetivos pessoais (DORNELAS, 2003). Exigência estas que estão relacionadas ao compromisso com a educação, que ocorre tanto no processo de ensino como de pesquisa científica. Outro traço dos intraempreendedores, conforme destacaram Zampier, Takahashi e Teixeira (2011), é a dedicação ao

trabalho, evidenciada também pelas entrevistas realizadas, nas quais os professores informaram que muitas vezes extrapolam a dedicação exigida no contrato de trabalho para realizar as suas atividades profissionais.

Por fim, os dados permitiram considerar os docentes de gênero masculino como intraempreendedores por buscarem o desenvolvimento de suas habilidades em busca de inovação dentro da IES (COVIN e SLEVIN, 1991; IRELAND *et al.*, 2009), seja pela tentativa de internacionalização de sua produção científica, autonomia no desenvolvimento de suas atividades por meio da busca de novas e criativas soluções para seu trabalho (ANTONCIC; HISRICH, 2001), realização de atividades que extrapolam as necessidades de seu trabalho e maior comprometimento com o trabalho (DALMORO; DUTRA; VISENTINI, 2008; ZAMPIER; TAKAHASH; TEIXEIRA, 2011). Desta forma, a próxima seção busca apresentar o relacionamento entre as ações e atividades realizadas pelos docentes para o desenvolvimento de competências empreendedoras voltadas para o ensino e pesquisa.

### **6.3. DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS DOS PROFESSORES DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* EM ADMINISTRAÇÃO**

Posteriormente procurou-se relacionar as ações e atividades desenvolvidas pelos docentes das IES analisadas para desenvolver as competências de docência e de pesquisa com o contexto empreendedor. Vale ressaltar que tais competências são assim classificadas com base no perfil intraempreendedor identificado e no conceito de Cheetham e Chivers (2001) de que tais competências são desenvolvidas de diversas formas no local de trabalho ou fora dele, por meio de práticas formais ou informais (BITENCOURT, 2005). O processo de desenvolvimento das competências é realizado constantemente pelos professores.

No que se refere às ações por eles praticadas para desenvolver as competências necessárias, identificou-se entre as principais: manter-se atualizado, revisando e reformulando constantemente as disciplinas ministradas; participar de congressos; dedicar muito tempo a leitura e a pesquisa; produzir artigos para periódicos e eventos. Estas parecem ser importantes fontes de desenvolvimento de competências de docência e de pesquisa. O desenvolvimento dessas competências exige maior dedicação do docente ao trabalho de docência e pesquisa, o que pode levar ao aumento da percepção das relações de conflito trabalho-família.

### **6.4. RELAÇÕES DE CONFLITO TRABALHO-FAMÍLIA**

O estudo da percepção da ocorrência de conflitos trabalho-família nesta pesquisa teve por base as dimensões tempo, tensão e comportamento, apresentadas por Greenhaus e Beutell (1985), na análise dos docentes intraempreendedores.

As entrevistas mostraram que os professores com perfil intraempreendedor se dedicam às atividades de docência e pesquisa além de oito horas por dia, quer seja dentro da IES em que atuam, quer seja em suas residências. Em virtude da flexibilidade de horários que possuem, muitas vezes, trabalham nos finais de semana, feriados e/ou no período da madrugada. Os professores mencionaram que o fato de poderem estar em casa não quer dizer total dedicação a família, pois precisam se dedicar a preparar aulas, artigos, o que os priva, por exemplo, de estar em casa para poder brincar com os filhos e lhes conceder maior atenção. O fato de trabalharem mais horas do que o contratado pelas IES na maioria das vezes não influencia em nada na remuneração desses profissionais, entretanto continuam se dedicando à docência e à pesquisa. Este fato demonstra uma característica empreendedora que é a de se preocupar com sua satisfação, sua realização profissional, por vezes mais do que com a compensação financeira (QUENTAL, WETZEL, 2002).

Entre os 26 docentes participantes da pesquisa, 17 entrevistados mencionaram o principal fator gerador de conflito é dedicar mais tempo ao trabalho em detrimento da família. Outros fatores que também geram conflitos estão relacionados a gestão e organização do tempo. Alguns entrevistados citaram que o conflito seria agravado pelas demandas oriundas das atividades administrativas que exercem na universidade, outros ainda relataram a necessidade de conciliar ensino e pesquisa. Desta forma, das três dimensões apontadas por Greenhaus e Beutell (1985), o tempo emergiu como a mais significativa que origina conflito na relação trabalho-família.

Com relação à dimensão tensão, os relatos dos docentes intraempreendedores realçaram o *stress* como fator gerador de conflito. Os entrevistados identificaram também outro fator gerador de conflitos que está relacionado à tensão: alguns pais se sentem mais responsáveis em compartilhar os cuidados necessários aos filhos com as suas esposas. Neste sentido procuram conciliar a atividade de trabalho com as necessidades de cuidados com as crianças, por vezes, abrindo mão de demandas no trabalho para estarem mais perto dos filhos e poderem dividir os cuidados familiares com as esposas. Deste modo, estariam mais próximos ao conceito de envolvimento paterno, proposto por Lamb et al. (1985) que concilia interação, acessibilidade e responsabilidade. Tal fato que pode gerar mais conflitos na relação trabalho-família, pois requer mais tempo de dedicação ao âmbito familiar, tornando maiores as exigências de tempo, afeto e compromisso entre as esferas profissionais e familiares, o que pode gerar também mais stress.

Embora o papel do pai passe por alterações na contemporaneidade, dentre os homens entrevistados, houve relatos de configurações onde a mulher deixou sua carreira profissional para se dedicar a família. Os dados da pesquisa mostraram que a percepção do conflito trabalho-família relacionada à paternidade modifica-se nos casais onde o pai ficou com as funções de provedor, e a mãe, mesmo com iguais condições educacionais para competir no mercado de trabalho, abdicou da carreira, para dedicar-se aos filhos.

A dimensão do comportamento, por sua vez, diz respeito ao impacto das relações de conflito trabalho-família e a forma como os intraempreendedores a enfrentam no cotidiano.

Por fim, analisaram-se as ações dos docentes entrevistados para lidar com os conflitos identificados e os resultados adquiridos. Constatou-se que algumas das ações escolhidas pelos docentes estão de acordo com o estudo de Shelton (2006): (1) no sentido de eliminar o conflito, dois professores optaram por não constituir família. (2) Para reduzir o conflito três optaram por casar e não ter filhos. (3) No sentido de compartilhar o conflito 21 dos professores entrevistados delegam as atividades familiares a outros membros da família ou a pessoas qualificadas para tais funções. Uma das formas de minimizar os conflitos, na visão dos professores, que reflete uma evolução na tradicional família patriarcal é o compartilhamento entre as atividades domésticas entre o casal (E7, E8), principalmente o cuidado com os filhos. As tarefas domésticas são compartilhadas a terceiros, porém a responsabilidade por esse gerenciamento e a forma com que estas são divididas está em maior volume sob a responsabilidade das esposas.

## 7. CONCLUSÃO

Os resultados demonstraram que os docentes entrevistados têm perfil intraempreendedor, pois os professores que optam por participar de um Programa de Pós-Graduação também estão buscando desenvolver atividades inovadoras. Seja pela geração de novos conhecimentos que são publicados em periódicos científicos, ou pelo empenho em expandir o domínio de atuação da organização por meio de um processo de internacionalização de sua produção acadêmica, mesmo não possuindo amplo incentivo organizacional. Neste sentido, os docentes desenvolvem suas atividades por reconhecerem a necessidade de atualização e busca pelo desenvolvimento das competências de

docência e de pesquisa além do que lhes é determinado pelas pressões institucionais. No nível da análise organizacional, as Instituições de Ensino Superior estudadas oferecem oportunidades de intraempreendedorismo que contribuem para o desenvolvimento destas competências. Já sob a unidade de análise individual, os resultados revelaram que o desenvolvimento de competências empreendedoras por parte dos docentes contribui como um corpo de conhecimentos, habilidades, atitudes, motivações ou direcionamentos que podem também colaborar para o acréscimo de desempenho das IES.

No que se refere às ações por eles praticadas para desenvolver as competências necessárias, identificou-se entre as principais: manter-se atualizado, revisando e reformulando constantemente as disciplinas ministradas; participar de congressos; dedicar muito tempo a leitura e a pesquisa; produzir artigos para periódicos e eventos. Estas parecem ser importantes fontes de desenvolvimento de competências de docência e de pesquisa.

Por fim, tal investimento no desenvolvimento de competências revelou que a dedicação ao trabalho traz conflitos nas relações de trabalho-família. Entre as três dimensões consideradas, tempo, tensão e comportamento (GREENHAUS, BEUTELL, 1985), o tempo obteve destaque, uma vez que administrá-lo muitas vezes compromete a dedicação à família. Quando analisada a dimensão de conflito, mais especificamente o comportamento, evidenciou-se entre os professores entrevistados, configurações familiares, onde a esposa deixou sua carreira profissional para se dedicar a família. Apesar disso, foi verificado entre os intraempreendedores na faixa etária até 40 anos que estes possuem maior participação com as atividades de cuidado dos filhos quando comparados com os docentes de mais idade.

Em suma, os docentes pesquisados procuram investir em sua carreira profissional desenvolvendo competências necessárias e específicas de sua função por meio da aquisição e utilização de conhecimentos, atitudes, e visões vinculadas à ação, às estratégias e à criação de valor para si e para a sociedade (SNELL e LAU, 1994; ANTONELLO, 2005). Da mesma forma, buscam atenuar possíveis conflitos entre o trabalho e família administrando o tempo e compartilhando as atividades familiares na medida do possível. Assim, a competência de equilibrar o trabalho e a vida pessoal, identificada no estudo de Paiva Jr. *et al.* (2003), parece ser também almejada, uma vez que os docentes desejam equilibrar o trabalho com a vida familiar, o lazer e a saúde, enfim, obter qualidade de vida.

Por fim, apresenta-se como fator limitador neste estudo o fato dele ser realizado somente com docentes intraempreendedores que atuam nas universidades de Curitiba-PR. Portanto, sugere-se que futuras pesquisas possam ampliar este estudo abrangendo professores que atuam em diferentes cidades e países, continuando a perguntar – “E agora, José?”.

## BIBLIOGRAFIA

- Antoncic, B., Hisrich, R. D. (2001). Intrapreneurship: construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing* 16, 495–527.
- Antoncic, B., Hisrich, R. D. (2003). Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10 (1), 7-24.
- Antonello, C. S. (2005). *A metamorfose da aprendizagem organizacional: Uma revisão crítica*. In: RUAS, R. L.; Antonello, C. S., Boff, L. H. e colaboradores. *Os novos horizontes da gestão: Aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman.
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa/Portugal: Edições 70.

- Bitencourt, C. C. (2005). *Gestão de competências e aprendizagem nas organizações*. São Leopoldo/RS: Unisinos.
- Bygrave, W. D. (1989). The entrepreneurship paradigm (I): *A philosophical look at its research methodologies*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 14(1), 7-26.
- Cabrera, N. J., Tamis-Lemonda, C. S., Bradley, R. H., Hofferth, S., & Lamb, M. E. (2000). *Fatherhood in the twenty-first century*. *Child Development* 71 (1), 127-136.
- Cooley, L. (1990). *Entrepreneurship Training and the Strengthening of Entrepreneurial Performance*. Final Report. Washington: USAID.
- Cooper, D. R., Schindler, P. S. (2003). *Métodos de pesquisa em administração*. 7. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Covin, J. G., Slevin, D. P. (1991). *A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 7-25.
- Cuervo, A., Ribeiro, D., Roig, S. (2007). *Entrepreneurship: concepts, theory and perspectives*. Introduction. In: Cuervo, A., Ribeiro, D., Roig, S. (Ed.) *Entrepreneurship: concepts, theory and perspectives*. Heilderberg, Springer.
- Dalmoro, M.; Dutra, V. R.; Visentini, M. S. (2008). *Intra-emprededorismo social: uma análise auto-avaliativa dos funcionários de uma mantenedora religiosa*. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. *Anais*: ANPAD, CD-ROM.
- Demo, P. (1994). *O futuro do trabalhador do futuro: Ótica estratégica do desenvolvimento humano*. Genebra: OIT.
- Dornelas, J. C. A. (2003). *Emprededorismo corporativo: Como ser empreendedor, inovar se diferenciar na sua empresa*. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Dutra, J. S. (2001). *Gestão de pessoas com base em competências*. In: DUTRA, J. S. (org.). *Gestão por competências: Um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Gente, 23-40.
- Feuerschütte, S. G.; Godoi, C. K. (2007). *Competências empreendedoras: Um estudo historiográfico no setor hoteleiro*. In: Enanpad. *Anais...* Rio de Janeiro/RJ.
- Godoy, A. S. (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, 35 (2), p. 57-63.
- Greenhaus, J. H., Beutell, N. J. (1985). Sources of Conflict Between Work and Family Roles. *Academy of Management Review*. v. 10, n.1, 76- 88.
- Gupta, V. K., Turban, D. B., Wasti, S. A., Sikdar, A. (2009). *The role of gender stereotypes in perceptions of entrepreneurs and intentions to become an entrepreneur*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 397-417.
- Hisrich, R. D. (1990). *Entrepreneurship/Intrapreneurship*. *American Psychologist*, 45 (2), 209-222.
- Ireland, R. D.; Covin, J. G.; Kuratko, D. F. (2009). *Conceptualizing Corporate Entrepreneurship Strategy*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19-46.
- Kurakto, D. F.; Hornsby, J. S.; Goldsby, M. G. (2007). The relationship of stakeholder salience, organizational posture, and entrepreneurial intensity to corporate entrepreneurship. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13 (4), 56-72, 2007.
- Lamb, M. E., Pleck, J. H., Charnov, E. L.,; Levine, J. A (1985). *Paternal behavior in humans*. *American Zoologist*. 25 (3), 883-894.
- Le Boterf, G. (2003). *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. Porto Alegre: Artmed.
- Low, M. B., Macmillan, I. C. (1988). *Entrepreneurship: past research and futures challenges*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 14 (2), 139-161.
- Mamede, M. I. de B.; Moreira, M. Z. (2005). Perfil de competências empreendedoras dos investidores Portugueses e Brasileiros: Um estudo comparativo na rede hoteleira do Ceará. In: Enanpad. *Anais...* Brasília/DF.

- Man, T. W. Y.; Lau, T. (2000). Entrepreneurial competencies of SME owner/managers in the Hong Kong services sector: A qualitative analysis. *Journal of Enterprising Culture*, v. 8, n. 3, 235-254.
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative research: a guide to design and implementation*. San Francisco: Jossey Bass.
- Miranda, C. M. S.; Silveira, A. (2010). Empreendedorismo Corporativo na Universidade: o Entendimento de Gestoras Catarinenses. In: Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. *Anais...* Recife: EGEPE. CD-ROM.
- Neuman, W. L. (1999). *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches*. Boston: Allyn and Bacon, 1999.
- Neuman, W. L. (1999). *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches*. 3. ed. Boston: Allyn and Bacon.
- Pinchot III, G. (1989). *Intrapreneuring: Por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor*. São Paulo: Harbra, 1989.
- Schumpeter, J. A. (1982). *Teoria do desenvolvimento econômico*. São Paulo: Abril Cultural.
- Shelton, L.M. (2006). Female Entrepreneurs, Work-Family Conflict and Venture Performance: New Insights into Work-Family Interface. *Journal of Small Business Management*. v. 44(2), 285-297.
- Snell, R.; Lau, A. (1994). Exploring local competences salient for expanding small business. *Journal of Management Development*, v. 13 (4).
- Spencer, A. S.; Kirchoff, B. A.; White, C. (2008). Entrepreneurship, innovation, and wealth distribution: the essence of creative destruction. *International Small Business Journal*, 26 (1), 9-26.
- Stevenson, H. H.; Jarillo, J. C. (1990). A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management. *Strategic Management Journal*, 11, 17-27.
- Stoner, J. A., Freeman, R. E. (1999). *Administração*. Rio de Janeiro: LTC.
- Vieira, M. M. F. (2004). *Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração*. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (Orgs). *Pesquisa qualitativa em administração*. Rio de Janeiro: FGV.
- Zahra, S. A. ; Covin, J. G. (1993). Contextual influences on the corporate entrepreneurship - performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, EUA, v.10, 43-58.
- Zahra, S. A., Jennings, D. F., Kuratko, D.F. (1999). *The antecedents and consequences of firm-level entrepreneurship: The state of the field*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(2), 45-65.
- Zampier, M., Takahashi, A., Teixeira, R. (2011). Intraempreendedorismo Feminino e Desenvolvimento de Competências Empreendedoras: Um Estudo de Caso com Professoras de Programas de Mestrado e Doutorado em Administração de Curitiba-PR. *Revista Economia & Gestão*, 11(25), 34-61.

## **TERCEIRO SETOR E EMPREENDEDORISMO SOCIAL: O CASO DA HALLEL ESCOLA NO BRASIL**

### **THIRD SECTOR AND SOCIAL ENTREPRENEURSHIP: THE CASE OF HALLEL SCHOOL IN BRAZIL**

**André Luis Centofante Alves**

Centro Universitário de Franca (Uni-FACEF)  
andrecentofante@uol.com.br

**Francisco Sobreira Netto**

Universidade de São Paulo (FEA-USP-Brasil)  
fsnetto@gmail.com

#### **RESUMO**

Na atualidade, o Terceiro Setor (TS) emerge de forma significativa no mundo. No Brasil, tal crescimento destaca-se pelo modo como os atores sociais vêm inovando no trabalho com as mais diversas expressões da questão social, que é justamente o sentido do empreendedorismo social. O presente artigo tem como tema central observar a relação entre o empreendedorismo social e o desenvolvimento regional, tendo como objeto de estudo a Hallel Escola, entidade que tem por finalidade o desenvolvimento integral da pessoa por meio da evangelização e da formação e capacitação de cristãos de diversas faixas etárias. Seu objetivo foi identificar as principais características, dificuldades e resultados da criação de uma Organização Não Governamental (ONG) de cunho educacional-religioso, reconhecida como empreendimento social na cidade de Franca - Brasil. Identificaram-se, preliminarmente, os principais motivos para iniciar a organização. Após um breve histórico, foi descrito como surgiu a Hallel Escola, seus principais objetivos, projetos, trabalhos sociais, dificuldades encontradas e resultados obtidos. Trata-se de caso único no Brasil, focando-se assim uma unidade de análise como um todo. As principais contribuições do artigo foram apresentar os benefícios educacionais, religiosos, sociais, econômicos, culturais, entre outros, provenientes da Hallel Escola, bem como algumas dificuldades encontradas pela mesma, como a profissionalização da gestão, ausência de rotina de planejamento, as formas de financiamento e conseqüente sustentabilidade, a ausência de parcerias com organizações pertencentes ao Segundo Setor, dentre outras.

#### **PALAVRAS CHAVE**

Empreendedorismo Social, Terceiro Setor, Organizações Não Governamentais, Hallel Escola.

#### **ABSTRACT**

Nowadays, the Third Sector (TS) emerges significantly in the world. In Brazil, such growth put in relief the way social actors are innovating in working with the various expressions of the social question, which is precisely the meaning of social entrepreneurship. This article is central theme on observing the relationship between social entrepreneurship and regional development, having as object of study the Hallel School, an organization that aims to develop the whole person through evangelization and training of Christians from different age groups. Their objective was to identify the main features, results and difficulties of creating a religious-education Non Governmental Organization (NGO), recognized as social enterprise in the city of Franca - Brazil. They were, preliminarily, identified the main reasons to starting the organization. After a brief history, it has been described as the Hallel School emerged, its major goals, projects, social work, difficulties and results. This is the only case in Brazil, focusing just one analysis unit as a whole. The main contributions of the paper was to present the benefits educational, religious, social, economic, cultural, among others, from the Hallel School, as well as some difficulties encountered, as the professionalization of management, lack of routine planning, forms of funding and consequent sustainability, lack of partnerships with organizations belonging to the Second Sector, among others.

## KEYWORDS

Social Entrepreneurship, Third Sector, Non Governmental Organizations, Hallel School.

## 1. INTRODUÇÃO

O presente artigo tem como tema central observar a relação entre o empreendedorismo social e o desenvolvimento regional, tendo como objeto de estudo a Hallel Escola, ONG que tem por finalidade o desenvolvimento integral da pessoa por meio da evangelização e da formação e capacitação de cristãos de diversas faixas etárias.

A Hallel Escola é o nome coloquial pelo qual é conhecida a Associação Nova Evangelização Papa João Paulo II (ANE), que estimula a realização e aperfeiçoamento de diversos eventos, cursos e acampamentos de caráter psico-religioso. Dentre estes, destaca-se pela sua amplitude e alcance o evento Hallel – Som e Vida, acontecimento musical que reúne anualmente entre 80 a 100 mil pessoas, na maioria jovens, na cidade de Franca. Ao longo dos anos, o evento se multiplicou e passou a ser realizado em diversas cidades brasileiras, bem como em outros países, como os Estados Unidos, Chile, Peru e Paraguai.

A ANE é vinculada à Diocese de Franca, sendo composta por católicos e voluntários de diversas comunidades eclesiais e não eclesiais. A escola não possui fins lucrativos e sua diretoria é formada por membros não remunerados. Trata-se de uma organização não governamental, portanto pertencente ao Terceiro Setor.

Na atualidade, o TS vem despertando o interesse pelo aprofundamento de pesquisas e estudos, na tentativa de substituir o empirismo pelo conhecimento técnico e científico, considerando suas próprias características e caráter multidisciplinar.

Assim sendo, torna-se imprescindível a reflexão sobre a conceituação do TS, especialmente nos países em desenvolvimento, por conta dos impactos positivos que produz nas demandas sociais por intermédio das ações desenvolvidas pelas ONGs.

Essencial para o desenvolvimento e crescimento de todas as organizações, o empreendedorismo evoca o sentido da inovação, da criação de valor social, econômico, ambiental, entre outros. Deve-se esclarecer que há alguns tipos de empreendedorismo, como o voltado à criação de novos negócios (*start-ups*), o corporativo ou intra-empreendedorismo, desenvolvido em organizações já existentes, e o social, aplicado nas organizações do TS.

Neste contexto, o empreendedorismo social se distingue do empreendedorismo de negócios por dois motivos principais: primeiro, ele não gera bens e serviços para comercialização, mas para resolver problemas sociais; segundo, porque é direcionado às demandas sociais, e não para negócios. Tanto a comunidade quanto o mercado tem necessidades, mas enquanto o empreendedorismo de negócios produz bens e serviços para o mercado, visando lucro financeiro, o empreendedorismo social produz bens e serviços para a coletividade, cujos resultados podem ser medidos de acordo com o impacto social.

Os empreendedores sociais são aqueles que encontram soluções para os problemas sociais. Eles inovam com o intuito de atender às demandas sociais existentes. Basicamente, o empreendedor social é aquele que deseja ajudar as pessoas necessitadas. O seu pensamento e atuação se encontram voltados para o social, objetivando transformar a realidade comunitária atual, gerando o bem-estar coletivo.

O empreendedorismo social pode ser definido sob diversas óticas. Várias são as organizações que contribuem para melhorar a compreensão da definição de empreendedorismo social e da categoria profissional emergente.

A capacidade dos empreendedores em gerar inovações sociais e econômicas representa quebra de paradigmas em cenário de desigualdade, o que evidencia a importância de incentivar a prática do empreendedorismo social no Terceiro Setor.

Quando se fala em ONGs ou TS têm-se ainda uma ideia de organizações amadoras, dedicadas à filantropia, ao assistencialismo, à prática da caridade e a movimentos religiosos, freqüentemente composta por pessoas bem intencionadas, porém, com ausência de formação adequada para exercer suas funções.

No entanto, com o crescimento do TS no cenário nacional e conseqüente profissionalização da gestão das ONGs, o empreendedorismo social emerge como nova perspectiva de solução dos problemas das diversas expressões da questão social. Basicamente, o empreendedor social combina a paixão em resolver uma questão social com a disciplina, a determinação e, principalmente, a inovação. (DEES, 2001, p. 1).

## 2. METODOLOGIA

O objetivo principal deste trabalho foi identificar as principais características, dificuldades e resultados da criação e desenvolvimento de uma organização não governamental de fulcro educacional-religioso, reconhecida como empreendimento social na cidade de Franca – Brasil.

Identificaram-se, preliminarmente, os principais motivos para iniciar a organização. Após um breve histórico, foi descrito como surgiu a Hallel Escola, seus principais objetivos, projetos, trabalhos sociais, dificuldades encontradas e resultados obtidos.

Para tal, realizou-se uma pesquisa qualitativa, descritiva, de cunho exploratório, utilizando o método do estudo de caso, como descreve Triviños (1987). Trata-se de caso único no Brasil, focando-se assim uma unidade de análise como um todo (YIN, 2001). As evidências foram obtidas por meio de 15 (quinze) entrevistas pessoais semiestruturadas com fundadores, dirigentes e parceiros da escola, bem como pela análise de dados primários e secundários. A obtenção destes dados foi facilitada em decorrência da participação dos pesquisadores na estruturação, elaboração metodológica e desenvolvimento de alguns dos projetos elencados neste estudo.

O período de realização da pesquisa está compreendido entre julho de 2006 e setembro de 2010. Segundo Godoy (1995), os dados no estudo de caso devem ser coletados nos locais onde os eventos e fenômenos verdadeiramente aconteceram, ou seja, não sendo em ambientes ou laboratórios controlados pelo investigador. Assim sendo, os dados secundários foram obtidos por meio de pesquisa bibliográfica em periódicos, *journals*, revistas científicas, livros e *sites* da Internet, onde os pesquisadores buscaram maior compreensão do tema, além de uma pesquisa documental em livros, revistas, apostilas e apontamentos na sede e no *site* da Hallel Escola de Franca.

## 3. REFERENCIAL TEÓRICO

### 3.1. TERCEIRO SETOR

Para Fernandes (1997, p. 27), pode-se dizer que o Terceiro Setor é composto pelo conjunto das organizações sem fins lucrativos, criadas e mantidas pela ênfase na participação voluntária, num âmbito não governamental. Tais organizações dão continuidade às práticas tradicionais da caridade, da filantropia e do mecenato, baseadas no conceito de cidadania e de suas múltiplas manifestações na sociedade civil. Este setor surgiu em função da incapacidade do Estado em atender um número cada vez maior de pessoas, com recursos cada vez mais escassos (SOUSA *et al.*, 2005).

Segundo Salvatore (2003, p. 290), a característica fundamental que distingue as atividades dos três setores, sendo o Primeiro, o Governo e o Segundo, o Mercado, constitui-se na lógica que fundamenta a prática e as ações, ou seja, a racionalidade inerente à sua ação, considerando os objetivos a serem alcançados e a garantia de melhores resultados. Na verdade o conceito de

Terceiro Setor prevê a integração do público estatal e do privado, incluindo aí a figura do mercado, para complementação e efetivação de ações que confirmam sentido, existência e funcionalidade às instituições por ele representadas. De acordo com Resende (2006, p. 24), só se pode compreender a existência do Estado na interação entre os três setores: governo, mercado e organizações da sociedade civil sem fins lucrativos.

Douglas apud Cabral (2007, p. 91) acredita ser desnecessário, senão enganoso, procurar por fronteiras distintivas entre os três setores, uma vez que os bens que esses setores produzem são construções sociais, evidentemente históricas e temporais, dotados de representações distintas para os indivíduos envolvidos em sua produção e distribuição.

Manzione (2006, p. 32-33) destaca que as áreas de atuação das entidades do Terceiro Setor são: “[...] assistência social, educação, saúde, esportes e lazer, meio ambiente, geração de emprego e renda, artes e cultura, ciência e tecnologia, comunicação, segurança pública, entre outras, sendo as mais antigas as vinculadas a atividades religiosas.”

A Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais (ABONG) apresentou um estudo completo acerca das Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos (FASFIL) no Brasil. Efetuado no ano de 2004, pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e o pelo Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE), o estudo indicou que, em 2002, havia 276 mil fundações e associações sem fins lucrativos no Brasil, empregando aproximadamente 1,5 milhão de pessoas. Contudo, os dados da pesquisa apontam uma imensa pluralidade e heterogeneidade dessas organizações sem fins lucrativos: igrejas, hospitais, escolas, universidades, associações patronais e profissionais, entidades de cultura e recreação, meio ambiente, de desenvolvimento e defesa de direitos, etc. (ABONG, 2010).

Diante deste cenário, para que se possam identificar verdadeiramente possíveis ações empreendedoras nas ONGs é necessário, de antemão, conhecer conceitos de empreendedorismo e, ao mesmo tempo, identificar as principais características das organizações sociais empreendedoras, suas semelhanças e diferenças com as organizações de caráter privado e social empresarial.

### 3.2. EMPREENDEDORISMO

Historicamente, autores ainda divergem acerca da identificação de ações empreendedoras de qualquer tipo de organização. Alguns citam os egípcios, que há mais de 4.000 anos a.C inovaram em diversas áreas. Outros se baseiam em fatos ocorridos na Idade Média.

Segundo Sarkar (2008, p. 24-25), os autores Carton, Hofer e Meeks (1998), definem empreendedorismo como: “[...] a busca de uma oportunidade descontinuada à criação de uma organização (ou suborganização) com a expectativa de criação de valor para os participantes.” Para Dornelas (2005, p. 21), “[...] o empreendedorismo é uma revolução silenciosa, que será para o século XXI mais do que a Revolução Industrial foi para o século XX.” O autor menciona ainda que “[...] o empreendedor é aquele que faz as coisas acontecerem, se antecipa aos fatos e tem uma visão futura da organização.”

O empreendedorismo abrange diversos ramos de atividades, não se restringindo apenas à concepção de um negócio propriamente dito, porém envolvendo um conjunto de atividades em que a exigência básica é a inovação. Para Fillion (1999), o empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões. De acordo com o autor, estudar empreendedorismo é conhecer a natureza comportamental do ser humano diante de desafios.

Schumpeter, citado por Dornelas (2005, p. 39), entendia o empreendedor como aquele que destrói a ordem econômica existente pela criação de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais. Degen (2009, p. 1) também faz alusão à Schumpeter ao dizer que o empreendedor é o agente do processo de

destruição criativa que é o impulso fundamental que aciona e mantém em marcha o motor capitalista.

Os empreendedores exercem função essencial para o desenvolvimento econômico e social de uma nação, considerando-se que a partir de suas iniciativas e atitudes inovadoras surgem novos negócios e novas organizações. De acordo com Melo Neto e Froes (2002, p. 7), uma pesquisa realizada em 1999 pela *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) apontou o empreendedorismo como o principal fator de desenvolvimento econômico de um país. Drucker (2008, p. 349) também enfatizou a importância do empreendedorismo na administração: “O que precisamos é de uma sociedade empreendedora, na qual a inovação e o empreendimento sejam normais, estáveis e contínuos. [...] assim também a inovação e o empreendimento tornar-se-ão uma atividade vital.”

Mas, afinal, como surge um empreendedor? Qual a origem de um empreendimento? A ideia de empreendimento, segundo Bernardi (2003, p. 63), surge da observação, da percepção e análise de atividades, tendências e desenvolvimentos, na cultura, na sociedade, nos hábitos sociais e de consumo.

Existem também vários tipos de empreendedorismo. De acordo com Sarkar (2008, p. 27), eles podem ser classificados como empreendedorismo por necessidade, o ético, de capital, eletrônico, familiar, comunitário, municipal, estatal, local, na terceira idade e de jovens. A partir desses tipos surgem os novos negócios e as novas empresas (*start-ups*), as inovações em organizações já existentes (empreendedorismo corporativo) e em organizações do Terceiro Setor (empreendedorismo social).

### 3.3. EMPREENDEDORISMO SOCIAL

Empreendedores sociais sempre existiram, embora o termo tenha se popularizado nos últimos anos. Corroborando com essa tese Bornstein (2005, p. 18), ao citar que “São Francisco de Assis, fundador da Ordem Franciscana, seria classificado com um empreendedor social, pois fundou diversas organizações que implementaram mudanças padrão em sua área.”

A principal diferença é que o empreendedorismo social, na atualidade, vem se estabelecendo como vocação de milhares de novas ONGs em vários países do mundo. O crescimento e desenvolvimento dos atores sociais e das ONGs nesse sentido é nítido. De acordo com Bornstein (2005, p. 15-16)

As principais universidades dos EUA oferecem cursos de empreendedorismo social, e os jornalistas, filantropos e profissionais da área de desenvolvimento frequentemente invocam o termo. Contudo, a maior parte da atenção se concentra em como aplicar técnicas comerciais e administrativas para se alcançar fins sociais – por exemplo, como iniciativas não-lucrativas podem operar iniciativas de fins lucrativos para gerar recursos.

O autor visualiza os empreendedores sociais de modo diferente, encarando-os como forças transformadoras da realidade social:

[...] gente com novas ideias para enfrentar grandes problemas, incansáveis em busca de seus ideais, homens e mulheres que não aceitam um “não” como resposta e que não desistirão até disseminarem a suas ideias o mais amplamente possível. (BORNSTEIN, 2005, p. 16).

Sarkar (2008, p. 32) menciona que o “[...] empreendedorismo não é apenas um fenômeno registrável nas empresas, mas também nas instituições sem fins lucrativos, o que se assinala hoje como empreendedorismo social.” Segundo o autor, os empreendedores sociais são as “[...] forças

transformadoras” que intervêm nos problemas que os governantes e os burocratas não conseguem resolver e que geram efetivamente mudanças sociais.

Para Melo Neto e Froes (2002, p. 34), o empreendedor social é o indivíduo movido a ideias e inovações, que assume uma atitude de inconformismo e crítica diante das injustiças sociais existentes em sua região e no mundo. Ele possui o desejo de ajudar as pessoas, de desenvolver a sociedade, de criar coletividades e de implementar ações que garantam o autossustento e a melhoria contínua do bem estar da comunidade.

De maneira semelhante, a *Asboka Innovators for the Public* (2007, on-line) define o empreendedor social como a pessoa que não espera que os problemas sociais sejam resolvidos pelo setor governamental ou pela iniciativa privada. Mas, é aquele que identifica e resolve tais problemas com soluções inovadoras e de larga escala, promovendo mudanças no sistema, disseminando soluções e persuadindo a sociedade a dar novos saltos. Segundo a associação, os empreendedores sociais são “[...] líderes cujo pensamento prático e estratégico está dedicado a buscar alternativas concretas para superar desigualdades sociais e transformar a realidade social de maneira paradigmática.” Este novo paradigma constitui uma maneira diferente de pensar a comunidade e o seu desenvolvimento social, econômico, político, cultural, ético e ambiental. (MELO NETO e FROES, 2002, p. 32).

Thompson (2002, p. 416) destaca outro ponto importante do empreendedorismo social, qual seja, o “ouvir a voz da comunidade”. Baseado nas necessidades locais, a maior parte destes empreendimentos é de pequeno porte, com esforços localizados, cujo sucesso pode ter efeito multiplicador de uma série de iniciativas que ampliem os impactos positivos. Thompson (2002, p. 427) acrescenta que não basta ter uma boa causa. É necessário colocar a visão em prática, conferindo-lhe direção e propósito, bem como mobilizando os recursos necessários. Para ele, sempre há um custo de oportunidade para os recursos utilizados. Ou seja, “[...] conquistas abaixo do que poderia ser conquistado é uma oportunidade perdida, uma necessidade não atendida.”

Para definir o empreendedor social, Dees (2001) combina os conceitos sobre geração de valor de Say, de inovação e agentes de mudança de Schumpeter, de busca de oportunidade de Drucker e de utilização máxima de valores de Stevenson, bem como apresenta características básicas para ele, conforme Figura 1:

**Figura 1: Conceitos de Empreendedorismo Social**

Característica	Descrição
1. Agente de mudança no setor social	Ação sobre as causas e não sobre os sintomas dos problemas. Busca criar mudanças e melhorias sustentáveis.
2. Geração e manutenção de valor social	O impacto social é a medida principal. Procura retorno social de longo prazo nos investimentos.
3. Identificação e busca de novas oportunidades	O empreendedor vê oportunidade onde os outros vêem problemas. Não se deixam levar apenas pela percepção de uma necessidade ou por compaixão. Têm uma visão de como alcançar melhorias e são persistentes.
4. Inovação, adaptação e aprendizado contínuo	Procura por caminhos inovadores para garantir que os empreendimentos tenham acesso aos recursos pelo tempo necessário.
5. Determinação nas ações	Ação com determinação e eficiência dos escassos recursos. Buscam recursos de terceiros por meio de parcerias e colaborações.
6. Senso de transparência	Busca a promoção de reais melhorias para a comunidade e mostram os retornos sociais e econômicos. Avaliam o crescimento em resultados sociais, financeiros e de gestão.

Fonte: Adaptado de Rossoni et al (2006).

Melo Neto (2002, p. 41) menciona alguns benefícios do empreendedorismo social enquanto processo de transformação de comunidades locais:

**Figura 2: Benefícios do Empreendedorismo Social**

Benefício	Descrição
Conhecimento	Aumento do nível de conhecimento da comunidade local com relação aos recursos existentes, capacidades e competências disponíveis em seu meio.
Consciência	Aumento do nível de consciência da comunidade com relação ao seu próprio desenvolvimento.
Valores	Mudança de valores das pessoas que são sensibilizadas, encorajadas e fortalecidas em sua autoestima.
Participação	Aumento da participação dos membros da comunidade em ações empreendedoras locais.
Integração	Aumento do sentimento de integração das pessoas com a sua cidade, terra e cultura.
Sustentabilidade	Estímulo ao surgimento de novas ideias que incluem alternativas sustentáveis para o desenvolvimento.
Propriedade	Transformação da população em proprietária e operadora dos empreendimentos sociais locais.
Inclusão	Inclusão social da comunidade.
Autossuficiência	Busca de maior autossuficiência pelos membros da comunidade local.
Qualidade de Vida	Melhoria da qualidade de vida dos habitantes.

Oliveira (2004, p. 13) destaca as principais diferenças e semelhanças entre os três macroinstitutos:

**Figura 3: Tipos de Empreendedorismo**

Empreendedorismo Privado	Empreendedorismo Social Empresarial	Empreendedorismo Social
É individual	É individual com possíveis parcerias	É coletivo e integrado
Produz bens e serviços para o mercado	Produz bens e serviços para si e para a comunidade	Produz bens e serviços para a comunidade local e global
Tem foco no mercado	Tem o foco no mercado e atende à comunidade conforme sua missão	Tem o foco na busca de soluções para os problemas sociais e necessidades da comunidade
Sua medida de desempenho é o lucro	Sua medida de desempenho é o retorno aos envolvidos no processo – <i>stakeholders</i>	Sua medida de desempenho é o impacto e a transformação social
Visa satisfazer necessidades dos clientes e ampliar as potencialidades do negócio	Visa agregar valor estratégico ao negócio e atender expectativas do mercado e da sociedade	Visa resgatar pessoas da situação de risco social, a promovê-las e a gerar capital social, inclusão e emancipação social

Fonte: Oliveira (2004, p. 13)

Importante salientar que ideias bem sucedidas requerem uma gama de talentos que dificilmente são encontrados em uma única pessoa e, assim, o empreendedorismo social deve estar focado não somente em um indivíduo, mas, em times, organizações, associações e redes sociais (LIGHT, 2006, p. 48). Seelos e Mair (2005, p. 244-245) afirmam que o empreendedor social pode ser bom em promover novas iniciativas, porém, não necessariamente em gerenciar organizações e projetos. Para Thompson *et al.* (2000) é fundamental que haja o apoio de pessoas-chave, comprometidas em ajudar os outros, bem como o apoio de instituições públicas e privadas, e da própria comunidade.

Por fim, deve-se citar Moulden (2009, p. 13) ao mencionar que os empreendedores sociais possuem uma vontade interior de mudar a realidade social existente, como se fossem chamados à esse tipo de trabalho: “*En su lugar, los nuevos emprendedores sociales (activistas, empresarios y inovadores por igual) experimentan una especie de llamada: una voz interna o un evento externo que anuncia el fin de una etapa de su vida y el principio de otra.*”

Estas afirmações corroboram características encontradas no gênese da organização da Halle Escola, cujo estudo passa-se a descrever a seguir.

#### 4. ESTUDO DE CASO – BREVE HISTÓRICO

No ano de 1988, um grupo de pessoas pertencentes ao movimento religioso Renovação Carismática Católica (RCC), ligado à Igreja Católica Apostólica Romana, resolveu realizar um

evento musical para comemorar os dez anos da RCC na cidade de Franca, no Brasil. A ideia era organizar um evento similar ao Rock in Rio, festival internacional de música, realizado pela primeira vez no país, em 1985, na cidade do Rio de Janeiro. Uma comissão de caráter informal criada por alguns líderes, entre jovens e adultos da RCC, e coordenada pela Sra. Maria Theodora Lemos Silveira, conhecida por Lolita, ficou com a responsabilidade de criar e conceber o evento, sem qualquer planejamento administrativo-financeiro prévio. O primeiro Hallel aconteceu por conta da intuição e abnegação deste grupo. Cabe esclarecer que a palavra Hallel deriva do hebraico e significa “cânticos de louvor a Deus”. (HALLEL, on-line).

De acordo com Silveira (2007, p. 13), Lolita visualizou muitos e muitos jovens ao ar livre, curtindo música de conteúdo espiritual. Seria um evento para jovens, como o Rock in Rio, porém, apresentando uma proposta de evangelização por meio da música, com mensagem diferente do evento original, ou seja, uma experiência de paz, de fé e de amor. Surgiu, assim, o evento de música Hallel – Som e Vida. Entenda-se aqui por evangelizar como um processo de transformação na consciência individual e coletiva das pessoas, na atividade que elas exercem e no meio em que elas se encontram, em busca de qualidade de vida pessoal e comunitária, segundo as dimensões física, psíquico-mental e espiritual.

Esta novidade atendia ao pedido e servia como resposta ao contido no texto final do Concílio Ecumênico Vaticano II, bem como no documento papal *Evangelii Nuntiandi*, que evocava os católicos a buscarem formas de evangelização com novos métodos e novas maneiras de disseminação da doutrina cristã. Com o sucesso do Hallel, promovido totalmente por voluntários e com poucos recursos de ordem material, houve-se por bem dar continuidade ao trabalho sócio-psico-cultural-religioso empreendido, com a formulação e disseminação de cursos de natureza multidisciplinar e de incentivo à criação artístico-musical.

Oportuna se fez também a organização de eventos menores e formação de grupos musicais. Para formalizar juridicamente estas iniciativas, foi criada a Associação Nova Evangelização Papa João Paulo II (ANE), razão social da ONG constituída por uma diretoria formada por pessoas de diversos setores da sociedade, cujas deliberações são reportadas e de conhecimento do Bispo Diocesano e de um diretor espiritual que acompanha todas as suas ações. A ANE é conhecida nos meios de comunicação pelo nome fantasia de Hallel Escola, pela facilidade de associação do nome Hallel aos trabalhos desenvolvidos.

## 5. PRINCIPAIS RESULTADOS

Em 1988, foi realizado pela primeira vez no país o evento Hallel – Som e Vida. Iniciou-se na cidade de Franca com estrutura pequena, poucos voluntários e apenas algumas bandas se apresentando. Seu objetivo era “Arrebanhar o maior número possível de pessoas, católicas ou não, e oferecer uma oportunidade de conversão através de muita pregação, testemunho e música católica da melhor qualidade.” (HALLEL, on-line). No ano de 2010, foi realizada a 23ª edição do evento. Atualmente, a média de público do Hallel de Franca gira em torno de 80 a 100 mil pessoas.

Ao longo dos anos, bandas e artistas consagrados da música católica fizeram do Hallel de Franca o mais importante local de apresentações e lançamentos de CDs. Além da música, o Hallel passou a receber diversos pregadores e sacerdotes, que se apresentavam em Missas e módulos temáticos.

A partir de 1995, outras cidades brasileiras passaram a realizar o Hallel, casos de São Paulo, Brasília, Maringá, Londrina, Ribeirão Preto, São José dos Campos, entre outras. O evento ganhou expressão em todo o país, tornando-se tradicional em várias cidades e fazendo parte do calendário da música católica nacional.

No início dos anos 2000, o evento despertou o interesse de uma comunidade católica americana que manifestou o desejo de realizar o Hallel em outros países em que entidade possuía sede. Assim, surgiu o Projeto Aliança, parceria entre a ANE e a Comunidade Ministério de Maria, que já proporcionou a realização do evento nos Estados Unidos, Chile, Peru e Paraguai. Em outros países

também estão sendo organizadas equipes para realizar o evento, tais como na Inglaterra, Guatemala, Colômbia e México.

Com essa proposta inovadora de evangelização o Hallel – Som e Vida, na atualidade, é considerado como o maior evento de música católica da América Latina. Nestes últimos anos o evento vem sendo adaptado a realidade de muitas regiões, sendo também replicado em cidades de pequeno porte e escolas, visando públicos menores e específicos.

De forma didática, os principais trabalhos desenvolvidos pela Hallel Escola foram classificados em quatro grandes tipos, aglomerados segundo a similaridade de suas finalidades. São eles: 1 - Eventos; 2 - Cursos; 3 - Grupos; 4 - Parcerias.

Os eventos são os trabalhos compostos de shows, concursos, apresentações musicais, palestras, atividades lúdicas e momentos de oração que acontecem em cidades brasileiras ou do exterior, bem como em escolas ou determinadas comunidades de evangelização. Os cursos ou acampamentos são os retiros espirituais ministrados para diversas faixas etárias com a finalidade do desenvolvimento integral da pessoa, segundo as dimensões física, psicológica-intelectual e espiritual. Os grupos são as comunidades formadas a partir dos cursos, a fim de que os conceitos e experiências ali desenvolvidos tenham continuidade e gozem de aprofundamento. As parcerias acontecem pela troca constante de experiências e auxílio mútuo entre entidades e projetos externos à Hallel Escola, cuja sinergia de esforços torna a ação da escola mais efetiva e eficaz no desenvolvimento de suas finalidades principais.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os projetos desenvolvidos pela Hallel Escola trouxeram significativos benefícios educacionais, sociais, econômicos, culturais, entre outros, para a região de Franca e outras cidades do Brasil. Os mais diversos grupos, cursos e acampamentos proporcionaram a educação religiosa para pessoas de todas as faixas etárias, aprimorando suas virtudes e, conseqüentemente, mudando de forma positiva o ambiente em que vivem.

Já o evento Hallel – Som e Vida incentivou a cultura por meio da música a partir de seus cantores e bandas, que se destacaram com gravações e lançamento de CDs e DVDs no próprio evento francano, praticamente obrigatório no calendário nacional da música católica. Pode-se afirmar que o crescimento e atual profissionalização da música católica no Brasil têm fortes raízes na iniciativa local de Franca.

Além disso, há de se destacar que um evento que recebe entre 80 e 100 mil pessoas por ano, produz impactos sensíveis para a localidade. (SIVEIRA, 2007). O desenvolvimento regional é nítido no que diz respeito ao turismo, por exemplo. Os hotéis da cidade e da região esgotam suas vagas antecipadamente. Algumas famílias reforçam o orçamento com a locação de suas residências especificamente no período do evento, tal como acontece em outras cidades brasileiras como Ouro Preto/MG e Olinda/PE por ocasião do carnaval, Barretos/SP por conta da Festa de Peão, e Blumenau, quando da *Oktoberfest*.

O setor de prestação de serviços e fornecimento de *commodities* tais como postos de gasolina, restaurantes, padarias, lojas, shoppings, para citar alguns, aumentam em cerca de quatro vezes suas receitas, segundo dados do setor. (HALLEL, 2007). Conseqüentemente, há um aumento da arrecadação de tributos diversos gerados pelas vendas e serviços prestados. Também há que se dizer que o evento faz parte do calendário anual da cidade. Tudo isso vem gerando crescimento e desenvolvimento econômico para o município e circunvizinhanças.

Por outro lado, é claro que a Hallel Escola, como tantas outras ONGs brasileiras, enfrenta dificuldades no seu dia-a-dia. A principal delas, corroborando com pesquisa realizada pela Abong (2010), é a questão financeira. Mesmo com tantos anos de funcionamento a escola ainda tem

desafios a vencer no que diz respeito ao seu equilíbrio financeiro, estando distante de conseguir sua sustentabilidade. A consolidação de base sólida de doadores pessoas físicas e a realização de parcerias com organizações privadas poderiam trazer maior tranquilidade financeira. Seguramente, a falta de melhor divulgação de seus resultados financeiros e até mesmo da atuação de seu conselho fiscal diminuem a possibilidade de aumentar sua arrecadação e firmar parcerias.

Um fator de vulnerabilidade constatado diz respeito à falta de cursos voltados para a gestão social sobre temas diversos como planejamento, finanças, liderança, marketing, auxiliado por escolas direcionadas às organizações do Terceiro Setor. A ausência de pessoas com formação em determinadas áreas específicas certamente impedem a profissionalização da questão administrativa.

A questão do planejamento estratégico e administrativo da escola merece preocupação, pois é perceptível a lacuna existente nesta área, considerando que não se trata de procedimento de rotina da ONG. O estudo realizado por Alves (2006, p. 192) acerca do planejamento de eventos de natureza religiosa indica a necessidade de se contemplar, no mínimo, ações voltadas à gestão de pessoas, infraestrutura e avaliação de resultados, para citar os mais críticos.

Empecilho também identificado no estudo de caso diz respeito ao modelo de gestão administrativa, que segue a abordagem de empresa familiar. Este modelo abarca algumas das dificuldades que envolvem o tema, como a questão da centralização em demasia das decisões em uma só pessoa, bem como o nepotismo, e a designação dos membros da diretoria da escola por indicação da diretora e não pela eleição dos grupos e comunidades que compõem a Hallel Escola.

Por fim, é importante mencionar a dificuldade dos pesquisadores em obter informações sobre a Hallel Escola, considerando a insuficiência de registros documentais oficiais.

Para melhor entendimento dos resultados e considerações efetuadas neste estudo de caso, foi desenvolvido a Figura 4, com o resumo dos principais tópicos identificados e classificados em dois grupos: o dos benefícios percebidos e o dos desafios a vencer pela Hallel Escola.

**Figura 4: Benefícios e Desafios**

Benefícios Percebidos	Desafios a Vencer
1- Educacionais	1- Profissionalização dos trabalhos
2- Religiosos	2- Gestão financeira
3- Sociais diversos	3- Ausência de base de doadores
4- Econômicos para a região	4- Ausência de parcerias em áreas
5- Culturais	5- Sustentabilidade da ONG
6- Profissionais diversos	6- Divulgação clara dos resultados
7- Desenvolvimento Regional	7- Modelo de gestão familiar
	8- Planejamento
	9- Registro documental

## BIBLIOGRAFIA

ABONG. *Uma rede a serviço de um mundo mais justo, solidário e sustentável*. Disponível em: <<http://www.abong.org.br/>>. Acesso em: 12 out. 2010.

Alves. A. L. C. (2006). *Planejamento de Encontro de Jovens*. Franca: Ribeirão.

ASHOKA INNOVATORS FOR THE PUBLIC. (2007). Disponível em: <[http://www.ashoka.org/social\\_entrepreneur](http://www.ashoka.org/social_entrepreneur)>. Acesso em: 31 ago. 2007.

Bernardi, L. A. (2003). *Manual de empreendedorismo e gestão: fundamentos, estratégias e dinâmicas*. São Paulo: Atlas.

- Bornstein, David. *Como mudar o mundo: empreendedores sociais e o poder das novas ideias*. Rio de Janeiro: Record, 2005.
- Cabral, E. H. de S. (2007). *Terceiro setor: gestão e controle social*. São Paulo: Saraiva.
- Carton, R.B.; Hofer, C.W.; Meeks, M. D. The entrepreneur and entrepreneurship: definition of role in the society, Georgia University. [www.sbaer.uca.edu/research/1998](http://www.sbaer.uca.edu/research/1998). Acesso em 31 jan. de 2007.
- Dees, J. G. (2001). *The meaning of "social entrepreneurship"*. Durham: Fuqua School of Business, Duke University.
- Degen, Ronald Jean. (2009). *O empreendedor: empreender como opção de carreira*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Dornelas, J. C. A. (2005). *Empreendedorismo: transformando idéias em negócios*. Rio de Janeiro: Campus.
- Drucker, P. F. (2008). *Inovação e espírito empreendedor: entrepreneurship: prática e princípios*. São Paulo: Cengage Learning.
- Fernandes, R. C.(1997). O que é o terceiro setor? In: IOSCHPE, Evelyn Berg. *3º setor: desenvolvimento social sustentado*. Rio de Janeiro: Paz e Terra.
- Filion, Louis Jacques. (1999). *Sistemas Gerenciais de Empreendedores e Operadores de Pequenos Negócios*. RAE - Revista de Administração de Empresas. São Paulo: Editora FGV.
- Godoy, A. S. (1995). Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr.
- HALLEL. *Hallel – Som e Vida*. Disponível em: < <http://www.hallel.org.br/>>. Acesso em: 22 set. 2010.
- HALLEL. *Hallel Escola: apontamentos*. Hallel Escola: Franca, 2007.
- Light, P. C. (2006). Reshaping social entrepreneurship. *Stanford Social Innovation Review*, vol. 4, n. 3, p. 47-51, out.
- Manziona, S. (2006). *Marketing para o terceiro setor: guia prático para implantação de marketing em organizações filantrópicas*. São Paulo: Novatec.
- Melo Neto, F. de P. de; Froes, C. (2002). *Empreendedorismo Social: a transição para a sociedade sustentável*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Moulden, Julia. (2009). *Los nuevos emprendedores sociales: un manifiesto para reinventarse y cambiar al mundo*. Ciudad de Mexico: McGraw Hill.
- Oliveira, Edson Marques. Empreendedorismo Social no Brasil: atual configuração, perspectivas e desafios – notas introdutórias. *Revista FAE*. Curitiba, v.7, n.2, p.9-18, jul./dez. 2004. Disponível em: <[http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista\\_da\\_fae/fae\\_v7\\_n2/rev\\_fae\\_v7\\_n2\\_02.pdf](http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v7_n2/rev_fae_v7_n2_02.pdf)> Acesso em: 21 out. 2007.
- Resende, T. de A. (2006). *Roteiro do terceiro setor: associações e fundações: o que são, como instituir, administrar e prestar contas*. 3. ed. rev., atual. e ampli. Belo Horizonte: Prax.
- Rossoni, L.; Onozato, E.; Horochovski, R. R. (2006). *O Terceiro Setor e o Empreendedorismo Social: explorando as particularidades da atividade empreendedora com finalidade social no Brasil*. In. XXX Encontro da ANPAD, Anais ..., Salvador.
- Salvatore, V. (2003). A racionalidade do terceiro setor. In: VOLTOLINI, Ricardo (Org.). *Terceiro setor: planejamento e gestão*. 3. ed. São Paulo: Senac.
- Sarkar, S. (2008). *O empreendedor inovador: faça diferente e conquiste seu espaço no mercado*. Rio Janeiro: Elsevier.
- Seelos, C.; Mair, J. (2005). Social entrepreneurship: creating business models to serve the poor. *Business Horizons*, v. 48, n. 3, p. 241-246, mai./jun.

Silveira, Maria Theodora Lemos (Org.). (2007). *Hallel – Som e Vida: 20 anos! Uma história a ser contada e cantada*. Franca: Hallel.

Sousa, E. G. de; Oliveira Filho, J. B. de; Fagundes, A. F. A.; Dami, A. B. T.; Lima, J. E. R. de. (2005). *A Dinâmica das Ações nas Organizações do Terceiro Setor e sua Relação com o Empreendedorismo Social*. In: XXIX Encontro da ANPAD, **Anais ...**, Brasília.

Thompson, J. L. (2002). The world of the social entrepreneur. *The International Journal of Public Sector Management*, vol. 15, n.4/5, p. 412-431.

Thompson, J. L.; Alvy, G.; Lees, (2000). A. Social entrepreneurship: a new look at the people and the potential. *Management Decision*, vol. 38, n. 5, p. 328-338.

Triviños, A. N. S. (1987). *Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas.

Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2.ed. Porto Alegre: Bookman.

# PANORAMA DO EMPREENDEDORISMO SOCIAL: MELHORIA OU RETROCESSO?

SOCIAL ENTREPRENEURSHIP OVERVIEW: IMPROVEMENT OR SETBACK?  
(Extended Abstract)

**António Oscar Santos Góes**

Lisboa Technical University – ISEG  
oscargoes11@hotmail.com

**Talles Vianna Brugni**

Espírito Santo Federal University – UFES  
tallesbrugni@hotmail.com

## RESUMO

Este resumo apresenta os elementos do empreendedorismo social (ES). Este paradigma visa minimizar as mazelas oriundas do sistema económico vigente (pobreza acentuada, exploração dos trabalhadores, concentração de renda, capital improdutivo e sem regras etc), através de uma nova forma de gerir organizações. O lucro económico é substituído pelo resultado social (mais educação, mais saúde, mais bem-estar etc) e, nesse sentido, este trabalho explora definições do empreendedorismo social. A pesquisa é exploratória, bibliográfica com abordagem qualitativa. Este estudo discute o papel de uma gestão moldada pelo modelo empreendedor com viés social. As informações revelam a configuração do empreendedorismo social e os resultados expõem três situações: a) o empreendedorismo repleto de novas possibilidades para gerir os negócios atuais e futuros; b) este paradigma como mais um paliativo do sistema económico para obscurecer as disfuncionalidades vividas pela sociedade. A última, visão moderada, considera o empreendedorismo social como fator importante para o gerenciamento das organizações.

## PALAVRAS CHAVE

Empreendedorismo Social, Gestão, Retornos Sociais, Negócios, Mudanças.

## ABSTRACT

In this summary we present the elements of entrepreneurship. This paradigm goals to minimize the evils arising from the current economic system (poverty, exploitation of workers, income concentration, unproductive capital without rules, etc), through a new way of managing organizations. The economic profit is replaced by social outcome (more education, more health, more welfare etc) and in that sense, we explored the definitions of social entrepreneurship. The research is exploratory, bibliographic and has a qualitative approach. This study discusses the role of management shaped by entrepreneurial model with social bias. The information reveals the configuration of social entrepreneurship and the results display three situations; a) entrepreneurship full of new possibilities to manage the current and future businesses; b) this paradigm as a further palliation of the economic system, to obscure the dysfunctions experienced by society. The last, in a moderate view, considers the social entrepreneurship as an important factor for the management of organizations.

## KEYWORDS

Social Entrepreneurship, Management, Social Return, Business, Changes.

## 1. INTRODUÇÃO

As condições de vida em um passado recente, precisamente nos séculos XVIII, XIX e início do século XX, eram muito precárias. Só uma parte muito restrita da população tinha acesso aos bens necessários para sobreviver. Fome, rede sanitária quase inexistente, surtos de doenças como a lepra, escorbuto e tefóide eram coisas comuns e esperança de vida das pessoas chegava aos 30 anos. Para além disso, as condições de trabalho eram degradantes com longas horas de trabalho, os trabalhadores viviam em situações deploráveis, o trabalho infantil constituía-se uma normalidade. As pessoas contratadas pelas fábricas já subsistiam antes de formas de vida praticamente subumanas (Mises, 1990). Viver como um indigente ou como uma prostituta era alternativa.

O desenvolvimento econômico, via sistema capitalista, apresenta pontos favoráveis e pontos desfavoráveis. De um lado, a riqueza, a ostentação; do outro lado, a pobreza, a miséria. Nesse contexto, uma gestão social é convocada para amenizar os desconfortos causados pelas desigualdades econômicas e sociais presentes na sociedade hodierna. Muitas alternativas estão sendo colocadas, dentre elas, os postulados do empreendedorismo social.

O empreendedorismo social constitui-se uma forma de gerenciamento que produza resultados econômicos (lucro) e resultados sociais (redução da pobreza, por exemplo). O terceiro setor, através das suas organizações, pode responder de maneira eficiente as problemáticas que atingem a sociedade hodierna.

É sob essa perspectiva que esta investigação debate o empreendedorismo. Com relação ao objetivo geral, este estudo investiga o empreendedorismo social como possibilidades de negócios. Para operacionalizar esse objetivo, definiu-se três objetivos específicos: a) discutir as principais ideias do empreendedorismo social; b) avaliar o papel do novo paradigma de negócios sob a ótica social; e c) refletir acerca das críticas sobre os postulados do empreendedorismo social.

Alguns questionamentos emergem. É possível repensar a sociedade em todas as suas dimensões? Perante o fracasso do estado e do mercado, novas possibilidades podem surgir? Como ampliar os benefícios conquistados pelos indivíduos ou por um país sejam estendidos a outros povos?

## 2. REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO: ENTRE DOIS MUNDOS

Atualmente, o empreendedorismo possui uma rica história e um significado muito mais abrangente (Dees, 1998), desde o indivíduo que corre risco até possibilidades existentes nos mercados não vistas pela maioria das pessoas. Quintão (2004) amplia esse debate ao asseverar que o empreendedorismo está associado à três ideias centrais: a criação de valor e de produtividade, a inovação e o aproveitamento das oportunidades que o mercado oferece.

O empreendedorismo é trabalho na vertente econômica com o contributo de Schumpeter. Nos seus escritos, esse “personagem” é um elemento-chave para entender suas reflexões teóricas concernentes ao empresário. Schumpeter conferiu-lhe a função de perturbador do sistema econômico estático, através da inovação, sendo o ativador da economia, Swedberg (2000; 2007) ou o criador de desequilíbrios. Sob a vertente comportamental o trabalho do americano David C. McClelland (1917-1998) é exposto. Este autor desenvolveu um trabalho notável ao estudar um método para medir a intensidade da motivação, além de identificar as características psicológicas das pessoas, nomeadamente os gerentes de grandes organizações. O homem que supera obstáculos e ultrapassa os limites estabelecidos era tido como um protótipo que poderia ser imitado por outrem.

O empreendedorismo social vem sendo uma das possibilidades de alterações das determinações da lógica de mercado: eficiência, individualidade, lucro, desigualdade, desenvolvimento centrado no econômico etc. Outras maneiras de enfrentar os mesmos velhos problemas exigirão um novo repensar. As possíveis soluções não saíram de prescrições engessadas, mas sim, de procedimentos que articulem novas formas de desenvolvimento que não se restrinjam apenas o espaço econômico; ultrapassem os limites racionais, e atinjam os aspectos sociais, humanos.

Na verdade, o empreendedorismo social visa a solução de problemas sociais, sendo responsável pelas transformações dos “valores” da sociedade (Galera e Borzaga, 2009). As ações oriundas das empresas sociais criam outros significados, não meramente utilitaristas, mas sociais, através da inovação. O uso dos recursos financeiros visam o desenvolvimento em todas as direções: comunitário, social e econômico. Schmitt Junior, Beiler e Walkowski (2011) resumem o empreendedorismo social como sendo um trabalho coletivo e não individual, os produtos – bens e serviços – são direcionados para a comunidade, a busca de soluções dos problemas sociais estão sempre presentes nos objetivos das organizações.

Os autores Okpara e Halkias (2008, 2011) veem o empreendedorismo social como um processo de criação de valor através da combinação de recursos de novas maneiras. Em segundo lugar, essas combinações de recursos são destinados principalmente para explorar e descobrir as oportunidades para criar valor social por estimular a mudança social ou a satisfação das necessidades sociais. E terceiro, quando visto como um processo, o empreendedorismo social envolve a oferta de serviços e produtos, mas também pode se referir à criação de novas organizações. É importante ressaltar que o empreendedorismo social pode ocorrer igualmente bem em uma nova organização ou em uma organização estabelecida, onde pode ser rotulado de "empreendedorismo social".

Para além disso, Dias (2009: 232), no texto Empreendedorismo social: um novo paradigma, afirma que o empreendedorismo social constitui uma nova forma de organizar as empresas imbricadas no quadro da Economia Social (ES), atuando no periférico do espaço público ou nas articulações deste. O Empreendedorismo Social incorpora, ainda, os procedimentos da administração das empresas privadas –

lucro como objetivo – como também em uma visão maior, ao incorporar satisfações nas esferas sociais, reveladas pelas comunidades atendidas

### **3. BREVE NOTA METODOLÓGICA**

A pesquisa é um estudo exploratório de caráter qualitativo e examina os significados dos termos sociais do empreendedorismo que constituem a essência deste fenômeno. Este estudo oferece, ainda, uma definição de empreendedorismo social e elabora as suas características distintivas. O trabalho bibliográfico analisou o tema proposto. As reflexões revelam que o empreendedorismo social é um modelo de negócio que possibilita alternativas de lucratividade com retornos sociais. Já as críticas identificadas apelam para um novo engodo de escoder os reais problemas que a sociedade vive com relação aos aspectos econômicos; por fim, desejou-se confrontar os pontos favoráveis e desfavoráveis do Empreendedorismo Social.

### **4. RESULTADOS E DISCUSSÕES: EMPREENDER**

#### **4.1 EMPREENDEDORISMO SOCIAL – AS DUAS FACES DE UMA MOEDA OU A PROCURA DE UM OUTRO CAMINHO?**

O desenvolvimento econômico baseado nos pilares da economia clássica deve ser alterado. O ciclo econômico tradicional da produção, troca, distribuição e consumo de bens e serviços analíticos e simbólicos, meramente utilitarista, pode ser alargado com uma visão mais social.

Para conseguirmos uma maneira diferente de atuar na economia, o empreendedorismo social é um modelo apropriado para estabelecer novas relações econômicas. A gestão desenvolvida pelos postulados do empreendedorismo social, em princípio, ameniza os desconfortos sociais. O econômico e o social juntos gerando mais valores para as sociedades; um caminho diferente do que está em funcionamento é possível.

Nesse paradigma, o indivíduo é estimulado a criar seu próprio negócio, reduzindo, assim, o desemprego. As empresas buscam lucro, mas retornos sociais estão inclusos nas diretrizes organizacionais. A comunidade é valorizada através de programas locais. Os programas assistencialistas e filantrópicos são substituídos por ações mais profissionalizantes. O indivíduo não só recebe o alimento, como também torna-se um cidadão com acesso à educação. O sistema de saúde abrange as pessoas menos favorecidas e o resgate da cidadania é proporcionado à população em geral.

Muitas atividades são desenvolvidas pelas organizações (públicas, privadas, híbridas) que utilizam os postulados do empreendedorismo social. A inclusão social das pessoas não seja feita pela necessidade de fome, mas outras necessidades sejam supridas, dentre elas, educação, saúde, artes, diversão, esporte, cultura, etc.

Os agentes internacionais, nos seus diversos interesses, elegeram o empreendedorismo privado e o social como estratégia para enfrentamento das disfunções do capitalismo, os problemas de raízes econômicas. As organizações do terceiro setor já tem um papel preponderante nas suas atuações. Já é visível a quantidade de pessoas empregadas nessas instituições. Poderíamos elencar vários programas de sucesso pelo mundo, vindo de cooperativas, ong's, associações, empresas sociais, mutualidades, fundações, organizações socio-caritativas etc. Citar-se-á dois casos de impacto social mundial: *Ashoka* e *Grameen Bank*. A solidariedade está impressa nas suas práticas.

Será o empreendedorismo social uma possibilidade? Os críticos de plantão têm uma visão desfavorável do tema discutido. Eles desenvolvem muitos pontos contrários a esse paradigma emergente. Eles enxergam o empreendedorismo social como uma nova falácia, uma nova mutação perversa do capitalismo. Os críticos afirmam que esse tal de empreendedorismo social é mais uma invenção do capitalismo para confirmar sua hegemonia no centro das sociedades, sem, no entanto, resolver os problemas de raiz, problemas profundos que assolam a humanidade. Outros asseveram que é mais uma ilusão para esconder as disfuncionalidades do sistema.

O empreendedorismo social, na visão descrente, é mais um engodo para esconder as mazelas do sistema capitalista. O Estado e o mercado, novamente, não respondem as necessidades das pessoas. O bem estar da população não é atendido pelo Estado, há uma ineficiência generalizada; e o Mercado expõe as fragilidades no desenvolvimento econômico quando visa apenas o lucro a qualquer custo – visão utilitarista, maximização da lucratividade dos negócios.

As discussões entre os dois caminhos atribuídos ao empreendedorismo foram apresentadas. De um lado, os benefícios gerados pelo paradigma; do outro, as críticas envolventes nesse modelo. Os autores deste *paper* não acreditam em revolução e são mais tendenciosos às reformas, por isso, envereda-se por outros caminhos, por uma outra alternativa de desenvolvimento; apostar no empreendedorismo social pode ser uma solução.

Acredita-se em um tipo de sociedade capaz de alterar substancialmente o modelo hegemônico de desenvolvimento. Hoje, há um linha de pensadores que estimula a “coopetição” entre organizações, no sentido de que as práticas estabelecidas sejam inclusivas, o modelo competição possa dar lugar à cooperação, a maximização do lucro transforme-se em maximização do retorno social, as determinações dos postulados econômicos possam ser desenvolvidas por outros aspectos que visem a comunidade, o desenvolvimento local, a sustentabilidade, o respeito ao ambiente natural e a vertente econômica, de fato, possa ser alterada para um processo de desenvolvimento embasado no princípio de solidariedade.

Por termo, apesar da posição a favor do empreendedorismo social, tem-se ciência de que muitas questões ainda devem ser melhoradas. Não é dá noite para o dia que os problemas serão resolvidos – isso seria um pensamento ingênuo. Para que os flagelos humanos possam, passo a passo, ser ultrapassados, as instituições sociais devem ser profissionalizadas; Para que os erros cometidos no passado – visão assistencialismo – possam se modificar, é preciso sedimentar o trabalho social, no sentido de que os indivíduos assistidos não sejam passivos, não fiquem às margens da teia social, mas atuante na sociedade, para que o cidadão possa ter acesso a um trabalho. Espera-se que as necessidades mínimas de sobrevivência sejam atendidas, incluindo lazer, educação, saúde, cultura, diversão e bem-estar.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O debate teórico acerca do empreendedorismo social evidenciou três possibilidades. A primeira, o empreendedorismo como um postulado teórico favorável para a melhoria das empresas, da economia e da sociedade. Acredita-se que gerenciar qualquer tipo de organização com este paradigma irá beneficiar todo o tecido social, visto que o resultado alcançado articula retornos mais amplos (lucro, sobrevivência, melhoria social, qualidade de vida, cidadania etc). A segunda, critica severamente este paradigma. Em síntese, o empreendedorismo social é mais uma falácia para cobrir os problemas gerados pelo modelo de sociedade vigente. É mais um paliativo da economia para esconder os problemas de raiz.

A última possibilidade, é moderada. Acredita-se nessa forma de gerir as organizações; pensa-se nesta possibilidade real. O empreendedorismo social alia-se à vertente econômica. Oxalá, esse binômio poderá ser um fator valioso para uma nova sociedade. Esta reflexão é a contribuição dos pesquisadores no fortalecimento do empreendedorismo social.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Dees, J.G. (1998). The meaning of ‘social entrepreneurship’. *Center for the Advancement of Social Entrepreneurship*, Fuqua School of Business, Duke University. Acedido 08.02.2008, disponível em [http://www.fuqua.duke.edu/centers/case/documents/dees\\_sedf.pdf](http://www.fuqua.duke.edu/centers/case/documents/dees_sedf.pdf)
- Dias, I. (2009). “Empreendedorismo Social: un novo paradigma”, *Economia e Política Social: Contributos para a Intervenção Social no Século XXI*, in Caetano; Joaquim Croca (org), Universidade Lusíada Editora, Lisboa.
- Galera, G., & Borzaga, B. (2009). Social enterprise: an international overview of its conceptual evolution and legal implementation. *Social Enterprise Journal*, 5(3), 210–228.
- Maclelland, D.C. (1961). *The achieving society*. New York: D. Van Nostrand
- Mises, L. von (1990). Introdução: O agente homem. *Ação Humana: um tratado de economia*, in idem (org.), Instituto Liberal, Rio de Janeiro, 5-18; 20-45.

Okpara, J., & Halkias, D. (2011). Social entrepreneurship: an overview of its theoretical evolution and proposed research model. *Int. J. Social Entrepreneurship and Innovation*, 1(1), 4–20

Okpara, J., & Ohn, J. (2008). Social entrepreneurship: a theoretical review and a definition of the concept. *International Journal of Social Entrepreneurship*, 1(1), 3–24.

Quintão, C. (2004). Empreendedorismo social e oportunidades de construção do próprio emprego. *Seminário Trabalho Social e Mercado de Emprego*, Painele Políticas Sociais e Mercado de Emprego, Universidade Fernando Pessoa. Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Porto, Abril 28, 2004.

Schmitt Junior, A., Beiler, G., & Walkowski, M. (2011). Empreendedorismo Social e Responsabilidade Social: Uma abordagem conceitual. *VII Convibra Administração: Congresso Virtual Brasileiro de Administração*. Acedido 15.02.2012, disponível em <http://www.convibra.com.br/2011.asp?ev=25>

Swedberg, R. (2000). The Social Science View of Entrepreneurship: Introduction and Practical Applications. *Entrepreneurship: The Social Science View*, in Richard Swedberg (org.), Oxford University Press, Oxford, 7-44.

Swedberg, Richard (2007). Rebuilding Schumpeter's Theory of Entrepreneurship. *Conference on Marshall, Schumpeter and Social Science*, Hitotsubashi University, JAS Japan. Acedido 12.02.2010, disponível em <http://www.lib.hit-u.ac.jp/service/tenji/amjas/Swedberg.pdf>.

# GESTÃO ESTRATÉGICA E EMPREENDEDORISMO: AMIGOS OU INIMIGOS?

## STRATEGIC MANAGEMENT AND ENTREPRENEURSHIP: FRIENDS OR ENEMIES?

**José Poças Rascão**

Instituto Politécnico de Setúbal

Jose.rascão@esce.ips.pt

### RESUMO

O objectivo deste artigo é o de contribuir para uma melhor compreensão da relação entre os campos académicos do empreendedorismo e da gestão estratégica, baseada nas referências bibliográficas existentes nestes dois campos.

A estrutura do artigo sintetiza os trabalhos académicos existentes nos dois campos, procurando gerar novos conhecimentos.

O resultado pode ser utilizado para aumentar a integração destas duas áreas do conhecimento. Primeiro identifica as aparentes relações e, em seguida, concentra-se mais em pormenor em algumas das intersecções mais importantes, incluindo a gestão estratégica nas pequenas e médias empresas (PME's) e *start-ups*, reconhecendo o papel central do empresário. O conteúdo e o processo da gestão estratégica são discutidos, bem como o seu importante elo de ligação ao plano de negócios. Para concluir, são indicadas pistas para futuras investigações.

### PALAVRAS-CHAVE

Estratégia, Gestão Estratégica, Empreendedorismo, Pequenas e Médias Empresas.

### ABSTRACT

The aim of this article is to contribute to a better understanding of the relationship between the academic fields entrepreneurship and strategic management, based on the existing bibliographic references in these two fields.

The structure of the article synthesizes the existing academic work in both fields, seeking to generate new knowledge.

The result can be used to increase the integration of these two areas of knowledge. First identifies the apparent relationships and focuses more in detail on some of the major intersections, including strategic management in small and medium-sized enterprises (SMEs) and *start-ups*, recognizing the central role of the entrepreneur. The content and the process of strategic management are discussed, as well as its important link to the business plan. To conclude, are given clues to future investigations.

### KEYWORDS

Strategy, Strategic Management, Entrepreneurship, Small and Medium-Sized Enterprises.

## 1. INTRODUÇÃO

A estratégia empresarial é importante tanto para os novos negócios (*start-ups*), bem como para as empresas já existentes. Devido à crescente dinâmica da envolvente e à intensificação da concorrência global, as empresas, independentemente da sua idade ou tamanho, são forçadas a definir estratégias mais empreendedoras, para poderem competir e sobreviver (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2001; Meyer, Neck e Meeks, 2002). A estratégia tem como grande objectivo melhorar o desempenho das empresas. A estratégia empresarial procura identificar oportunidades de negócio e aproveitá-las no sentido de conseguir obter vantagens competitivas (Hitt, Ireland, Camp e Sexton, 2002).

Este é o campo do conhecimento onde o empreendedorismo e a gestão estratégica se cruzam. Ambos os campos académicos estão concentrados no processo de adaptação à mudança ou de a influenciar e no aproveitamento das oportunidades. Apesar do foco comum, eles têm sido desenvolvidos de forma independente (Hitt et al., 2001). Recentemente, alguns investigadores têm chamado a atenção para a necessidade de integração destes dois campos (Meyer & Heppard, 2000; McGrath & MacMillan, 2000). Esta emerge como estratégia, por um lado, a necessidade de utilizar os recursos a fim de aproveitar as oportunidades (principalmente sob condições incertas) e por outro, a necessidade de incluir a perspectiva estratégica nos seus planos e acções.

Em tempos da crescente incerteza e com o incremento da velocidade da mudança, surgem tanto novas ameaças como oportunidades (Brown & Eisenhardt, 1998; Shane & Venkataraman, 2000). A identificação e o aproveitamento destas oportunidades é a essência do empreendedorismo - visto que a essência da gestão estratégica está em como essas oportunidades podem ser transformadas em vantagens competitivas sustentáveis (Zahra & Dess, 2001; Venkataraman & Sarasvathy, 2001; Kuratko, Irlanda, Covin, & Hornsby, 2005). O convite para a integração destes dois campos é um fenómeno novo.

Ambas as disciplinas estão preocupadas com a criação de valor, reconhecendo-o como um objectivo organizacional. Acções empreendedoras e acções estratégicas podem contribuir para a criação de valor de forma independente, mas podem contribuir ainda mais quando estão integradas. Na verdade, as oportunidades o que procuram é ao mesmo tempo, o comportamento estratégico, com o objectivo de criação de valor (Irlanda, Hitt, & Simon, 2003; Ramachandran, Mukherji, & Sud, 2006). O interesse dos investigadores da gestão estratégica é explicar as diferenças entre as empresas na criação de valor - interesse que é cada vez mais partilhado pelos investigadores no campo do empreendedorismo (Irlanda, Hitt, Camp, & Sexton, 2001).

Além das "clássicas" variáveis que descrevem o empreendedorismo, tais como as características e a motivação dos empresários, muitos autores são a favor de uma maior ênfase organizacional e das variáveis estratégicas (por exemplo, Zahra, 1991; Entrialgo, Fernández, & Vázquez, 2000). Zahra & Dess (2001) argumentam que a integração dos diferentes pontos de vista é a chave para uma investigação mais proveitosa para a actividade empresarial.

O resultado de tal integração pode ser observado na vida real dos negócios, onde as empresas empreendedoras estão mais inclinadas a participar em práticas da gestão estratégica do que as empresas estabelecidas, que são por natureza mais conservadoras (Shuman, Shaw, & Sussman, 1985; Bracker, Keats, & Pearson, 1988; Woo, Cooper, Dunkelberg, Daellenbach, & Dennis, 1989).

O empreendedorismo e a gestão estratégica deram valiosas contribuições à teoria da gestão. Apesar, do foco ser diferente ambos estão inevitavelmente relacionados e são muitas vezes uma forma complementar do outro (Irlanda et al., 2003). Meyer & Heppard (2000) observam que os dois

campos são, de facto inseparáveis, formando dois lados da mesma moeda, visto que os resultados da investigação de um não podem ser entendidos sem o outro (Barney & Arikan, 2001).

No entanto, a evidente relação entre estes dois campos de investigação tem sido amplamente esquecida até ao momento. Assim, o objectivo deste artigo é contribuir para um melhor entendimento dessa relação, com base na agregação da literatura existente destes dois campos. O artigo tenta estruturar e sintetizar os trabalhos académicos existentes sobre estes temas, gerando novos conhecimentos. Os resultados podem ser utilizados para aumentar a relação entre as duas áreas académicas.

## 2. DOMÍNIOS DO EMPREENDEDORISMO E DA GESTÃO ESTRATÉGICA

### 2.1. EMPREENDEDORISMO

O empreendedorismo emergiu como um campo académico de estudo, quando Karl Vesper fundou um grupo de investigação dentro da Academy of Management (OMA) e da divisão de Business Policy Strategy em 1974. Cinco anos depois, David Birch (1979) relatou que as pequenas empresas criaram cerca de 90 por cento dos novos postos de trabalho e, destacou o empreendedorismo como o motor do crescimento da economia. Em 1987, o empreendedorismo tornou-se finalmente uma divisão separada da OMA (Meyer et al., 2002).

Actualmente, o empreendedorismo é reconhecido como uma das principais forças motrizes da economia da sociedade actual (Brock & Evans, 1989; Carree & Thurik, 2000) e é considerado como o instrumento para lidar com o novo cenário competitivo e com a enorme velocidade das mudanças (Hitt & Reed, 2000). Sascha Kraus e Ilkka Kauranen .

O empreendedorismo envolve muito mais do que o *Start-up* de uma empresa (Stevenson & Jarillo, 1990). Ele pode ocorrer em organizações estabelecidas e a inovação é o seu principal objectivo (Sharma & Chrisman, 1999). O comportamento empreendedor pode ser encontrado em todos os tipos de empresas, independentemente do seu tamanho, idade ou orientação para o lucro (Kraus, Fink, Röbl, & Jensen, 2007).

O empreendedorismo descreve o processo de criação de valor através da identificação e aproveitamento de novas oportunidades através do desenvolvimento de novos produtos para o mesmo mercado, a procura de novos mercados para os produtos actuais, ou ambos através da diversificação do negócio (Lumpkin, Shrader, & Hills, 1998; Shane & Venkataraman, 2000; McCline, Bhat, & Baj, 2000). Centra-se na inovação para identificar oportunidades e pela constituição de um conjunto exclusivo de recursos através dos quais as oportunidades podem ser aproveitadas e está geralmente relacionado com o crescimento (Irlanda et al., 2001; Davidsson, Delmar, & Wiklund, 2002). Reynolds et al. (1999) afirma que 15 % do maior crescimento das empresas existentes foram responsável pela criação de 94 % dos novos empregos.

Um dos principais desafios para os empresários é o de lidar com as mudanças estratégicas necessárias para o crescimento da sua empresa (Thompson, 1999). Muitos investigadores decidiram separar o empreendedorismo dos pequenos negócios da empresa mãe, descrevendo o crescimento como "a essência" do espírito empresarial (Sexton & Smilor, 1997, p. 97).

O empreendedor identifica e aproveita oportunidades que os seus concorrentes ainda não identificaram ou estão pouco exploradas. Um conjunto adequado de recursos são necessários para aproveitar as oportunidades com o maior potencial de retorno (Hitt et al., 2002). Numa empresa empreendedora os recursos são muitas vezes intangíveis, tais como a informação privilegiada, o conhecimento único ou a tecnologia proprietária. De acordo com Irlanda et

al. (2001), o comportamento empresarial surge através da "concentração, inovação, proactiva e comportamentos de risco. Na vida real dos negócios, ainda não há formalmente um comportamento empreendedor, como uma nova "lógica dominante" (Meyer & Heppard, 2000).

**Tabela nº 1 : Comportamento empresarial**

	<b>Empreendedor</b>	<b>Conteúdo da Estratégia</b>	<b>Processo da Estratégia</b>	<b>Plano de Negócio</b>
<b>Características do empresário</b>	<b>O Gestor das PME's é o estratega, toma as decisões, define a missão e a estratégia da empresa e implementa-a</b>	Estratégia de nicho  Oferece ao cliente uma vantagem especial ao longo da cadeia de valor (por exemplo, a qualidade, o design)	Os Instrumentos adequados para as PME's são: Análise SWOT Análise do PEST Análises sectoriais Ciclo de vida do produto Análise Portfólio de negócios	Escrito ou formal
<b>Outras questões e desafios</b>	Os objectivos pessoais sobrepõem-se aos da empresa	O curto prazo é mais importante do que o médio e o longo prazo.	Outra dimensão de avaliar o mercado é através da matriz de Ansoff	Planos de negócios raramente existem
<b>Fontes principais</b>	McKenna (1996). Berry (1998).	Vesper (1980); Ibrahim (1993). Lee et al.	Andrews (1987). Ansoff (1965) Zahra & Dess,	Kraus & Schwarz (2007). Liao &
	McCarthy (2003). Analoui e Karami (2003)	(2001). Gruber (2004)	(2001). Analoui & Karami (2003). Kraus (2007)	Gartner (2008). Schulte (2008)
<b>Lacunas de investigação e áreas para trabalho futuro</b>	Essência do espírito empresarial	Possível correlação entre a estratégia e o sucesso corporativo	Possível correlação entre os instrumentos e o sucesso corporativo	Qualidade, quantidade e conteúdo do plano de negócios e a sua possível correlações com o sucesso corporativo

## 2.2. A GESTÃO ESTRATÉGIA

A literatura sobre a gestão estratégica é vasta e tem vindo a crescer a cada dia. Como campo académico começou nos anos 60 focalizando a formulação da estratégia como um processo de desenho informal, essencialmente de concepção e teve o seu auge nos anos 70 com publicações e práticas que formalizaram a formulação da estratégia como um processo de planeamento formal, separado e sistemático. Nos anos 80 surgiram publicações menos preocupadas com o processo de formulação da estratégia do que com o conteúdo real da mesma, focalizando as posições estratégicas no mercado. Estes modelos são considerados de natureza descritiva. O processo de formulação da estratégia foi quase exclusivamente investigado nas grandes empresas (Analoui & Karami, 2003).

Outros modelos do processo de formulação da estratégia consideram aspectos específicos do processo e têm-se preocupado menos com a prescrição do comportamento estratégico ideal do que com a descrição de como as estratégias são, de facto, formuladas. Alguns autores proeminentes associam, há muito a estratégia com o espírito empreendedor e descrevem o processo em termos da criação da visão pelo grande líder. Mas se a estratégia pode ser uma visão pessoal, então a sua formulação também precisa de ser entendida como o processo de obtenção do conceito na mente de um individuo e que procura usar as mensagens da psicologia cognitiva para entrar na mente do estratega. Mas os escritos sobre estratégia militar vão muito mais longe: de facto Sun Tzu escreveu *The Art of War* aproximadamente no século IV A. C. in:(Griffith, 1971).

A base subjacente ao processo de formulação da estratégia é o carácter temporário das vantagens competitivas (Schumpeter, 1947). Assim, a estratégia pode ser considerada como o contexto para o comportamento empreendedor, ou seja, o aproveitamento das oportunidades (Irlanda et al., 2001).

A investigação da gestão estratégica tem sido motivada pela identificação das diferenças entre o desempenho das empresas, analisando os seus esforços para desenvolver vantagens competitivas sustentáveis como determinantes da sua capacidade de criação de valor (Irlanda et al., 2003). A vantagem competitiva resulta da diferença de valor duradouro no produto ou serviço, em comparação com a dos seus concorrentes, percebida pelos clientes (Duncan, Ginter, & Swayne, 1998).

A posse de recursos inimitáveis e insubstituíveis (Prahalad & Hamel, 1990), bem como um posicionamento favorável no mercado (Porter, 1985) são considerados como as principais fontes de vantagens competitivas sustentáveis. Estes são a base para a estratégia baseada nos recursos (RBV) que considera a empresa como um conjunto de recursos que precisam de ser geridos estrategicamente, a fim de agregar valor (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991).

Os fundamentos da teoria baseada nos recursos conceptualizam a empresa como “um conjunto de recursos produtivos”, em que as competências distintivas se baseiam nos recursos e nas capacidades que são representadas por activos tangíveis, tais como, o sistema produtivo, as economias de escala ou por activos intangíveis, tais como a marca, a imagem [Penrose, 1959].

As pequenas e médias empresas (PME's) e *start-ups* (que são pequenas no início e, portanto, são um subconjunto do anterior), têm quase que por definição menos recursos do que as grandes empresas, e o tipo de recursos destes dois grupos de empresas são diferentes (Mosakowski, 2002). As PME's possuem capacidades para satisfazer determinados nichos de mercado, são mais eficazes e possuem maior flexibilidade, o que lhes permite aproveitar oportunidades mais rápida e eficazmente do que as grandes empresas (Li, 2001). No entanto, até agora, a RBV carece de *insights* fornecidos pela criatividade e pelo comportamento empreendedor (Barney, 2001). O papel do comportamento dos gestores no processo de formulação da estratégia é cada vez mais enfatizado (Mosakowski, 1998; Alvarez & Barney, 2000; McCarthy, 2003).

Há uma diferença importante na formulação da estratégia, isto é, entre o conteúdo e o processo, ou seja, a estratégia em si (conteúdo) e sua aplicação (processo) (Stacey, 1993). Segundo este autor há três tipos de estratégias:

- ✓ A estratégia corporativa (nível de grupo económico), que define quais os negócios da empresa e como todas as suas actividades estão estruturados e são geridas;
- ✓ A estratégia do negócio (nível de empresa) que se preocupa com a criação de vantagens competitivas em cada uma das empresas do grupo – nível de produto ou unidades estratégicas de negócio;
- ✓ A estratégia funcional (nível de área de responsabilidade) – exemplo: a estratégia de marketing, a estratégia de recursos humanos, a estratégia de investigação e desenvolvimento (Thompson, 1995; Analoui & Karami, 2003).

Nas PME's, os pontos 1 e 2 mencionados acima são geralmente os mesmos. Os modelos de formulação da estratégia podem ser agrupados em diferentes escolas.

### 2.3. A ESCOLA DO DESIGN

Existem quatro premissas fundamentais para que as organizações utilizem este modelo:

- ✓ A formulação da estratégia é um processo de concepção;
- ✓ Um cérebro pode lidar com todas as informações relevantes para a formulação da estratégia;
- ✓ O cérebro do estratega é capaz de ter conhecimento pleno, detalhado e íntimo da situação em questão;
- ✓ O conhecimento relevante deve ser estabelecido antes que uma nova estratégia seja implementada;
- ✓ A organização precisa de estar preparada para lidar com uma estratégia centralmente articulada.

### 2.4. ESCOLA DO PLANEAMENTO ESTRATÉGICO

- ✓ A formulação da estratégia é um processo formal;
- ✓ As estratégias devem resultar de um processo controlado e consciente de um planeamento formal, decomposto em etapas distintas, cada uma delineada por *checklists* e apoiada por técnicas;
- ✓ A responsabilidade por todo o processo de formulação da estratégia é dos executivos principais (analistas);
- ✓ Os analistas levam as informações relevantes aos gestores de topo para que possam ser informados sobre as consequências dos detalhes sem se envolverem neles;
- ✓ As estratégias surgem deste processo devendo ser explicitadas para que possam ser implementadas.

### 2.5. A ESCOLA DO POSICIONAMENTO

- ✓ A formulação da estratégia é um processo analítico
- ✓ Mudou o papel do planeador para o de analista, sobretudo económico, com a sua ênfase na análise e cálculos;
- ✓ Pela análise consegue informar o processo de forma significativa;
- ✓ Reduz o papel de formulação da estratégia a um processo de análises estratégicas de apoio ao processo formal, num posicionamento genérico a nível da indústria.

### 2.6. A ESCOLA COGNITIVA

- ✓ A formulação da estratégia é um processo cognitivo que tem lugar na mente do estratega;
- ✓ As Estratégias emergem como perspectivas que dão forma à maneira como os estrategas lidam com as informações vindas do meio envolvente;
- ✓ As informações fluem através dos diferentes filtros, antes de serem descodificadas pelos mapas cognitivos ou são apenas interpretações do mundo que existe somente em termos de como é percebido;
- ✓ São difíceis de realizar e quando realizadas ficam abaixo do ponto óptimo e são difíceis de mudar quando não são viáveis.

### **2.7. A ESCOLA DA APRENDIZAGEM**

- ✓ A formulação da estratégia é um processo de aprendizagem;
- ✓ A aprendizagem tende a incluir pequenas tentativas;
- ✓ Nem sempre surgem visionários, sobretudo quando a situação é instável demais para ser “visionada”;
- ✓ Sempre que surge uma situação nova envolve sempre um processo de aprendizagem de modo a entender o que está a acontecer.

### **2.8. A ESCOLA DO PODER**

- ✓ A formulação da estratégia é um processo de negociação
- ✓ A formulação da estratégia é moldada por poder e política, isto é, como um processo dentro da organização;
- ✓ As estratégias que podem resultar desse processo tendem a ser emergentes e assumem a forma de posições e meios de iludir do que de perspectivas;
- ✓ O poder vê a organização como promovendo o seu próprio bem-estar por controlo ou cooperação com outras organizações.

### **2.9. A ESCOLA CULTURAL**

- ✓ A formulação da estratégia é um processo colectivo, isto é, é um processo de interacção social, baseado nas crenças e interpretações comuns;
- ✓ As pessoas adquirem essas crenças através de um processo de aculturação ou de socialização;
- ✓ A estratégia assume a forma de uma perspectiva enraizada nas intenções colectivas e reflectida nos padrões pelos quais os recursos ou capacidades são usados como vantagem competitiva.

### **2.10. A ESCOLA AMBIENTAL**

- ✓ A formulação da estratégia é um processo reactivo ao meio envolvente que se apresenta como um conjunto de forças;
- ✓ A organização deve responder a essas forças;
- ✓ As organizações agrupam-se em nichos do tipo ecológico.

### **2.11. A ESCOLA DA CONFIGURAÇÃO**

- ✓ A formulação da estratégia é um processo de transformação;
- ✓ A mudança pode ser interna (micro) e ou externa (macro);
- ✓ A mudança pode ser conduzida, isto é, guiada por alguém que supervisiona a mudança ou pode ser evoluída que é orgânica;

### **2.12. A ESCOLA BASEADA NOS RECURSOS**

- ✓ Os recursos das organizações são capaz de criar e de manter vantagens competitivas sustentadas mediante a utilização das capacidades e competências desses recursos;

- ✓ As competências e as capacidades têm características distintivas perante os clientes e os competidores, como por exemplo:
  - São difíceis de comprar ou de imitar;
  - São escassas, duradouras e dificilmente substituíveis;
  - São complementares com outras e vice-versa, de modo a acrescentar valor aos produtos;
  - São específicas da empresa (difíceis de transferir);
  - Estão sintonizadas com as tendências da indústria;
  - Criam valor para os “*Stakeholders*”.

### 2.13. A ESCOLA EMPREENDEDORA

- ✓ A Formulação da estratégia é um processo visionário;
- ✓ A Estratégia existe na mente do líder como perspectiva;
- ✓ O processo de formulação da estratégia é semiconsciente, enraizado na experiência e na intuição do líder;
- ✓ O líder promove a visão de forma decidida;
- ✓ A estratégia empreendedora tende a ser deliberada na visão global e emergente na maneira como os detalhes da visão se desdobram;
- ✓ A Estratégia empreendedora tende a assumir a forma de nicho.

A base de todas as escolas é a do *design* (a análise SWOT) a partir da década de 1960 (Mintzberg & Waters, 1985), que também é a mais aplicável nas PME's. A escola do *design* vê a responsabilidade da estratégia como sendo do gestor de topo. Nas PME's este é o próprio empresário.

Na escola do posicionamento (Porter, 1985) a estratégia de nicho parece ser particularmente relevante para as PME's. Alguns dos mais importantes instrumentos da estratégia da escola de posicionamento são a análise de portfólio (matriz Boston Consulting Group ou a matriz McKinsey). O uso destes instrumentos nas PME's é aplicável uma vez que a empresa cresceu e se desenvolveu em mais do que um único produto ou serviço.

A visão estratégica não era conseguida simplesmente com base na formalidade, mas sobretudo reflecte a experimentação, a intuição e a aprendizagem do estratega e, assim, reflecte as mudanças cada vez mais dinâmicas da economia empresarial (Hamel, 1996; Hayashi, 2001; Miller & Irlanda, 2005). A escola empreendedora por exemplo, enfatiza o papel central do empresário na formulação da estratégia. A visão e a intuição do empreendedor são mais importantes do que os planos formais.

A escola cognitiva lida com a origem da estratégia, bem como tal acontece com os processos mentais de desenvolvimento da estratégia. Ela diz respeito à formulação da estratégia como um processo mental, que é parcialmente baseado nas percepções individuais. A escola da aprendizagem vê o processo de formulação da estratégia como um processo de aprendizagem. Este inclui a opinião de que um plano formal não é estático, mas precisa ser revisto e adaptado.

### 3. INTEGRAÇÃO EMPRESARIAL E GESTÃO ESTRATÉGICA

#### 3.1. CAMPOS INTERRELACIONADOS

A integração destes dois campos de investigação é sobretudo devido às seguintes razões:

- ✓ Os investigadores de ambos os campos usam o desempenho das organizações como a variável principal;
- ✓ O novo cenário competitivo mostra que há necessidade de estabelecer relação entre estes dois campos de investigação (Meyer et al., 2002; Stevenson e Jarillo (1990);
- ✓ A compreensão dos processos empresariais tem sido o tema central do empreendedorismo, assim como o processo de formulação da estratégia (Schendel e Hofer, 1979).

A relação mais evidente entre o empreendedorismo e as escolas de formulação da estratégia é a identificação e o aproveitamento das oportunidades, ou seja as oportunidades são tanto o coração do empreendedorismo como o de qualquer modelo das diferentes escolas de formulação da estratégia organizacional, assim como o desenvolvimento de vantagens competitivas face aos concorrentes (Hitt et al., 2001; Irlanda et al., 2001). Existem seis domínios na intercepção entre o empreendedorismo e a estratégia organizacional: a inovação; as redes; a internacionalização, a aprendizagem organizacional, a qualificação e competências dos recursos humanos e o crescimento (Covin & Miles, 1999; Hitt & Irlanda, 2000; Irlanda et al., 2001).

A inovação e a procura de novas oportunidades aplicam-se tanto ao paradigma de formulação da estratégia como ao empreendedorismo. A criação de novas empresas é na maioria dos casos, a aquisição de outras empresas, a mobilização e a implementação de novos recursos e a integração dos recursos com as oportunidades e por isso podem estar relacionados com a escola do *Design* e do planeamento estratégico, isto é, adequar os recursos às oportunidades (Sandberg, 1992).

Além disso, a inovação segundo o conceito de Shumpeter é a combinação de novos factores de produção, isto tem por base a Escola Baseada nos Recursos como um instrumento fundamental no processo de formulação da estratégia (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991). A inovação é entendida como um processo individual tanto na escola cognitiva, como na empreendedora, bem como na escola da aprendizagem, onde é vista como um fenómeno organizacional.

#### 3.2. GESTÃO ESTRATÉGICA NAS PME'S E JOVENS PME

A formulação da estratégia e o empreendedorismo nas PME's estão inter-relacionados quer no conteúdo quer no processo sob a forma de um plano de negócios, sendo o papel do empresário fundamental. O empreendedor e o gestor de uma PME são os estrategas e os decisores que definem a visão, a missão e formulam e implementam a estratégia para a entrada da empresa no nicho de mercado (segmentação) que permite a satisfação das necessidades dos clientes, com recursos limitados num segmento de mercado (diferenciação): oferece aos cliente uma vantagem especial através de uma das dimensões do valor acrescentado (por exemplo, a qualidade ou a liderança de preços). Alguns dos instrumentos que são adequados para as PME's são a análise SWOT, a análise da indústria, a análise do ciclo de vida do produto e a análise Portfólio de negócios.

Outro aspecto comum entre os empreendedores e os estrategas das PME's é o plano de negócios realizado eventualmente com apoio de agentes externos e tendo em consideração o meio envolvente. Os objectivos pessoais têm um grande impacto na definição da estratégia. O curto prazo é mais importante do que o longo prazo. A matriz de Ansoff (1965) aplica-se em todas as situações, isto é, entrada com novos produtos no mesmo mercado, entrada em novos mercados com os produtos actuais ou a diversificação.

Outros instrumentos comuns para a definição da estratégia são o benchmarking, a análise GAP, BSC, e que poderão também ser utilizados nas PME's e que são muitas vezes desconhecidos pelos gestores destas. Os planos de negócios raramente existem nas jovens PME's, ou seja, que reflecta o pensamentos e as ideias dos empresários e dos empreendedores McKenna (1996); Berry (1998); Vesper (1980); Ibrahim (1993), Lee et al. Andrews (1987); Zahra & Dess, Kraus & Schwarz (2007).

### 3.3. O PAPEL DO EMPRESÁRIO NA ESTRATÉGIA DAS PME

A evidência empírica mostra que a abordagem dos empresários das PME's é bastante diferente da abordagem dos livros didáticos (McCarthy, 2003). Nas PME's, não há equipas de gestão e o próprio empresário confunde-se com a empresa, sendo ele o estratega e o decisor sobre a visão, a missão, os objectivos e a estratégia, e também a sua implementação (Analoui & Karami, 2003). As decisões estratégicas reflectem as orientações subjectivas e as atitudes do empreendedor. O papel do empresário e a sua atitude em relação às questões relacionadas com a estratégia são fundamentais na implementação da mesma (Kraus, 2007).

Da mesma forma, os objectivos pessoais do empresário reflectem-se nas acções que irão ter um impacto significativo na empresa (McKenna, 1996). Os empresários gerem o seu negócio numa perspectiva de curto prazo e não acreditam que o conceito de gestão estratégica se aplique às PME's. No entanto, tem sido argumentado que nas PME's o negócio é muito pequeno para ter uma estratégia sólida (Sandberg, Robinson, & Pearce, 2001). A questão de saber ou não usar os sofisticados instrumentos da gestão estratégica dependem da experiência de empreendedor (Berry, 1998).

### 3.4. CONTEÚDO DA ESTRATÉGIA

A entrada no mercado de uma *Start-up* é de grande importância, pois é a base da estratégia para empresa tentar obter vantagens competitivas (Gruber, 2004). O posicionamento da empresa face ao mercado influencia fortemente o seu desempenho. Dentro do espectro das estratégias genéricas de Porter (1985), existem (pelo menos) três opções: 1 - liderança de custos; 2 -diferenciação e 3 - o nicho de mercado. Se existe uma vantagem competitiva pelos custos ou uma diferenciação é o resultado da empresa ser capaz de lidar com as cinco forças competitivas da industria (concorrentes, novas entradas, poder negocial dos clientes e dos fornecedores e os produtos substitutos), melhor do que os seus concorrentes. As jovens PME's raramente podem desenvolver vantagens competitivas pelo custo, uma vez que estas são muitas vezes baseadas nas economias de escala. Para estas empresas, a maioria dos investigadores recomendam a estratégia de nicho (Vesper, 1980).

Além disso, as jovens PME's dificilmente têm como alvo um mercado no seu todo, sendo mais provável que um nicho do mercado seja o alvo, uma vez que os concorrentes maiores podem ignorá-lo (Lee, Lim, Tan, e Wee, 2001), o que lhes permite definir um posicionamento de sobrevivência (Bamford, Dean, & McDougall, 1997). Numerosos estudos empíricos confirmam que a estratégia de nicho é muitas vezes a estratégia de entrada de maior sucesso inicial. Ibrahim (1993) fez um estudo tendo por base as pequenas empresas de base tecnológica (Bantel, 1996) e concluiu que a estratégia de nicho corre alguns riscos, visto que as empresas maiores podem facilmente iniciar um ataque ao nicho de mercador.

A estratégia de diferenciação também é possível nas PME's. O fundamental desta estratégia é oferecer aos clientes vantagens especiais que são altamente valorizadas pelos mesmos (Porter, 1985). Isto poder ser por exemplo, a liderança no *design* e a qualidade dos produtos que a empresa oferece ao mercado. A diferenciação nas PME's está embutida na ideia do negócio ou na inovação.

Outra dimensão da estratégia das *Start-up's* é a entrada no mercado. A tomada de decisão pode aplicar-se a produtos novos ou a produtos já existentes para o mesmo mercado ou a produtos novos para novos mercados. Esta estratégia está de acordo com o modelo de Igor Ansoff (1965) através da matriz produto/mercado.

Estas estratégias alternativas podem ser úteis para as jovens PME's, apesar das restrições das suas acções, pelo facto de os recursos serem limitados. A matriz (produto / mercado) de Ansoff (1965) pode ser um instrumento de gestão eficaz para identificar novas oportunidades. Para alcançar o mais alto desempenho, cada opção estratégica deve estar relacionada com as capacidades e as competências dos recursos das organizações (Borch, Huse e Senneseth, 1999).

### 3.5. PROCESSO DE FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Em relação ao processo de formulação da estratégia, vários modelos podem ser utilizados pelas PME's. Estas precisam de analisar/avaliar a sua posição no mercado e o meio envolvente (Zahra & Dess, 2001). Um instrumento comum para isso é a *análise SWOT*, que visa estudar as forças e as fraquezas (aquilo que está dentro) e confrontá-las com as oportunidades e as ameaças do meio envolvente (aquilo que está fora) (Andrews, 1987). A análise SWOT pode ser usada como a base para o desenvolvimento de estratégias futuras, bem como para desenvolvimento do plano de negócios.

Para avaliar a atractividade de uma indústria específica pode ser utilizado o modelo das cinco forças de Porter (1985). O conceito do ciclo de vida de produto (CVP) pode ser utilizado especialmente nas jovens PME's. A ideia básica do conceito de CVP corresponde à lei de nascimento e morte de toda a existência biológica. Esta ideia pode ser transferida para sistemas artificiais, tais como produtos ou mercados, mesmo que o conceito CVP seja considerado bastante limitado (Levitt, 1965; Cox, 1967). Contudo fornece uma boa visão das opções de decisão, especialmente na fase de crescimento de uma empresa (Kraus *et al.*, 2007).

Os *Modelos de portfólio de negócios*, tais como, as matrizes da Boston Consulting Group (BCG) ou da McKinsey dependem, por um lado, do conceito de CVP como um preditor para o eixo da atractividade do mercado e, por outro lado, do conceito da *curva da aprendizagem* como um indicador para o mercado relativo (Hedley, 1977). Originalmente, estas matrizes foram projectadas para facilitar a alocação de recursos entre unidades estratégicas de negócios (SBU's) de uma empresa. Neste sentido, não são aplicáveis para avaliar o portfólio das jovens PME's, visto que, devido à sua estrutura de pequena escala e idade, normalmente não são SBU's.

No entanto, transferindo o conceito para a gama de produtos, essas matrizes podem também ser úteis instrumentos da gestão estratégica para jovens PME's. A distribuição ideal de produtos dentro do portfólio pode ser interpretada como a melhor estrutura da linha de produtos, visto que mostra as oportunidades e as ameaças de cada produto em relação à quota de mercado e ao grau de maturidade do mesmo. Tais análises podem revelar quando um novo produto deve ser introduzido no mercado, de modo a rejuvenescer a linha de produtos, e além disso quando devem ser tomadas decisões para impulsionar um produto num mercado dominando pela posição dominante. Outros instrumentos da gestão estratégica bem conhecidos, tais como, por exemplo, o *benchmarking*, análise de lacunas ou *Balanced Scorecard*, também podem ser utilizados nas pequenas e médias empresas (Kraus, 2007).

### 3.6. O PLANO DE NEGÓCIOS

Todas as empresas, independentemente da sua dimensão, tem de alguma forma um plano estratégico explícito ou implícito. Nas pequenas empresas, este pode incluir, por exemplo, as ideias gerais do empresário, tais como, o aumento do tamanho da empresa. No entanto, o plano estratégico geralmente é mais formal e elaborado. A esse documento chama-se *plano de negócios*. É o documento que descreve a estratégia da organização, ou seja, conteúdo e processo, apresentando a visão da empresa e como ela vai atingir os seus objectivos (Honig & Karlsson, 2004). O plano de negócios pode servir como a base para a formulação da estratégia e como a mesma foi formalizada. Normalmente, ele é escrito para servir como um meio de comunicação com as partes interessadas (externas), especialmente os potenciais investidores (Castrogiovanni, 1996). Além disso, ele pode servir como mecanismo de controlo interno e meta-realização.

Os empresários que preparam um plano de negócios tornam-se mais conscientes dos instrumentos para formular, implementar e controlar a implementação da estratégia. e sobre como ter mais sucesso. Em alguns casos, após a elaboração do plano de negócios, depois de fazer os cálculos financeiros, o empreendedor pode até concluir que o negócio não é rentável. Isso pode ser visto como um resultado positivo do *pré-Start-Up*. A existência de um plano de negócios e a qualidade do plano de negócios são comumente considerados como indicadores para a elaboração do plano estratégico. Eles também fornecem uma visão do grau de empenho do empresário no seu empreendimento ("efeito de sinalização").

Pesquisa recente salientou que a probabilidade de criar realmente uma nova empresa é seis vezes mais elevada entre os empresários que têm um plano de negócios formal (escrito), do que entre os empresários que não escreveram um plano de negócios (Heriot & Campbell, 2004). Além disso, a existência de um plano de negócios tem sido positivamente associado ao sucesso da empresa, como demonstrado num estudo austríaco de 458 jovens PME's realizado por Kraus e Schwarz (2007) e num estudo de 312 novos empresários nos EUA realizado por Liao e Gartner (2008). Da mesma forma, um estudo realizado por Schulte (2008) de 585 planos de negócios na Alemanha também foi considerado como um requisito importante para o sucesso.

O plano de negócios pode ser considerado como um dos mais importantes instrumentos da gestão estratégica nas jovens PME's. No entanto, o processo da tomada de decisão, que pode ser observado na realidade, muitas vezes difere substancialmente da imagem da racionalidade da gestão – o planeamento nas PME's parece ser pouco estruturado, esporádico e incremental, devido aos recursos limitados, como por exemplo, o tempo limitado ou a atitude do empreendedor para o planeamento formal (Kraus, 2007). Como consequência, a maioria das pequenas e médias empresas não têm um plano de negócios formal (por exemplo, apenas 29,5% das jovens PME's das 468 empresas do estudo Kraus & Schwarz, em 2007 tinha um plano de negócios).

### 3.7. LIMITAÇÕES DO ESTUDOS DE INVESTIGAÇÃO

Pesquisas anteriores sobre os campos da gestão estratégica nas PME's têm inúmeras limitações que devem ser abordadas em futuras pesquisas. Em primeiro lugar, muitas vezes é limitada para as empresas que já foram identificadas como tendo formulado o planeamento estratégico ou para as empresas sobreviventes. O que falhou nas empresas não foi considerado. A taxa de resposta a estes estudos tem sido bastante baixa. Pode supor-se que a resposta aos questionários é mais frequente nas empresas que utilizam instrumentos da gestão estratégica do que nas outras. Os resultados da utilização dos instrumentos da gestão estratégica, poderão ser inflacionados involuntariamente. Além disso, em estudos anteriores, a agregação dos planos funcionais tem sido muitas vezes uma

condição suficiente para categorizar uma PME como utilizando o planeamento estratégico, que poderia dar uma imagem questionável da natureza real da gestão estratégica nas empresas.

Além disso, estudos de investigação anteriores são difíceis de comparar entre si, devido às diferenças em termos de tipo de empresa, domínio da indústria, tamanho da amostra, tamanho de empresa ou período do inquérito. Da mesma forma, estudos anteriores são muitas vezes limitados a apenas uma indústria, o que reduz o potencial da generalização das conclusões. A este respeito, seria interessante analisar se existem diferenças no uso de instrumentos de gestão estratégica.

#### 4. DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

O objectivo do presente artigo foi criar uma melhor compreensão do relacionamento entre as áreas académicas do empreendedorismo e da gestão estratégica. O artigo foi baseado na agregação da literatura existente nestes dois domínios. Foi demonstrado que existem intersecções entre ambos os domínios de estudos e isso é apontado, por exemplo, por Mintzberg's através das *escolas da gestão estratégica*. Óbvias intersecções existem a nível do conteúdo e do processo na formulação da estratégia nas pequenas e médias empresas. A estratégia de nicho tem demonstrado ter maior sucesso com a entrada de novas empresas no mercado, bem como a estratégia de diferenciação tem ganho importância uma vez que é resultante do crescimento da empresa. O sucesso de qualquer empresa – independentemente do seu tamanho ou idade – está dependente da capacidade da mesma em encontrar uma posição estratégica valiosa (Thompson, 1999).

No entanto, alguns autores têm questionado o valor global da gestão estratégica nas PME's. Por exemplo, Bhidé, (1994) alegou que ele não funciona num ambiente dinâmico onde a flexibilidade e a capacidade de resposta são condições essenciais para a sobrevivência (Mintzberg, Quinn e Ghoshal, 1995). Nós somos de uma opinião diferente. Muitos dos instrumentos da gestão estratégica que originalmente foram desenvolvidos para as grandes empresas, tais como a análise SWOT, podem ser importantes para as PME's, mas precisam de serem adaptados de acordo com as suas particularidades.

Uma vez que as PME's diferem consideravelmente das grandes empresas na quantidade de recursos, é duvidoso que "instrumentos *standards* da gestão estratégica" possam ser utilizados da mesma forma pelas pequenas e médias empresas. Os instrumentos, precisam de ser adaptados às competências das pessoas, bem como às condições culturais, organizacionais e financeiras da empresa para serem bem-sucedidas. Uma vez que muitos instrumentos da gestão estratégica são desconhecidos ou não aplicáveis às pequenas e médias empresas, precisam de ser adaptados à realidade das PME's e das *Start-Ups*.

A integração empresarial (oportunidade) e a procura de vantagens competitivas parecem ser uma abordagem promissora para a gestão contemporânea e é provavelmente uma abordagem necessária para lidar com os efeitos da competitividade. Ambas as perspectivas podem ser consideradas essenciais para a criação de valor, embora não sejam suficientes por si só (McGrath & MacMillan, 2000. Irlanda *et al.*, 2001).

A gestão estratégica deve tornar-se mais empreendedora e mudar a abordagem tradicional para uma abordagem do *empreendedorismo estratégico*. Isso iria caracterizar uma nova filosofia de gestão que promove a agilidade estratégica, a flexibilidade, a criatividade e a inovação contínua. Ela também pode ser usada na transformação de colaboradores administrativos em intra-empreendedores (McGrath & MacMillan, 2000. Irlanda *et al.*, 2001).

Uma implicação concreta da abordagem estratégica do empreendedorismo é a possibilidade de desenvolver o pensamento mais empreendedor e inovador, especialmente nas jovens PME's. Isto está em contraste com a abordagem tradicional da gestão estratégica, que enfatiza a gestão administrativa e concentra-se em negócios diários. Intuição e utilizando os "sentimentos do intestino" são elementos importantes do empreendedorismo, da formulação da estratégia, embora eles tenham que ser completados pelo sábio uso dos instrumentos da gestão estratégica. É geralmente reconhecido que o planeamento adequado tem as suas implicações positivas para uma implementação bem-sucedida. Por conseguinte, o planeamento complementa e aprimora o comportamento empresarial Liao e Gartner (2008): "planeadores são fazedores"! (p. 18).

No que se refere à investigação, os últimos anos trouxeram progressos significativos na investigação da gestão estratégica nas jovens PME's (Kraus, Harms e Schwarz, 2008). Isto tem levado principalmente a que se coloque somente a um nível geral, ou seja, trans-sectorial e tem sido limitada a um país cada vez. O futuro da investigação sobre a intersecção entre a abordagem empresarial e gestão estratégica deverá concentrar-se em investigações empíricas (quantitativas) de diferentes contextos, ou seja, tamanhos, indústrias, países etc. Além disso, outros subgrupos empresariais como empresas familiares ou *spin-offs* deve ser investigado sobre as particularidades de gestão estratégica.

Numerosas áreas podem ser pesquisadas. Por exemplo, as alterações da estratégia quando as PME's crescem e quando o empresário tem de delegar poder deve ser investigado com mais detalhe. Possível correlação entre os instrumentos de gestão estratégica aplicados e o sucesso da empresa precisam de mais investigação. A Gestão estratégica de uma empresa antes e durante a fase de sua criação é um tópico de crescente interesse. Isso inclui pesquisas sobre o papel do plano de negócio no processo de planeamento, outro tema de crescente interesse académico.

A questão de saber se planeamento formal do negócio ou a gestão estratégica em geral é benéfico para o sucesso de jovens PME parece ser promissor. As perguntas dicotómicas de se há um plano e/ou como as qualidades do plano se relacionam com o sucesso empresarial devem ser investigados. Outras questões de investigação relevantes implicam o conteúdo de um plano de negócios. O tempo de preparação do plano de negócios (por exemplo, antes, durante ou após o processo) também deve ser investigado. Ambos os estudos quantitativos e qualitativos, incluindo a investigação de caso, são necessários.

Último mas não menos importante, a interacção entre factores pessoais, estruturais, estratégicos e ambientais nas PME's, as chamadas *configurações*, (por exemplo, Harms, Kraus e Reschke, 2007) é uma abordagem promissora para conceptualizar o *empreendedorismo estratégico* integrando esses domínios elementares. Este artigo tentou lançar luz sobre os elementos pessoais e estratégicos da estratégia das PME's. Deve ser feito trabalho de investigação teórica e empírica sobre a estrutura (empresa) e a envolvente (indústria). Consideramos a abordagem de configuração como uma das avenidas mais promissoras para futuras pesquisas, onde podem ser válidos questionários para investigações empíricas. A posição relativa das empresas no mercado influencia fortemente o seu desempenho.

## BIBLIOGRAFIA

- Alvarez, S., & Barney, J. (2000). Entrepreneurial capabilities - A resource-based view. In G. D. Meyer & K. A. Heppard (Eds.), *Entrepreneurship a strategy - Competing on the entrepreneurial edge*. (pp. 63-81). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Analoui, F., & Karami, A. (2003). *Strategic management in small and medium enterprises*. London: Thomson.

- Andrews, K. R. (1987). *The concept of corporate strategy*. Homewood: Irwin.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy - An analytical approach to business policy for growth and expansion*. New York: McGraw-Hill.
- Bamford, C. E., Dean, T. J., & McDougall, P. P. (1997). Initial strategies and new venture growth: An examination of the effectiveness of broad vs. narrow breadth strategies. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 375-387.
- Bantel, K. A. (1996). Niche strategy - planning focus synergy in technological, entrepreneurial firms. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 601-615.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B., & Arian, A. M. (2001). The resource-based view: Origins and implications. In M. A. Hitt, R. F. Freeman & J. S. Harrison (Eds.), *Handbook of strategic management*. (pp. 124-188). Oxford: Blackwell.
- Berry, M. (1998). Strategic planning in small high tech companies. *Long Range Planning*, 31(3), 455-466.
- Bettis, R. A., & Hitt, M. A. (1995). The new competitive landscape. *Strategic Management Journal*, 16(5), 7-16.
- Bhidé, A. v. (1994). How entrepreneurs craft strategies that work. *Harvard Business Review*, 72, 150-163.
- Birch, D. L. (1979). *The job generation process*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Borch, O. J., Huse, M., & Senneseth, K. (1999). Resource configuration, competitive strategies, and corporate entrepreneurship: an empirical examination of small firms. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 24(1), 49-70.
- Bracker, J. S., Keats, B. W., & Pearson, J. N. (1988). Planning and financial performance among small firms in a growth industry. *Strategic Management Journal*, 9(6), 591-603.
- Brock, W. A., & Evans, D. S. (1989). Small business economics. *Small Business Economics*, 1(1), 7-20.
- Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. (1998). *Competing on the Edge*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Carland, J. W., Hoy, F., Boulton, W. R., & Carland, J. A. (1984). Differentiating entrepreneurs from small business owners: A conceptualization. *Academy of Management Review*, 9(2), 354-359.
- Carree, M. A., & Thurik, A. R. (2000). The impact of entrepreneurship on economic growth. In D. B. Audretsch & Z. J. Acs (Eds.), *Handbook of Entrepreneurship* (pp. 437-471). Boston: Kluwer Academic Publishers.
- Castrogiovanni, G. J. (1996). Pre-startup planning and the survival of new small businesses: Theoretical linkages. *Journal of Management*, 22(6), 801-822.
- Chan, S. Y., & Foster, J. M. (2001). Strategy formulation in small business. *International Small Business Journal*, 19(3), 56-71.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure*. Cambridge u.a.: MIT Press.
- Cooper, A. C. (1979). Strategic management: New ventures and small business. In D. E. Schendel & C. Hofer (Eds.), *Strategic management* (pp. 316-327). Boston: Little, Brown & Co.
- Covin, J. G., & Miles, M. P. (1999). Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 23(3), 47-63.
- Cox, W. E. (1967). Product life cycles as marketing models. *Journal of Business*, 40(4), 375-384.
- Int. Journal of Business Science and Applied Management / Business-and-Management.org* 48
- Davidsson, P., Delmar, F., & Wiklund, J. (2002). Entrepreneurship as Growth: Growth as Entrepreneurship. In M. A. Hitt, R. D. Ireland, S. M. Camp & D. L. Sexton (Eds.), *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset* (pp. 328-340). Oxford: Blackwell.
- Dess, G. G., Lumpkin, G. T., & McGee, J. E. (1999). Linking corporate entrepreneurship to strategy, structure, and process: suggested research directions. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 23(3), 85-103.

- Duncan, W. J., Ginter, P. M., & Swayne, L. E. (1998). Competitive advantage and internal organizational assessment. *Academy of Management Executive*, 12(3), 6-16.
- Entrialgo, M., Fernández, E., & Vázquez, C. J. (2000). Linking entrepreneurship and strategic management: evidence from Spanish SMEs. *Technovation*, 20(8), 427-436.
- Furrer, O., Thomas, H., & Goussevskaia, A. (2007). The structure and evolution of the strategic management field: A content analysis of 26 years of strategic management research. *International Journal of Management Reviews*, forthcoming.
- Gruber, M. (2004). Marketing in new ventures: Theory and empirical evidence. *Schmalenbach Business Review*, 56(April 2004), 164-199.
- Hamel, G. (1996). Strategy as Revolution. *Harvard Business Review*, 74(4), 69-82.
- Harms, R., Kraus, S., & Reschke, C. H. (2007). Configurations of new ventures in entrepreneurship research - Contributions and research gaps. *Management Research News*, 30(9), 661-673.
- Hauschildt, J., & Kirchmann, E. (2001). Teamwork for innovation - the 'troika' of promoters. *R&D Management*, 31(1), 41-49.
- Hayashi, A. M. (2001). When to trust your gut. *Harvard Business Review*, 79(2), 58-65.
- Hedley, B. (1977). Strategy and the business portfolio. *Long Range Planning*, 10(2), 9-14.
- Heriot, K. C., & Campbell, N. D. (2004). *The tentative link between planning and firm performance in small firms: An explanatory framework*. Paper presented at the USASBE Annual Conference, Dallas, TX.
- Hitt, M. A., Ireland, R., Camp, M., & Sexton, D. (2002). Strategic entrepreneurship: Integrating entrepreneurial and strategic management perspectives. In M. A. Hitt, R. Ireland, M. Camp & D. Sexton (Eds.), *Strategic Entrepreneurship: Creating a new mindset* (pp. 1-13). Oxford: Blackwell.
- Hitt, M. A., & Ireland, R. D. (2000). The intersection of entrepreneurship and strategic management research. In D. L. Sexton & H. A. Landstrom (Eds.), *Handbook of entrepreneurship* (pp. 45-63). Oxford.
- Hitt, M. A., & Reed, T. S. (2000). Entrepreneurship in the new competitive landscape. In G. D. Meyer & K. A. Heppard (Eds.), *Entrepreneurship as Strategy* (pp. 23-48). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2001). *Strategic management: Competitiveness and Globalization* (4 ed.). Cincinnati: South-Western College Publishing.
- Honig, B., & Karlsson, T. (2004). Institutional forces and the written business plan. *Journal of Management*, 30(1), 29-48.
- Ibrahim, A. B. (1993). Strategy types and small firms performance: An empirical investigation. *Journal of Small Business Strategy*, 4(1), 13-22.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., Camp, S. M., & Sexton, D. L. (2001). Integrating entrepreneurship and strategic management actions to create enterprise wealth. *Academy of Management Executive*, 15(1), 49-64.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Simon, D. G. (2003). A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. *Journal of Management*, 29(6), 963-989.
- Kohtamäki, M., Kraus, S., Kautonen, T., & Varamäki, E. (2008). Strategy in Small-Sized Growth Firms in Finland: A Discourse Analysis Approach. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 9(3), 1-10.
- Kraus, S. (2007). Strategic Planning in New Ventures and Young SMEs. In C. Wankel (Ed.), *21<sup>st</sup> Century Management - A Reference Handbook* (pp. 73-81). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kraus, S., Fink, M., Rößl, D., & Jensen, S. H. (2007). Marketing in Small And Medium Sized Enterprises. *Review of Business Research*, 7(3), 1-11.
- Kraus, S., Harms, R., & Schwarz, E. (2008). Strategic Business Planning and Success in Small Firms. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 8(5), forthcoming. Sascha Kraus and Ilkka Kauranen 49

- Kraus, S., Harms, R., & Schwarz, E. J. (2006). Strategic planning in smaller enterprises – New empirical findings. *Management Research News*, 29(6), 334-344.
- Kraus, S., & Schwarz, E. J. (2007). The role of pre-start-up-planning in new small business. *International Journal of Management and Enterprise Development*, 4(1), 1-17.
- Kuratko, D. F., Ireland, R. D., Covin, J. G., & Hornsby, J. S. (2005). A Model of Middle-Level Managers Entrepreneurial Behavior. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 29(6), 699-716.
- Lee, K. S., Lim, G. H., Tan, S. J., & Wee, C. H. (2001). Generic marketing strategies for small and medium-sized enterprises - conceptual framework and examples from Asia. *Journal of Strategic Marketing*, 9(2), 145-162.
- Levitt, T. (1965). Exploit the product life cycle. *Harvard Business Review*, 43(6), 81-94.
- Li, H. (2001). How does new venture strategy matter in the environment-performance relationship? *Journal of High Technology Management Research*, 12(2), 183-204.
- Liao, J., & Gartner, W. B. (2008). The Influence of Pre-Venture Planning on New Venture Creation. *Journal of Small Business Strategy*, 18(2), 1-21.
- Lumpkin, G. T., Shrader, R. C., & Hills, G. E. (1998). Does formal business planning enhance the performance of new ventures? *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 180-199.
- McCarthy, B. (2003). The impact of the entrepreneur's personality on the strategy-formation and planning process in SMEs. *Irish Journal of Management*, 24(1), 154-172.
- McCline, R. L., Bhat, S., & Baj, P. (2000). Opportunity recognition: An exploratory investigation of a component of the entrepreneurial process in the context of the health care industry. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 25(2), 81-94.
- McGrath, R. G., & MacMillan, I. (2000). *The entrepreneurial mindset*. Boston: Harvard Business School Press.
- McKenna, S. D. (1996). The darker side of the entrepreneur. *Leadership and Organizational Development Journal*, 17(5), 41.
- Meyer, G. D., & Heppard, K. A. (2000). Entrepreneurial Strategies – The dominant logic of entrepreneurship. In G. D. Meyer & K. A. Heppard (Eds.), *Entrepreneurship as strategy - competing on the entrepreneurial edge* (pp. 1-22). London: Sage.
- Meyer, G. D., Neck, H. M., & Meeks, M. D. (2002). The Entrepreneurship-Strategic Management Interface. In M. A. Hitt, R. D. Ireland, S. M. Camp & D. L. Sexton (Eds.), *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset* (pp. 19-44). Oxford: Blackwell.
- Miller, C. C., & Ireland, R. D. (2005). Intuition in strategic decision making: friend or foe in the fastpaced 21st century? *Academy of Management Executive*, 19(1), 19-30.
- Mintzberg, H. (1990a). The design school: Reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategic Management Journal*, 11(3), 171-195.
- Mintzberg, H., & Lampel, J. (1999). Reflecting on the Strategy Process. *Sloan Management Review*, 40(3), 21-30.
- Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Ghoshal, S. (1995). *The Strategy Process*. London: Prentice Hall.
- Mintzberg, H., & Waters, J. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257-272.
- Mosakowski, E. (1998). Entrepreneurial resources, organizational choices, and competitive outcomes. *Organization Science*, 9(6), 625-643.
- Mosakowski, E. (2002). Overcoming resource disadvantages in entrepreneurial enterprises: When less is more. In M. A. Hitt, R. D. Ireland, S. M. Camp & D. L. Sexton (Eds.), *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset* (pp. 106-125). Oxford: Blackwell.
- Pettigrew, A. (1992). The character and significance of strategy process research. *Strategic Management Journal*, 13(8), 5-16.

- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Ramachandran, J., Mukherji, S., & Sud, M. (2006). Strategic Entrepreneurship in a Globalising Economy: Evidence from Emerging Economies. *IIMB Management Review*, 28(3), 291-302.
- Int. Journal of Business Science and Applied Management / Business-and-Management.org* 50
- Reynolds, P. D., Hay, M., & Camp, M. (1999). *Global Entrepreneurship Monitor - 1999 Executive Report*. Wellesley, MA/London/Kansas City: Babson College, London Business School and Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership.
- Sandberg, W. R. (1992). Strategic management's potential contributions to a theory of entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 16(3), 73-90.
- Sandberg, W. R., Robinson, R. B., & Pearce, J. A. (2001). Why small businesses need a strategic plan. *Business & Economic Review*, 48(1), 12-15.
- Schendel, D. E., & Hofer, C. W. (1979). *Strategic management*. Boston: Little, Brown & Co.
- Schulte, R. (2008). Pre-start-up planning sophistication and its impact on new venture performance in Germany. In M. Fink & S. Kraus (Eds.), *Management in SMEs and New Ventures* (p. forthcoming). London: Routledge.
- Schumpeter, J. A. (1993 [1934]). *The theory of economic development*. New Brunswick, London: Transaction Publishers.
- Schwenk, C. R., & Shrader, C. B. (1993). Effects of formal strategic planning on financial performance in small firms: a meta-analysis. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 17(3), 53-64.
- Sexton, D. L., & Smilor, R. W. (1997). *Entrepreneurship 2000*. Chicago, IL: Upstart Pub. Co.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.
- Sharma, P., & Chrisman, J. J. (1999). Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 23(3), 11-27.
- Shuman, J. C., Shaw, J. J., & Sussmann, G. (1985). Strategic planning in smaller rapid growth companies. *Long Range Planning*, 18(6), 48-53.
- Stacey, R. D. (1993). *Strategic Management and Organisational Dynamics*. London: Pitman.
- Stevenson, H. H., & Jarillo, J. C. (1990). A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management. *Strategic Management Journal*, 11(4), 17-27.
- Thompson, J. L. (1995). *Strategy in Action*. London: Chapman & Hall.
- Thompson, J. L. (1999). A strategic perspective of entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 5(6), 279-296.
- Venkataraman, S., & Sarasvathy, S. D. (2001). Strategy and entrepreneurship: Outlines of an untold story. In M. A. Hitt, E. Freeman & J. S. Harrison (Eds.), *Handbook of strategic management* (pp. 650-668). Oxford: Blackwell.
- Vesper, K. H. (1980). New venture planning. *Journal of Business Strategy*, 1(2), 73-75.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171- 180.
- Wickham, P. A. (2001). *Strategic Entrepreneurship: A decision-making approach to new venture creation and management* (2 ed.). London: Prentice Hall.
- Woo, C. Y., Cooper, A. C., Dunkelberg, W. C., Daellenbach, U., & Dennis, W. J. (1989). Determinants of growth for small and large entrepreneurial start-ups. In R. Brockhaus, N. Churchill, J. Katz, B.

Kirchhoff, K. Vesper & L. W. Wetzel (Eds.), *Fronties of Entrepreneurship Research* (pp. 134-147). Wellesley, MA: Babson College.

Zahra, S. (1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 6(4), 259-286.

Zahra, S., & Dess, G. G. (2001). Entrepreneurship as a field of research: Encouraging dialogue and debate. *Academy of Management Review*, 26(1), 8-10.

# DESAFIOS DO EMPREENDEDORISMO E A RELEVANCIA DO VENTURE CAPITAL COMO APOIO PARA INSERÇÃO DAS EMPRESAS NASCENTES NO MERCADO

## ENTREPRENEURSHIP HARDSHIPS AND THE RELEVANCE OF VENTURE CAPITAL AS A WAY TO THE MARKET FOR STARTUPS

**Marcos Vinicisus Alberton de Lima**

Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR)  
albertondelima@hotmail.com

**Vanessa Ishikawa Rasoto**

Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR/FAE)  
vrasoto@hotmail.com

**Isaura Alberton de Lima**

Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR)  
alberton@utfpr.edu.br

### RESUMO

A proposta do presente estudo foi identificar em pesquisa de campo, junto a consultores, gestores de habitats de inovação e gestores de empresas que atuam junto ao processo de incubação, quais as variáveis que compõe este sistema, as dificuldades encontradas e a relevância do *Venture Capital* como apoio para inserção dos empreendimentos no mercado. A pesquisa levantou experiência dos atores do processo, às necessidades de estrutura de apoio das incubadoras para as empresas hospedadas. Identificou os arranjos mais indicados para pesquisa e desenvolvimento de tecnologia, as fontes de financiamento de apoio para as empresas incubadoras e o diferencial para as que foram beneficiárias. Ficaram muito evidente as dificuldades de inserção de novas empresas de base tecnológica no mercado brasileiro e a relevância das fontes de fomento não reembolsáveis como forma de apoio. As dificuldades mais citadas para a inserção das empresas no mercado foram, a má administração, a falta de capital de giro e imagem desconhecida, a falta de conhecimento do mercado alvo e desconhecimento de clientes referenciais inovadores. Um ponto positivo identificado no processo foi que a busca por fontes de fomento, obriga os novos empreendimentos fazer um planejamento mais consistente que de modo geral é o plano de negócios.

### PALAVRAS-CHAVE

Empreendedorismo, Fontes de Fomento, Tecnologia e Inovação.

### ABSTRACT

This field study interviewed consultants, innovation habitats managers and executives to identify key entrepreneurship hardships and the relevance of venture capital for startups. This study focused on the actors experiences throughout the process and the support needs of the hosted companies in the incubator. As a result, it was identified suitable research and development arrangements as well as the differential roles played by financial supporters to overcome the entrepreneurial hardships. Most cited hardships by the startups are: poor management, insufficient operational funding, unknown brand, lack of market knowledge and distance from innovative clients. A

positive finding is that the process of looking for financial support fostered the new startups to improve their planning in a more consistent way.

## KEYWORDS

Innovation, Entrepreneurship, Venture Capital, Technology Sector

## 1. INTRODUÇÃO

A sobrevivência dos pequenos empreendimentos tem sido um tema recorrente nos diversos meios de comunicação, bem como no ensino superior.

Cada vez mais fica evidente que com as mudanças que tem ocorrido nos últimos anos, no que se refere à tecnologia, inovação, competitividade e nas relações e formas de trabalho, são necessárias novas iniciativas para que pequenos empreendimentos possam vencer os desafios de adentrar no mercado, particularmente aquelas empresas de base tecnológica que passaram por incubadoras de empresas e que estão em fase de inserção no mercado.

A realidade brasileira tem apresentado grandes taxas de mortalidade de empresas nascentes e o início das operações tem sido marcado pela dificuldade de encontrar espaço no mercado.

Diante deste contexto, o presente artigo tem o objetivo apresentar os resultados da pesquisa sobre o estudo da contribuição e papel do *Venture Capital*, como forma de fazer com que empreendimentos de base tecnológica possam transpor o chamado vale da morte, que é quando a empresa sai dos *habitats* de inovação e enfrenta o mercado e as principais percepções de gestores e consultores e empresas incubadas, sobre necessidades e estruturas para formação de novos empreendimentos de base tecnológica.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

As empresas de base tecnológica passam por diversas fases, mesmo vencidas as fases de desenvolvimento e inovação, permanece o desafio da administração profissional, e do desafio de se inserir no mercado.

Porter, citado por Lima (2004) no estudo sobre a competitividade empresarial descreve que a inovação tecnológica é um fator determinante de êxito. A tecnologia a inovação e o poder do conhecimento são condicionantes imprescindíveis para o sucesso das empresas.

Nestas condições, além da tecnologia e inovação, ganha valor as aptidões como: a capacidade para identificar problemas e oportunidades, os organizadores de solução de problemas e os estrategistas para aproveitamento das oportunidades identificadas.

Para os autores Lima, Rasoto e Lima (2010) inúmeras empresas de grande porte, têm investido e buscado em incubadoras de base tecnológica a multiplicado em várias pequenas empresas, formando uma teia de diversos centros de negócios.

Neste sentido Reich *apud* Lima (2004) descreve que as redes são formadas de dentro para fora, isto é, geram novas empresas para compor a organização (*SPIN-OFF*), assim como pela agregação de pequenas empresas à organização (*SPIN-IN*) ou ainda multiplicam-se os licenciamentos e ainda organizações virtuais que articulam todos os elementos obtidos externamente (capital, produção, distribuição, serviços pós-venda, etc.).

Atualmente para as empresas nascentes a grande dificuldade além da questão tecnológica, é o

mercado, que está tornando-se cada vez mais internacional. Para sobreviver neste ambiente dinâmico de constante mutação as empresas devem buscar atuar com espírito inovador e empreendedor.

No sentido da tecnologia e Inovação, pequenos empreendimentos tendem a não acreditar na sua capacidade de inovar e que isso é privilégio de empresas de grande porte, quando deveriam perceber que serve para todos os portes. O que deve ser ampliado é o conceito de tecnologias, que em muitas situações a introdução de pequenas melhorias, não necessariamente de alto custo, mais rápidas e de fácil operacionalização podem alterar um determinado produto ou sistema de produção.

A aceleração da história e dos fatos trouxe olhares diferenciados e conseqüentemente um ambiente de complexidade, concorrência e de maior dificuldade de sobrevivência.

Para sobrevivência nestes ambientes, pessoas empreendedoras, conforme Dornelas (2008) são pessoas diferenciadas, que possuem motivações singulares, apaixonadas pelo que fazem, não se contentam em ser mais um na multidão, querem ser reconhecidas e admiradas, referenciadas e imitadas, querem deixar um legado, portanto sendo perfis mais adequados para enfrentar esta realidade, eliminando barreiras comerciais e culturais, encurtando distâncias, globalizando e renovando os conceitos econômicos, criando novas relações de trabalho e novos empregos, quebrando paradigmas e gerando riqueza para a sociedade.

O “Fenômeno de Cambridge” conhecido como o estudo dos estágios de crescimento das empresas de base tecnológica de Bolton – onde muitas empresas surgiram a partir de ações conjuntas entre universidades, centros de tecnologia, entidades governamentais e empreendimentos privados – ocorrido na Inglaterra nos anos 70 foi objeto de estudo para muitos pesquisadores (Menezes, 2004). Bolton (1997), a partir de estudos deste fenômeno e seus desdobramentos, desenvolveu uma abordagem para o desenvolvimento de empreendimentos em universidades.

A partir do conceito de paradigma de Kuhn (2003), Bolton (1997) define o paradigma do empreendimento com base em 4 elementos que devem ser integrados (que no paradigma anterior eram vistos de forma independente):

- Geração e crescimento de novos negócios
- Vantagens Competitivas, no conceito de Porter (1986)
- Educação e Pesquisa
- Desenvolvimento econômico

O pano de fundo do paradigma proposto por Bolton (1997) é composto por visões e valores, no plano estratégico, e energia e entusiasmo, no nível prático. Este autor acredita que isto constitui a base necessária para trazer uma atitude de mudança positiva e de confiança no futuro. Rasoto (2006).

As iniciativas de apoio ao desenvolvimento de novos empreendimentos têm sido tratadas recentemente pelas políticas públicas registradas em países como Coreia do Sul, França, Alemanha, Estados Unidos, Canadá e Brasil. Nestes e em vários outros países, o financiamento público, direto ou por meio de editais das agências de fomento, ainda é a principal fonte de receitas das incubadoras de empresas. No Brasil o movimento empreendedor surge a partir de uma iniciativa do CNPq, na década de 1980, de implantação do primeiro Programa de Parques Tecnológicos no País e com as

iniciativas individuais de inúmeras em universidades públicas e privadas semeando a noção de empreendedorismo inovador no Brasil desencadeando o surgimento de um dos maiores sistemas mundiais de incubação de empresas e diversos modelos de habitats de inovação, tais como pré-incubadoras, incubadoras e aceleradoras de empresas e ainda os parques tecnológicos em anos recentes, quando o ambiente brasileiro se tornou mais sensível à inovação. Atualmente são 384 incubadoras em operação no Brasil. (ANPROTEC, 2012)

### 3. VENTURE CAPITAL

Um mecanismo importante de apoio para a superação das dificuldades de inserção de novos empreendimentos no mercado é o *Venture Capital*. Para Souza (2008) a importância da atividade do Capital Empreendedor cresceu significativamente nos últimos anos. O impacto econômico desta atividade vem sendo percebida em vários aspectos.

*Venture Capital* ou também conhecido como Capital de Riscos ou capital empreendedor são recursos investidos para financiar novos empreendimentos. As empresas de base tecnológica tem sido foco destes investidores, na medida que existem possibilidades de altos retornos, embora tenha riscos.

Para Souza (2008) o risco de investimentos em inovações tecnológicas está no grau de novidade, pois, quanto maior a inovação, maior a esperança de grandes ganhos e maiores os riscos. O risco está na aplicação em algo ainda não avaliado pelo mercado, mas, se o empreendimento der certo, os investidores lucrarão mais do que em uma aplicação financeira tradicional.

O *Venture Capital* tem se apresentado como um maneira de conseguir recursos, no momento que empresa ainda não conseguiu espaço no mercado, ou também, em muitos casos carece de crédito para levar recursos financeiros para consolidação ou mesmo a expansão do empreendimento.

O lado interessante dos recursos do Capital Empreendedor, é que eles estão vinculados ao sucesso no mercado, e não às pressões de financiamentos de curto prazo, fornecedores, entre outros.

### 4. CATEGORIAS DE INVESTIDORES

Os Investidores independentes pessoa física, também chamados de *Angels Investors*, são investidores (não institucionais) que aplicam em empreendimento que esta entre o estágio de concepção e implementação.

Normalmente os *Angels Investors* requerem uma participação societária na empresa em que estão investindo. Em alguns casos assumem uma posição no conselho de administração.

Para Souza (2008), os *Angels investors* também são importantes para auxiliar as empresas a se habilitarem, em estágios mais avançados do empreendimento e obterem recursos de outros investidores.

Os anjos de negócios, também conhecidos como *Business Angels*, atuam de forma independente. O seu capital proporciona baixas taxas de financiamento principalmente a projetos de capital semente (*seed money*) e inicial (*start-up*). O *Business Angel* como investidor age normalmente sozinho. O capital do anjo de negócios complementa a industria do *Venture Capital* (SOUZA, 2008).

## 5. METODOLOGIA

A metodologia utilizada foi pesquisa exploratória qualitativa teve como finalidade básica buscar informações sobre o processo de inserção de empreendimentos de base tecnológica no mercado, levando em conta as percepções e entendimento dos gestores das incubadoras, consultores e gestores das empresas incubadas. A coleta de dados foi realizada durante o evento denominado feira de negócios da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, que reuniu no mesmo ambiente, empresas, gestores e consultores de diversas Instituições Tecnológicas e de Ensino referência nas atividades de empreendedorismo. A pesquisa foi realizada no mês de agosto de 2010.

A amostragem foi não-probabilista intencional, considerando que o estudo é exploratório. Neste tipo de estudo a seleção da amostra precisa buscar entrevistados que tenham conhecimento do assunto.

Para a consecução da pesquisa foi elaborada uma listagem dos gestores, consultores e empresas incubadas, limitadas aos participantes da feira de negócios realizada na Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR.

O instrumento utilizado foi o questionário acompanhado do procedimento de entrevista, com perguntas abertas e fechadas aplicados para as diferentes categorias, sendo eles: Consultores de incubadoras, Gestores das incubadoras e Gestores das empresas incubadas no Estado do Paraná, sul do Brasil. Na maioria das questões foi solicitado ao respondente assinalar o seu grau de estimativa ou avaliação, em termos de importância, para cada item. As entrevistas ficaram assim distribuídas: Cinco Gestores de incubadoras, cinco consultores e seis gestores de empresas. O Estado do Paraná no ano de 2010 contava com 22 incubadoras de empresas.

## 6. RESULTADOS DO ESTUDO

A análise das respostas dos consultores indica que os arranjos mais indicados para o desenvolvimento de tecnologias são parcerias com professores, parcerias com fornecedores, parcerias com clientes referenciais, parcerias com centros especializados de pesquisa e equipe própria. As modalidades mais frequentes de apoio financeiro para empreendimentos nascentes são a Subvenção Econômica, PAPPE, CTINFRA, RHAE e PRIME, não aparecendo o venture capital em nenhuma das citações.

Nas empresas contempladas por estas fontes de financiamento mesmo não sendo o venture capital, as principais diferenças observadas foram:

- Disponibilidade de capital para pesquisa e desenvolvimento;
- Ganho de visibilidade no mercado;
- São empresas que conseguem um fôlego para trabalhar nas suas pesquisas de produtos inovadores. Em alguns casos permite inclusive sobrevivência das empresas, pois tem financiamentos que incluem até pró-labore por um determinado período;
- Financiamentos não reembolsáveis;
- Facilidade por não necessitar garantias reais (bens de capital);
- Necessidade de projeto detalhado, o qual já se torna a primeira forma de planejamento da aplicação/inação tecnológica;

- Não necessita de avalistas.

Sobre as principais dificuldades de inserção de novas empresas de base tecnológica no mercado os principais fatores foram:

- Falta de crédito
- Insegurança comercial
- Falta de fomento
- Falta de oportunidade
- Falta de investidores
- Novidade tecnológica
- Imagem desconhecida
- Briga entre sócios
- Má administração
- Desconhecimento do mercado
- Baixa qualificação tecnológica

As dificuldades mais citadas para a inserção das empresas no mercado foram, a má administração, a falta de capital de giro e a imagem desconhecida.

Os consultores acrescentaram a lista de dificuldades, falta de conhecimento do mercado alvo e desconhecimento de clientes referencia inovadores.

Quanto a relevância do apoio dos investimentos do *venture capital ou angels* os consultores tem unanimidade de que, são fatores de sucesso dos empreendimentos iniciantes, não exclusivos, mas de muito significado.

Também enfatizaram que as incubadoras deveriam exercer o papel de:

- Preparar as empresas para buscar de investidores;
- Propiciar contato das incubadas com as fontes de investimento para empreendimentos iniciantes;
- Preparar as empresas para a confecção do plano de negócios executivos e não o operacional, para empresas que se encontram no estágio de desenvolvimento de clientes adotantes iniciais (estagio este após terem os clientes referenciais iniciais);
- Maior divulgação e aproximação entre empresas e investidores;
- Por outro lado as incubadoras não podem ser responsabilizadas por viabilizar capital semente, isto deve ser política de Estado ou do próprio mercado, que ainda não compreendeu o verdadeiro valor de um negócio tecnológico. Ainda é muito presente que

os investidores não querem correr risco. Investir no capital semente, é como investir nas “categorias de base no futebol que com certeza um craque será formado” e com isso um empreendimento de sucesso surgirá. O capital semente, pode auxiliar na sobrevivência do empreendedor e nas tentações do mercado de trabalho;

- O *venture capital* faz com que o empreendedor tenha um salto empresarial. Em pouco tempo ele amadurece, não somente os recursos financeiros, mas principalmente pelo choque de gestão. As redes de relações se fortalecem, assim como a visão empreendedora realmente se torna empresarial.

Sobre o quesito e importância da participação das empresas em feiras, eventos e rodadas de negócios, foi considerado o seguinte: É relevante a participação nos eventos, feiras e rodadas de negócios, no entanto enfatizaram a necessidade da diversificação das categorias de feiras. Ou seja, feiras setoriais, de relacionamento, de mostra de tecnologia. Para que tenha um efeito positivo é necessário também, que as empresas façam a sua parte, que é conhecer seus possíveis consumidores e parceiros.

Sobre as causas da mortalidade dos empreendimentos apenas um consultor teceu considerações, sendo as causas:

- Pouco espírito empreendedor
- Desconhecimento do mercado
- Desconhecimento d tecnologia desenvolvida.

Quanto às alternativas para empresas nascentes vencerem o vale da morte, ou seja, superar as dificuldades de inserção no mercado, após o processo de incubação, os pesquisados citaram:

- Maior preparo dos gestores das incubadoras, no sentido de preparaç as empresas para o mercado. (as incubadoras de modo geral, tem tempo limitado para a permanência das empresas incubadas. Isso faz sentido de desenvolvimento de tecnologia, mas, no sentido de mercado, se a empresa não estiver preparada e as condicionantes mercadológicas não forem favoráveis, o empreendimento será graduado sem a maturidade necessária.
- Maior conhecimento do mercado, e do produto.
- Estruturar equipe de gestão da utilidade da inovação, para que a mesma alcance o mercado alvo com a rapidez (decorrente do ciclo de vida) da tecnologia aplicada.
- Fazer com que durante o processo de incubação os empreendedores percebam que os seus produtos somente terão valor se souberem exatamente qual é o seu mercado.
- Desmistificar a figura do empreendedor, como empresário de sucesso, apenas porque conseguiu subvenção, lembrando que estes recursos apenas contribuem para o desenvolvimento do produto e não garantem receita para a empresa.
- Dentro das principais causas da mortalidade está à falta de maturidade para a sua sustentabilidade, a falta de conhecimento do mercado alvo, falta de foco/prioridade, falta de disposição de enfrentar o risco do empreendimento.

Na análise das respostas dos **gestores das incubadoras** obteve-se: As incubadoras pesquisadas possuem em média 5 empresas incubadas. Quanto aos ambientes de pré-incubação possuem em média de 30 projetos e as principais formas de apoio são: ambiente físico, feiras e exposições, laboratórios, infra-estrutura de comunicação e cursos de educação continuada.

No caso das empresas incubadas, diversas delas já foram contempladas com subvenção econômica e isso significa na visão dos gestores das incubadoras, importante diferencial para as empresas no sentido de que:

- Obriga os empreendedores a terem conhecimento das necessidades de gestão;
- Focaliza no desenvolvimento de tecnologias escopo do empreendimento.
- Melhora a gestão como um todo, na medida que força a montagem de um projeto;
- Maior visão de mercado.
- Melhora a auto estima da equipe;
- Credibilidade por ter sido contemplada;
- Maior espaço no mercado, pois passa a ser citada como empresa contemplada com recursos de projetos avaliados por banca externa;
- Financiamentos não reembolsáveis;
- Não necessita de avalista para ter recursos financeiros.

No quesito acompanhamento que as incubadoras fazem para com as empresas graduadas, foi citado:

- Show room.
- Participação nos eventos da incubadora.
- Eventos compartilhados.
- Parcerias comerciais.
- Vagas para capacitação.
- Convite para participação em rodadas de negócios.

Sobre as principais dificuldades de inserção de novas empresas de base tecnológica no mercado os principais fatores citados pelos gestores da incubadora foram:

- Falta de crédito
- Insegurança comercial
- Falta de fomento
- Falta de oportunidade

- Falta de investimentos
- Imagem desconhecida
- Novidade tecnológica
- Desconhecimento das demandas do mercado
- Incertezas tecnológicas

Do ponto de vista dos gestores, as empresas que passam pelas incubadoras têm melhor preparação para o mercado e conhecimento da sua concorrência. E ainda, as empresas incubadas têm a possibilidade de conhecer e adquirir experiência de forma assistida por consultores, professores envolvidos no processo de empreendedorismo.

Quanto a relevância do apoio dos investimentos do *venture capital ou angels*, os gestores não tem nenhuma experiência ou histórico de utilização desta modalidade de apoio.

Quanto às alternativas para empresas nascentes vencerem o vale da morte, ou seja, superar as dificuldades de inserção no mercado, após o processo de incubação, os gestores das incubadoras pesquisados citaram a necessidade de:

- Aprimorar os processos de seleção.
- Desenvolver novos formatos de captação de recursos junto a investidores.
- Passar antes pelo processo de pré-incubação como forma de amadurecimento técnico e comercial.
- Propiciar bolsa auxílio para vencer as primeiras fases de sobrevivência.
- Mecanismos de apoio para superar necessidades de manutenção dos sócios (por exemplo pró-labore).

No que se refere à pesquisa com os **gestores das empresas incubadas**, o faturamento das empresas gira em torno de até quinhentos mil reais por ano não tendo nenhuma que ultrapasse este valor.

Quanto à natureza dos empreendimentos, são predominantemente familiares, com um dos casos onde começa a ter uma hierarquia um pouco mais independente da questão familiar.

No aspecto da pesquisa e desenvolvimento, todos estão centrados na equipe própria, com relativa interface com fornecedores, clientes e laboratórios especializados.

Para o processo de inovação as cinco empresas fazem uso da valorização e aproveitamento de ideias dos colaboradores.

Os critérios para avaliação das possibilidades de inovação são predominantemente por originalidade e em alguns casos são considerados impactos, benefícios econômicos e abrangência.

Das empresas pesquisadas uma delas foi contemplada por recursos não reembolsáveis do edital do PRIME, modalidade de subvenção econômica com mais amplitude de fomento.

Para o processo de graduação das empresas, as principais dificuldades que as empresas enfrentam segundo os pesquisados foram:

- Financeira
- Custos
- Marketing
- Entrada no mercado
- Impactos ambientais
- Concorrência
- Montagem de equipe
- Legislação
- Produtos e processos

Ainda foi citado como dificuldade para o processo de inserção no mercado:

- A falta de crédito por não ter garantias reais.
- A imagem desconhecida.
- Quando é novidade tecnológica, demanda transformação em necessidade para o público alvo.
- Falta de fomento focado para empresas nascentes.

Para a superação das dificuldades apontadas, os pesquisados sugerem ações por parte das incubadoras, as quais poderiam amenizar as barreiras.

- Desenvolver ações de divulgação das empresas.
- Acompanhar mais proximamente o período de incubação para verificar se efetivamente tem maturidade técnica e mercadológica.
- Propiciar consultoria para busca de fomento.
- Capacitar os incubados.

Os pesquisados afirmaram que a despeito das sugestões apresentadas no parágrafo anterior, passar pela incubadora é um processo que ajuda muito as empresas nascentes e teceram os seguintes comentários:

- Permite que as empresas consigam se estabelecer.
- Fazem o marketing, oferecem recursos de infraestrutura.
- Apóiam as empresas com recursos diversos.

- É um ambiente de conhecimento, onde podem ser desenvolvidos projetos e atividades atrelados a tecnologia proposta.
- Oferecem suporte técnico coerente, formando e projetando o incubado para o mercado.
- Auxiliar a entrada das empresas no mercado.

Também o fato de receber recursos de capital semente, *venture capital* ou *angel*, (embora nenhuma das empresas pesquisadas tenha sido contemplada) foi considerado importante, da mesma forma que outras fontes de financiamento não reembolsáveis, pelas seguintes considerações:

- Força a empresa ter um planejamento consistente.
- Libera a empresa da pressão da falta de capital.
- Permite investimentos com recursos não reembolsáveis o que garante maior disponibilidade financeira para investimentos ou mesmo para a pesquisa e desenvolvimento.
- Possibilidade de fazer marketing e capitalizar a empresa.

Também ficou presente nas respostas das empresas pesquisadas que, existe desconhecimento sobre como ser beneficiado pelas fontes de fomento de modo geral, e não conhecem nenhuma empresa paranaense que tenham recebido investimento de *venture capital*.

## 7. CONSIDERAÇÕES E CONCLUSÕES

A proposta do presente estudo foi identificar em pesquisa com consultores, gestores de incubadoras e gestores de empresas incubadas que atuam junto ao processo de incubação, as variáveis que compõem o sistema de incubação, as dificuldades e a relevância do *Venture Capital* como apoio para inserção dos empreendimentos no mercado.

A pesquisa levantou desde o perfil profissional, vínculo institucional, experiência dos atores do processo, visão com relação às necessidades de estrutura de apoio das Incubadoras para as empresas incubadas.

Os arranjos mais indicados para o desenvolvimento de tecnologias são parcerias com professores, parcerias com fornecedores, parcerias com clientes referenciais, parcerias com centros especializados de pesquisa e equipe própria.

Ainda foram verificados os resultados deste processo em termos de propriedade intelectual, o qual ficou evidenciado o depósito de patentes sem o compartilhamento da titularidade.

O que ficou muito evidente foram as dificuldades de inserção de novas empresas de base tecnológica no mercado e a relevância das fontes de financiamento não reembolsáveis como forma de apoio. As dificuldades mais citadas para a inserção das empresas no mercado foram, a má administração, a falta de capital de giro e imagem desconhecida, falta de conhecimento do mercado alvo e desconhecimento de clientes referenciais inovadores.

A questão do *venture capital* como fator de sucesso dos empreendimentos, ainda é bastante escasso no Brasil e com pouco conhecimento por parte das empresas nascentes.

A busca por fontes de fomento obriga os novos empreendimentos a fazer um planejamento mais consistente e acaba impactando em todas as áreas da empresa.

Fica evidenciado nas questões informais com os envolvidos no processo de empreendedorismo, que existem dificuldades na busca de fontes de fomento de modo geral, sendo relevante a promoção da capacitação para este tema.

No aspecto participação em eventos os pesquisados consideram relevantes, no entanto enfatizaram a necessidade de diversificar as que são apenas para construção da rede de relacionamento, para as que efetivamente permitem algum tipo de negócio.

De forma que o presente estudo atingiu os objetivos propostos de identificar junto a consultores, gestores e empresas que atuam junto ao processo de incubação, as variáveis que compõe o sistema de incubação, dificuldades e as formas de apoio para inserção dos empreendimentos no mercado e identificar as principais dificuldades encontradas pelas empresas iniciantes a partir do momento em que vão para o mercado.

E finalmente, são creditados agradecimentos para a Fundação Araucária pela viabilização econômica deste estudo, Centro Universitário FAE ao PAIC, Programa de Iniciação Científica e UTFPR, Feira de Negócios que foi o *locos* da pesquisa.

## BIBLIOGRAFIA

- ANPROTEC (2012). Estudo, Análise e Proposições sobre as Incubadoras de Empresas no Brasil – relatório técnico / Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores. *Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação*. Brasília: ANPROTEC.
- BarbosA, F.E.F. (2006). Competências em Gestão Estratégica, Tecnológica e Empreendedora de Pequenas e Medias Empresas Paranaenses: Uma Avaliação. *UTFPR. Program de Pós-graduação em Tecnologia*
- Bolton, W.K. (1989). Growing an Economic Infrastructure from the univessity sector. 16<sup>th</sup> International Small business Congress, October 22-25, S.P. Brasil,
- Lessons from the Cambridge Phenomenon. (1990, March-April) The University of Baltimore. *Business review*, 10 (2).
- New Mechanisms to link University-Enterprise: The Incubator as a technological Development factor. (1992, April 27-28). University Infrastructure to improve Linkages with industry. Veracruz, México.
- The university handbook on enterprise development*. (1997). OH: Columbus.
- Clemente, A., et.al. (2004). *Planejamento do Negócio como transformar idéias em grandes ações*. Rio de Janeiro: Editora Lucerna.
- Dornelas, J.C.A. (2008). *Empreendedorismo transformando idéias em negócios*. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Drucker, P.F. (1994). *Inovação e Espírito Empreendedor*. São Paulo: Editora Pioneira.
- Lima, I.A. (2004). *Estrutura de referencia para a transferência de tecnologia no âmbito da Cooperação Universidade Empresa*, Tese de doutorado, EPS - UFSC FLORIANOPOLIS SC.
- Lima, M.V.A., Rasoto, V. I. , & Alberton, I.L.(2009) . *Propriedade Ineectual como Instrumento de Inovação e Transferencia de Tecnologia*. In: ENAPID-II Encontro Acadêmico de Propriedade Intelectual, Inovação e Desenvolvimento, Rio de Janeiro. ENAPID-II Encontro Academico de Propriedade Intlectual, Inovação e Desenvolvimento.
- Oliveira, M.R. (2006). *Gestão Estratégica Para A Competitividade*. (pp.228). Ponta Grossa: Ed. UEPG.
- Porter, M. (1990). *Vantagem Competitiva*. São Paulo: Editora Campus.

Rasoto, V.I. (2006). *Estrutura de referência para incubadoras pertencentes a rede de Habitats de inovação Tecnológica e Vinculadas a Instituições de Ensino*, Tese de Doutorado, Univesidade Federal de Santa Catarina, Florianopolis.

Souza, D.L.O. (2003). Ferramentas de gestão de tecnologia: um diagnóstico de utilização nas pequenas e médias empresas industriais da região de Curitiba. *Dissertação de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Tecnologia*. Curitiba: CEFET-PR.

Souza, S.H.M.(2008). *Capital Empreendedor. Venture Capital & Private Equity – Capital de Risco*. Curitiba: Editora Juruá.

Part 12

**INNOVATION**

---

**O CRESCIMENTO NO NÚMERO DA PRODUÇÃO INTELECTUAL NA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE APÓS A IMPLANTAÇÃO DO  
PROGRAMA DE BOLSAS DE INICIAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO  
TECNOLÓGICO E INOVAÇÃO**

**THE GROWTH OF THE NUMBER OF INTELLECTUAL PRODUCTION IN THE FEDERAL  
UNIVERSITY OF SERGIPE AFTER THE IMPLEMENTATION OF THE SCHOLARSHIPS IN  
INITIATION OF DEVELOPMENT AND INNOVATION**

**Edmara Thays Neres Menezes**

Universidade Federal de Sergipe – UFS edmara.neres@gmail.com

**Suzana Leitão Russo**

Universidade Federal de Sergipe – UFS  
suzana.ufs@hotmail.com

**Gabriel Francisco da Silva**

Universidade Federal de Sergipe – UFS  
gabriel@ufs.br

**Manuel Luiz Figueiroa**

Universidade Federal de Sergipe – UFS  
figueiroa@ufs.br

**Maria Emilia Camargo**

Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC  
kaamrgo@terra.com.br

## **RESUMO**

As discussões sobre propriedade intelectual têm mobilizado diversos setores da sociedade e produzido grande impacto em todos os níveis da economia mundial. A essa influência da produção, aquisição e exploração do conhecimento, não está imune às universidades, que não pode se esquivar da discussão sobre o assunto, ou das suas consequências. Assim os Centros de Transferência de Tecnologia e os NIT's possuem a função de disseminar a importância da inovação para a obtenção de vantagens competitivas e de sucesso comercial e, em particular, o papel fundamental das patentes na gestão da inovação. Neste sentido o presente artigo apresenta um estudo sobre o crescimento da propriedade intelectual na Universidade Federal de Sergipe após a implantação do Programa Institucional de Bolsas de Iniciação em Desenvolvimento Tecnológico e Inovação, mostrando então que a política de fomento tem gerado resultados satisfatórios indentificando que a existência de instrumentos de apoio ao desenvolvimento da pesquisa inovadora tende a estimular um crescimento constante da inovação tecnológica na universidade.

## **PALAVRAS-CHAVE**

Propriedade Intelectual, PIBITI.

## **ABSTRACT**

The discussions on intellectual property have mobilized various sectors of society and produced a great impact on all levels of the global economy. The influence of this production, acquisition and exploitation of knowledge, is not immune to the universities, which can not evade the discussion on the subject, or its consequences. So the Centers for Transfer of Technology and NIT's have a role in disseminating the importance of innovation to achieve competitive advantage and commercial success and, in particular, the role of patents in innovation management. In this sense, this paper presents a study on the growth of intellectual property at the Federal University of Sergipe after the implementation of Institutional Scholarship Program Initiation Technological Development and Innovation, thus showing that the development policy has generated satisfactory results by identifying the existence instruments to support the development of innovative research tends to foster a steady growth of technological innovation at the university.

## **KEY-WORDS**

Intellectual Property, PIBITI.

## **1. INTRODUÇÃO**

A inovação tecnológica é toda novidade implantada por meio de pesquisas ou investimentos, que aumenta a eficiência do processo produtivo ou que implica em um novo ou aprimorado produto. Essas inovações estão divididas basicamente entre produtos e processos.

A lei nº 10.973, de 02/12/2004, conhecida como Lei da Inovação e seu decreto regulamentador, nº 5.563, de 11/10/2005, proliferam as Instituições Científicas e Tecnológicas (ICT) do Brasil, definidas como órgãos ou entidades da administração pública que têm por missão institucional, dentre outras, executarem atividades de pesquisa básicas ou aplicada de caráter científico ou tecnológico, pelos chamados núcleos de Inovação Tecnológica (NIT). As pesquisas realizadas pelas ICTs podem resultar em trabalhos literários, gerar criações industriais, programa de computador e etc., portanto toda atividade intelectual científica ou tecnológica possui potencial de gerar conhecimentos, que podem implicar inovações tecnológicas possíveis de proteção por meio da legislação da propriedade intelectual (RUSSO et al., 2010).

O objetivo da Lei art. 1º estabelece medidas de incentivo à inovação e a pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo, com vistas à capacitação e ao alcance da autonomia tecnológica no ambiente produtivo, com vistas à capacitação e ao alcance da autonomia tecnológica e ao desenvolvimento industrial do País, nos termos dos arts. 218 e 219 da constituição Federal do Brasil (RUSSO et al., 2010).

Diante do progresso tecnológico de países desenvolvidos que vem sendo tomados como modelo de desenvolvimento por países emergentes como o Brasil na tentativa de superar o seu atraso tecnológico, a inovação tecnológica tem sido fundamental para o progresso e desenvolvimento de pesquisas que buscam solucionar problemas pertinentes à sociedade.

Assim em 2005 na Universidade Federal de Sergipe foram criados o Centro de Inovação e Transferência de Tecnologia (CINTEC) e o Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT) que são as principais instâncias de execução da política institucional para a proteção e transferência de tecnologia da Propriedade Intelectual na UFS, os centros surgiram da necessidade de disseminar políticas de desenvolvimento e fortalecimento da ciência e da tecnologia, por meio do incremento da pesquisa básica e da pesquisa aplicada, estabelecendo normas para o uso dos resultados das pesquisas desenvolvidas na UFS ou com sua participação, fixando assim critérios para a

participação dos pesquisadores nos ganhos financeiros obtidos com a exploração comercial da criação intelectual protegida.

A Universidade Federal de Sergipe também está inserida no Programa Institucional de Bolsas de Iniciação em Desenvolvimento Tecnológico e Inovação (PIBITI) com o intuito de formular sua política de fomento à inovação à medida que possibilita maior interação entre atividades de desenvolvimento tecnológico desenvolvidas por pesquisadores e bolsistas no âmbito da universidade. Assim, pretende-se com esse trabalho identificar o crescimento do número de patentes, softwares, marcas, cultivares e PCT depositados no INPI pela Universidade Federal de Sergipe após a implantação do programa de bolsas de iniciação em desenvolvimento tecnológico e inovação.

## **2. METODOLOGIA**

A metodologia utilizada é a pesquisa teórico-empírica, usando-se as análises descritivas, exploratórias e explicativas. A pesquisa consta de uma revisão da literatura da estatística básica, de onde foram levantadas as noções teóricas a respeito dos gráficos e tabelas.

As variáveis do estudo foram à quantidade de bolsas de iniciação tecnológicas ofertadas e o número de depósitos de patentes, registro de software, marca, cultivar e PCT (Tratado de Cooperação em Matéria de Patentes).

Os dados que foram utilizados para desenvolvimento deste artigo foram disponibilizados para o Departamento de Estatística e Ciências Atuariais da Universidade Federal de Sergipe pelo Centro de Inovação e Transferência de Tecnologia (CINTEC) e são referentes às quantidades de patentes depositadas e a quantidade de bolsas de iniciação tecnológica ofertadas pela universidade e por outras instituições de fomento a pesquisa e inovação tecnológica, estes dados são referentes aos anos de 2008, 2009, 2010 e 2011.

O programa utilizado foi o Excel 2007 para desenvolvimento de gráficos, tabelas e para análise de dados.

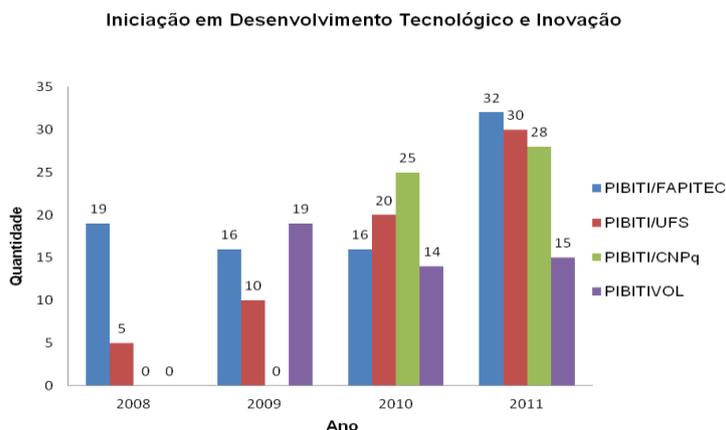
O número de amostra foram 293 que foram retiradas a cada ano da oferta de bolsas e da quantidade de propriedade intelectual depositada correspondendo ao tamanho  $n$  igual a 4 através da base de dados do Centro de Inovação e Transferência de Tecnologia, e ao selecionar estas amostras investigamos se a medida que o número de oferta de bolsas aumenta os depósitos de propriedade intelectual aumentam também.

## **3. PRINCIPAIS RESULTADOS**

Com o intuito de mostrar o aumento do número de depósitos de patentes e o crescimento do número de oferta de bolsas de iniciação tecnológica após a implantação do programa PIBITI foram feitas análises estatísticas para mostrar as principais medidas descritivas das variáveis.

A Figura 1 mostra o gráfico representativo do número de bolsas de iniciação tecnológica ofertadas pela Universidade Federal de Sergipe e por outros órgãos de fomento: Fapitec, CNPq e os bolsistas Voluntários. Os dados apresentados na figura são a partir do ano de 2008 quando o programa PIBITI foi implantado na Universidade Federal de Sergipe.

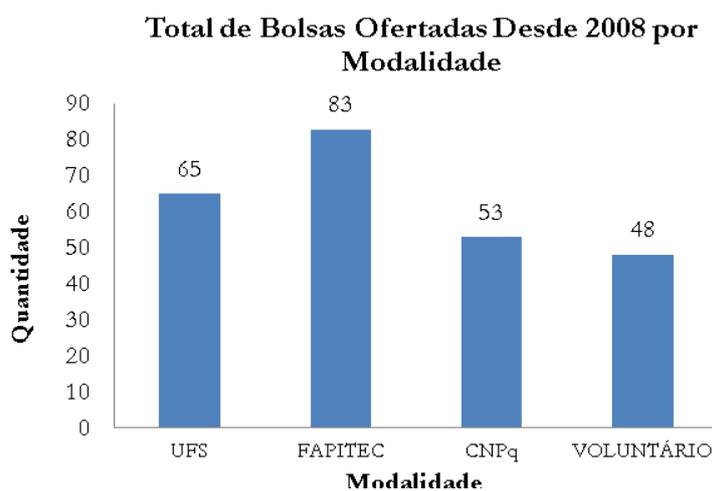
**Figura 1: Programa institucional de bolsas em iniciação e desenvolvimento tecnológico e inovação.**



Fonte: CINTEC/UFS – 2012

A Figura 2 mostra a quantidade acumulada da oferta de bolsas de iniciação tecnológica por órgão de fomento a partir do ano de 2008 até o ano de 2011. Nota-se que o órgão do estado FAPITEC (Fundação de Apoio a Pesquisa e Inovação Tecnológica do Estado de Sergipe) foi o maior ofertante de bolsas desde a criação do programa acumulando os valores em quatro anos de existência do PIBITI a FAPITEC ofertou 83, a Universidade Federal de Sergipe apresentou oferta de 65 bolsas desde a criação do programa, o CNPq apresentou um menor número de oferta, pois o PIBITI na UFS começou a concorrer a essa modalidade de bolsas a partir do ano de 2010, juntando os dois anos o CNPq ofertou um total de 53 bolsas, nos quatro anos de existência do programa verificou-se 48 bolsas para voluntários.

**Figura 2: Total de bolsas ofertadas por modalidade de 2008 a 2011.**

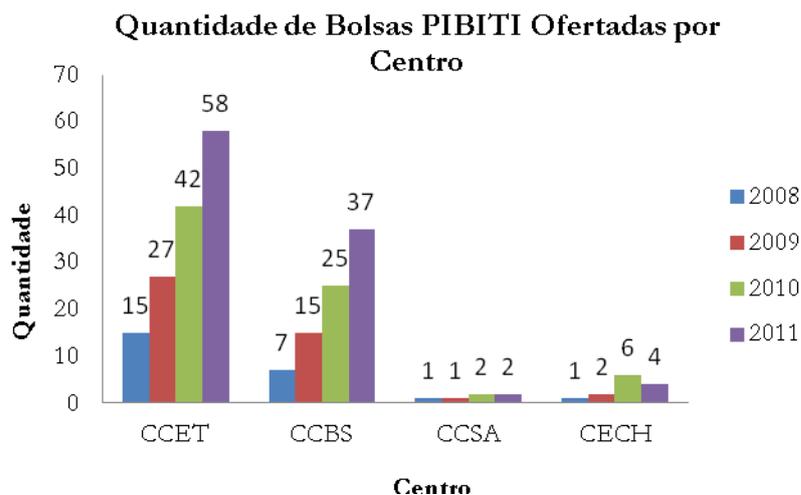


Fonte: CINTEC/UFS – 2012

A Figura 3 mostra a distribuição de bolsas PIBITI pelos centros existentes na Universidade Federal de Sergipe os dados são do ano de 2008 até o ano de 2011.

Verifica-se que o CCET concentrou o maior número de bolsas PIBITI de 2008 até 2011.

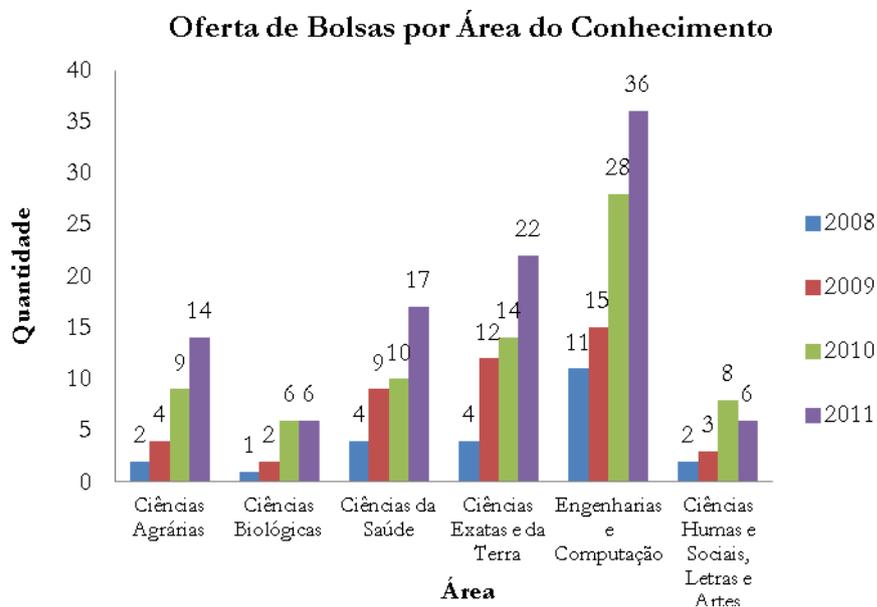
Figura 3: Quantidade de bolsas PIBITI ofertadas na UFS separadas por centro de 2008 a 2011.



Fonte: CINTEC/UFS – 2012

A Figura 4 mostra a distribuição de bolsas de Iniciação Tecnológica por área de conhecimento.

Figura 4: Quantidade de bolsas PIBITI ofertadas na UFS separadas por área de conhecimento de 2008 a 2011.

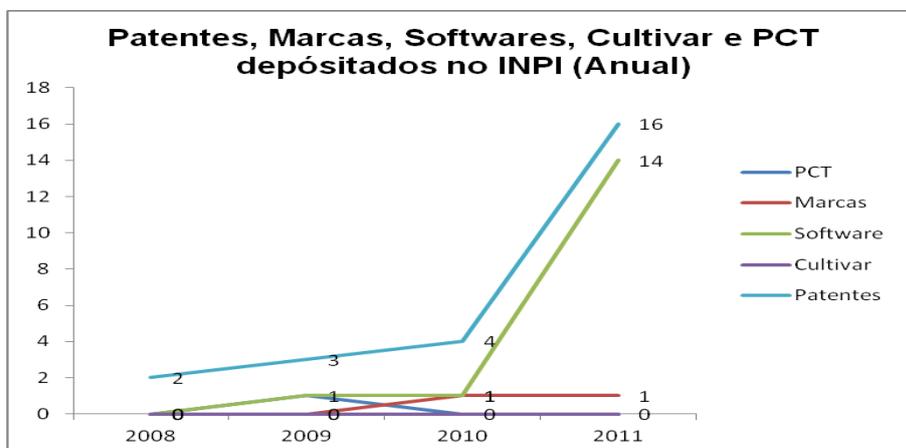


Fonte: CINTEC/UFS – 2012

No contexto de produção de propriedade intelectual na Universidade Federal de Sergipe foram coletados dados a partir do ano de 2008 quando a política de PI começou a ser tratada com importância no meio acadêmico, sendo valorizada através da promoção de cursos e da implantação do programa de bolsas.

Na Figura 5 pode-se observar os dados de depósitos de pedidos de patentes, registro de software, marcas, cultivares e os depósitos via PCT feitos na instituição de 2008 a 2011.

**Figura 5 : Patentes, Marcas, Softwares, Cultivar e PCT depositados no INPI.**



Fonte: CINTEC/UFS – 2012

A Tabela 1 mostra os dados dos depósitos de PI na Universidade federal de Sergipe anualmente, acumulado por modalidade de PI e acumulado total para que possamos mostrar como houve crescimento na produção intelectual na UFS.

Nota-se que no ano de 2008 tivemos apenas dois depósitos de pedidos de patente, em 2009 tivemos três depósitos de pedido de patente, um registro de software e um depósito via PCT mostrando um aumento de duas vezes mais que o ano de 2008. Já em 2010, tivemos quatro depósitos de patente, um registro de marca e um registro de software mostrando apenas o aumento de uma vez mais que o ano de 2010.

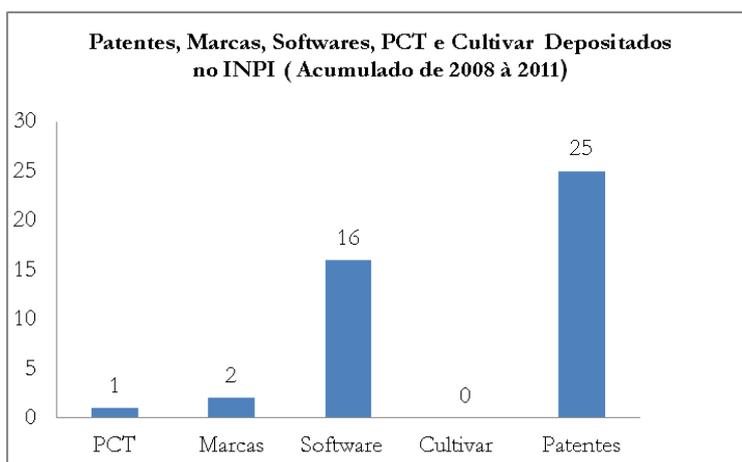
Em 2011 houve um aumento significativo de pedidos de depósitos de patentes e de registro de software. O número de patentes depositadas em 2011 cresceu quatro vezes mais que o ano de 2010, não podendo deixar de citar que o software teve aumento de quatorze vezes mais pedidos de registro que o ano de 2010. Totalizando uma produção de 44 pedidos de depósito em 4 anos.

**Tabela 1: Dados dos Depósitos de PI na UFS de 2008 à 2011**

Especificação dos Depósitos	Quantidade Depositada por Ano				Total Acumulado
	2008	2009	2010	2011	De 2008 a 2011
PCT	0	1	0	0	1
Marcas	0	0	1	1	2
Software	0	1	1	14	16
Cultivar	0	0	0	0	0
Patentes	2	3	4	16	25
<b>Total de PI depositada</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>31</b>	<b>44</b>

Fonte: CINTEC/UFS – 2012

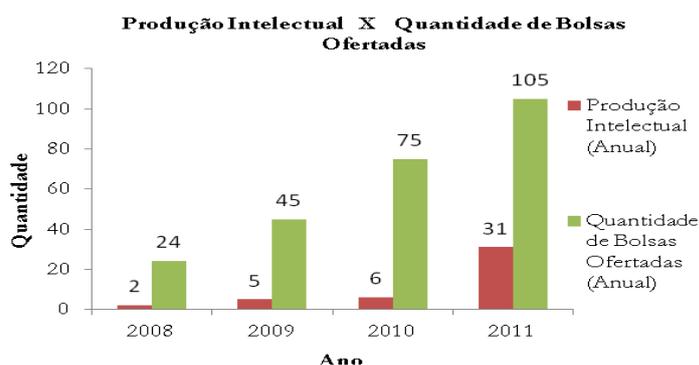
A Figura 6 representa graficamente os dados de depósitos acumulados de patentes, marcas e softwares de acordo com os dados da Tabela 1.

**Figura 6: PI depositados no INPI (acumulado).**

Fonte: CINTEC/UFS – 2012

O principal intuito agora é de mostrar que após a implantação do programa PIBITI houve um aumento do número de depósitos de patentes e que este aumento está também ligado ao crescimento do número de oferta de bolsas de iniciação tecnológica.

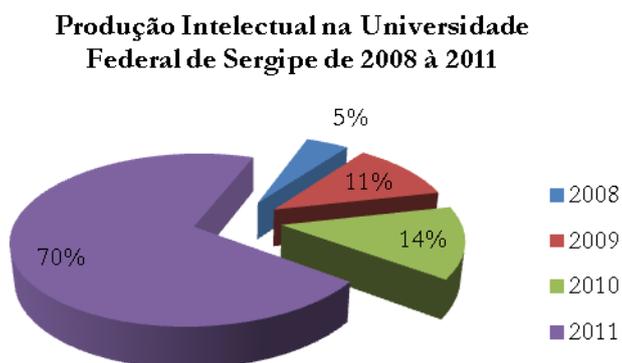
A Figura 7 mostra a quantidade da produção intelectual na Universidade Federal de Sergipe comparada ao número de bolsas PIBITI ofertadas. Nota-se um crescimento em ambos os setores a partir do ano de 2008 e verifica-se o ápice em 2011 quando o número da produção intelectual aumenta cinco vezes mais que o ano de 2010, observa-se também que a quantidade de bolsas ofertadas também teve um aumento significativo de 30 bolsas.

**Figura 7: Números da produção intelectual anual da UFS comparado ao número de bolsas PIBITI ofertadas por ano a partir de 2008.**

Fonte: CINTEC/UFS – 2012

A Figura 8 mostra percentualmente o crescimento da Proteção Intelectual na Universidade Federal de Sergipe de 2008 a 2011. Nota-se que o ano de 2008 apresentou um aumento de 5% em relação ao ano anterior, no ano de 2009 observa-se um aumento de 11% na produção intelectual em relação ao ano de 2008. Em 2010 verifica-se um aumento de 14% na produção em comparação ao ano de 2009. O ano de 2011 foi o ápice da produção intelectual na Universidade Federal de Sergipe mostrando um aumento de 70% a mais que o ano de 2010.

Figura 8: Percentual de Produção Intelectual na UFS de 2008 a 2011.



Fonte: CINTEC/UFS – 2012

A Figura 9 mostra o crescimento em percentual da oferta de bolsas de iniciação tecnológica na UFS de 2008 a 2011. Em 2009 observa-se um crescimento de 18% na oferta de bolsas em relação ao ano de 2008. Em 2010 verifica-se um aumento de 30% na oferta de bolsas se comparado com o ano de 2009. O ano de 2011 foi o ápice da oferta de bolsas de iniciação tecnológica na Universidade Federal de Sergipe mostrando-se com um aumento de 42% a mais na oferta de bolsas se comparado ao ano de 2010.

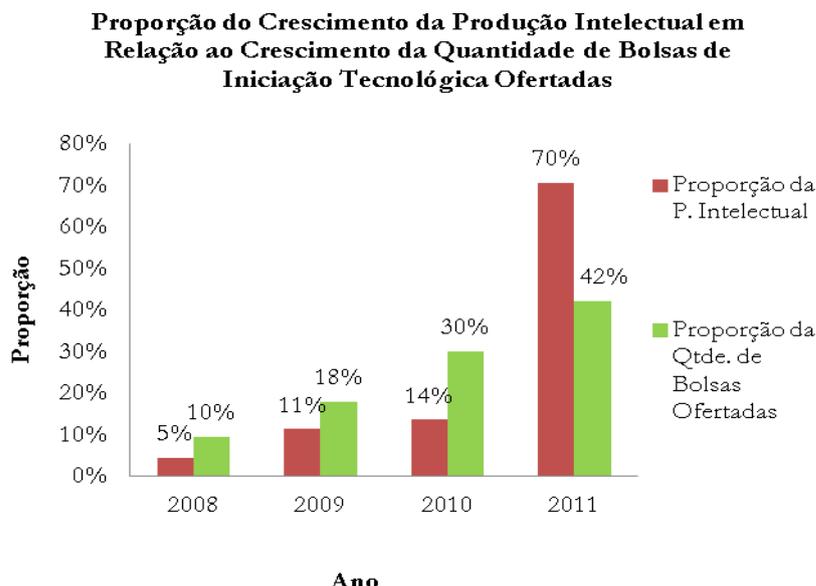
Figura 9: Percentual da oferta de bolsas de iniciação tecnológica na UFS de 2008 a 2011.



Fonte: CINTEC/UFS – 2012

A Figura 10 mostra a proporção do crescimento da produção intelectual na Universidade Federal de Sergipe comparado com o crescimento do número da oferta de bolsas de iniciação tecnológica 2008 a 2011, notamos que houve um crescimento acelerado na oferta de bolsas que implicou em um crescimento maior na produção tecnológica principalmente a partir do ano de 2010.

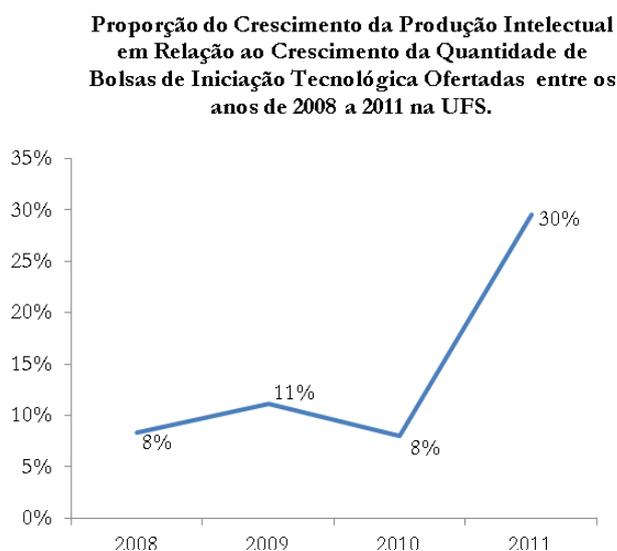
**Figura 10: Proporção do crescimento da produção intelectual na UFS pela quantidade de bolsas de iniciação tecnológica ofertadas de 2008 a 2011.**



Fonte: CINTEC/UFS – 2012

A Figura 11 mostra o comportamento do crescimento da proporção da produção intelectual na Universidade Federal de Sergipe em relação ao crescimento do número da oferta de bolsas de iniciação tecnológica de 2008 a 2011, notamos que houve um crescimento percentual desses números a partir do ano de 2010, fato causado pelo aumento do número de bolsas o que gerou um aumento significativo da produção intelectual na instituição o gráfico prova que o crescimento da oferta de bolsas de iniciação tecnológica está diretamente ligado ao crescimento da produção de novos produtos ou processos.

**Figura 11: Comportamento da proporção do crescimento da produção intelectual na UFS pela quantidade de bolsas de iniciação tecnológica ofertadas de 2008 a 2011.**



Fonte: CINTEC/UFS – 2012

#### 4. CONCLUSÃO

Na Universidade Federal de Sergipe foi criado um centro que tem o objetivo de divulgar a cultura de Propriedade Industrial e regulamentar as normas de proteção do conhecimento gerado na universidade e de transferência de tecnologia para a sociedade. O CINTEC (Centro de Inovação e Transferência de Tecnologia) subsidia e apoia os professores com projetos tecnológicos que podem se concretizar em produto passível de proteção patentária e de transferência da tecnologia para a sociedade. O CINTEC apoia também ações diversas envolvendo transferência de tecnologia, auxiliando na integração com órgãos de governo, empresas e outras entidades da sociedade civil, baseado nos dados fornecidos pelo CINTEC esse trabalho foi feito.

De acordo com a aplicação feita, pode-se concluir que a participação de pesquisadores no programa PIBITI além de envolver os estudantes em atividades de desenvolvimento tecnológico e inovação gera também o desenvolvimento do pensar tecnológico e da criatividade, decorrentes das condições criadas pelo confronto direto com os problemas de pesquisa, o resultado desse envolvimento é o grande aumento da produção tecnológica na Universidade Federal de Sergipe.

Verificou-se que o a partir do ano de 2010 houve um acréscimo significativo na oferta de bolsas PIBITI sendo que o ápice foi o ano de 2011 com oferta de 105 bolsas de IT. Relacionado a registro de PI notou-se também um grande avanço no ano de 2011 com 31 pedidos de depósito que mostrou um crescimento de 5 vezes mais pedidos se comparado com o ano de 2010. Verificou-se que tanto na oferta de bolsas quanto no pedido de registro o ano de 2011 foi o ano referência com um percentual de aumento a ambos de 30%, comprovando que o aumento nos números da produção intelectual da UFS esta diretamente relacionada com o incentivo à pesquisa que o programa de bolsas de iniciação tecnológica faz ao direcionar as suas atividades a projetos somente de tecnologia, fazendo com que o aluno e o pesquisador desenvolvam novos produtos ou processos gerando assim um aumento significativo na produção intelectual da UFS.

A análise de tais indicadores confirmou a ideia de que a inovação envolve elementos outros que não são apenas aqueles essencialmente econômicos, mas também envolve o fomento a realização de atividades de pesquisa tecnológica na universidade, comprovando então que a preocupação com a proteção do conhecimento por meio de patentes, marcas, softwares e cultivares revela-se mais intensa onde há maior investimento em atividade de P&D por parte da instituição de ensino.

Os resultados do estudo identificaram que a existência de instrumentos de apoio ao desenvolvimento da pesquisa inovadora tende a estimular um crescimento constante da inovação tecnológica na universidade.

#### REFERÊNCIAS

- Brasil. Lei nº 9.279/96. Dispõe sobre Direitos e Obrigações Relativos à Propriedade Industrial. Publicada no DOU de 15/05/96.
- Barros, C.E.C. (2007). Manual de Direito da Propriedade Intelectual. Aracaju: Evocati.
- Borges, D. (2003). Introdução à Propriedade Intelectual. Rio de Janeiro: Lumen Juris.
- Carboni, G.C. (2008). Direito de Autor na Multimídia. São Paulo: Quartier Latin.
- Conselho nacional de desenvolvimento científico e tecnológico. Disponível em: <<http://www.cnpq.br>>. Acessado em 2011.
- Fracasso, E. M. & Balbinot, Z. A propriedade intelectual na interação universidade-empresa: o caso da UFRGS. Simpósio de gestão da inovação tecnológica, 19. Anais. São Paulo, 22-25 out. 1996.
- Gráficos Estatísticos. Métodos Gráficos. Disponível em: <<http://www.each.usp.br>>. Acessado em, 2012.

Haddad, E.W. (2010). Inovação Tecnológica em Schumpeter e na Ótica Neo-Schumpeteriana. Porto Alegre.

Indriunas, L. Como funciona a Pesquisa Industrial de Inovação Tecnológica – Pintec. Disponível em: <<http://empresasefinancas.hsw.uol.com.br/inovacao-tecnologica.htm>>. Acessado em 2012.

Lei de inovação tecnológica - LEI N°10973/2004

Lima, F.D.; Tapajós, S.I.L. Manual de Propriedade Intelectual da FUCAPI. Manaus: FUNCAPI, 2010.

Manual de Oslo. Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica. Disponível em : <<http://www.itsbrasil.org.br>>. Acessado em 2012.

Parola, D. Inovação: A Chave do Crescimento. Disponível em: <<http://www.professionaisti.com.br>>. Acessado em 2011.

Póvoa, L. M. C. (2008). Patentes de universidades e institutos públicos de pesquisa e a transferência de tecnologia para empresas no Brasil. Tese de Doutorado, UFMG/Cedeplar, Belo Horizonte, MG.

Piccinini, V.C; Farias, C; Pizolotto, M; Ruano, A. (2008). Qualificação e Tecnologia no Setor de Plástico de 3ª Geração do RS. Revista de Ciências da Administração: Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina.

Rocha, E.M.P; Dufloth, S.C. Análise comparativa regional de indicadores de inovação tecnológica empresarial: contribuição a partir dos dados da Pesquisa Industrial de Inovação Tecnológica. Disponível em: <<http://infobci.wordpress.com> >. Acessado em 2012.

Russo, S.L.; Silva, G.F.; Serafini, M.R.; Paixão, A.E.; Nunes, M.A.S.N.; Silva, S.C. Capacitação em Inovação Tecnológica para Empresários. São Cristovão, 2011, pg. 77- 117.

## **MÉTODOS E TÉCNICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO: COMUNIDADES DE PRÁTICA**

### **METHODS AND TECHNIQUES OF KNOWLEDGE MANAGEMENT: COMMUNITIES OF PRACTICE**

**Lenio Gnecco Junior**

Universidade Federal de Santa Catarina  
lenio\_sc@yahoo.com.br

**Julival Queiroz de Santana**

Universidade Federal de Santa Catarina  
santana007@hotmail.com

**Neri dos Santos**

Universidade Federal de Santa Catarina  
neri@egc.ufsc.br

**Gregorio Jean Varvakis Rados**

Universidade Federal de Santa Catarina  
grego@deps.ufsc.br

**Marcos Baptista Lopez Dalmau**

Universidade Federal de Santa Catarina  
dalmau@cse.ufsc.br

#### **RESUMO**

O propósito do presente artigo é abordar a gestão do conhecimento (GC) e a importância das Comunidades de Prática (CoP), apresentando suas vantagens, desvantagens e classificação, com o objetivo de identificar de que forma essa técnica pode auxiliar a melhorar a GC nas organizações. O trabalho é de natureza predominantemente qualitativa, do tipo exploratório-explicativa e com delineamento desenvolvido a partir de pesquisa documental, bibliográfica e estudo de caso em uma organização sobre o tema em questão. Procurou-se realizar uma revisão sistemática na literatura, buscando alguns conceitos, ferramentas e técnicas de GC, enfatizando questões relacionadas às CoP's. Os resultados indicaram que as CoP's são técnicas muito importantes para melhorar a GC nas organizações. Todavia, de forma isolada, essas técnicas não irão solucionar as dificuldades de gestão do conhecimento nas empresas, sendo necessária uma atuação integrada com outras técnicas e ferramentas para fortalecer a estratégia e implementação de GC nas organizações.

#### **PALAVRAS CHAVE**

Gestão do conhecimento, Comunidades de prática, Estudo de caso, ACATE.

#### **ABSTRACT**

The purpose of this paper is to address the knowledge management (KM) and the importance of Communities of Practice (CoP), with its advantages, disadvantages and classification, in order to identify how this technique can help improve KM in organizations. The work is largely qualitative in nature, exploratory and descriptive design developed from research literature and a case study in two organizations on the topic. We tried to perform a systematic review of the literature, seeking some concepts, tools and techniques for GC, emphasizing issues related to CoP's. The results indicated that the CoP's are very important techniques for improving KM in the organizations. However, in isolation, these techniques will not solve all the difficulties of knowledge management

in companies with a need for integrated action with other techniques and tools to strengthen the strategy of KM in organizations.

## KEYWORDS

Knowledge Management, Communities of practice, Case study, ACATE

## 1. INTRODUÇÃO

Para Peter Drucker(2002), a cada dois ou três séculos ocorre uma grande transformação na história da sociedade ocidental, onde ela passa por uma reorganização e renovação da visão de mundo, dos valores, das estruturas sociais, políticas e das instituições mais importantes que a compõem. Observa-se nos dias de hoje um desses períodos, onde as mudanças que estão ocorrendo caracterizam essa época como a “Sociedade do Conhecimento”, sinalizando que o conhecimento (e sua gestão) está se tornando o mais importante fator de produção e, proporcionando às organizações que já identificaram essa questão, vantagens competitivas e incremento no valor agregado de seus produtos e serviços, além de sobrevivência neste novo mercado.

Assim, uma gestão do conhecimento (GC) eficiente e eficaz é fundamental para que os atores envolvidos nesta sociedade do conhecimento sejam capazes de conduzir este ambiente complexo e dinâmico, com foco em resultados e atividades intensivas em conhecimento, como produção, distribuição, disseminação e compartilhamento. Maximiano(2004) destaca que a gestão do conhecimento organizacional torna-se indispensável para a manutenção da vantagem competitiva das empresas.

O termo gestão do conhecimento, que costuma ser apresentado às empresas como um fator primordial para sobrevivência e competitividade, tem sido aplicado de diversas maneiras, gerando certa confusão. Uma corrente de pensamento<sup>1</sup> define o conhecimento como derivado de informações que são originadas em dados, mas organizados de forma útil para a organização. Outro entendimento<sup>2</sup> é que a gestão do conhecimento desloca o foco do processo para a prática, ou seja: auxilia a melhorar a forma como as pessoas executam seu trabalho dentro de um processo global. Uma idéia mais simplificada de GC é que ela pode ser entendida como uma atividade, um ativo organizacional estratégico ou um recurso como qualquer outro, que deve ser gerenciado e utilizado de forma produtiva, transformando conhecimento tácito em explícito e compartilhando-o institucionalmente.

Karl Sveiby(1993) definiu GC como “a arte de criar valor de um ativo intangível das organizações”. Davenport e Prusak(1998) entendem que a “GC está preocupada com a exploração e desenvolvimento dos ativos de conhecimento de uma organização visando promover o conhecimento objetivo. Já Despres & Chauvel(1999) acreditam que o objetivo da gestão do conhecimento é melhorar o desempenho organizacional, explicitamente em relação à concepção e à implementação de ferramentas, processos, sistemas, estruturas e culturas para melhorar a criação, compartilhamento e o uso de diferentes tipos de conhecimento que são fundamentais para tomada de decisão.

O termo *learning organization* (organizações de aprendizagem e/ou aprendizagem organizacional) assinala os processos de mudança que ocorrem na base de conhecimento da organização. A GC, de acordo com Probst *et al*(2002), “é a estruturação e modelagem desses processos, que são divididos da seguinte forma:

- Identificação do conhecimento;
- Aquisição do conhecimento;
- Desenvolvimento do conhecimento;

<sup>1</sup> Probst *et al*(2002), Davenport e Prusak(1996), Maximiano(2004), dentre outros

<sup>2</sup> Sveiby(1993), Despres *et al*(1999) e *Asian Productivity Association* – APO(2010)

- Compartilhamento e distribuição do conhecimento;
- Utilização do conhecimento; e
- Retenção do conhecimento.

Corroborando, mas com algumas adaptações, pesquisou-se na literatura e identificou-se que não existe consenso em relação ao número de etapas dos processos de GC. De acordo com Freire *et al*(2011),

“alguns (Murray e Meyers, 1997) tratam de três processos: criação, disseminação e utilização. Outros autores (Salmazo, 2004; Sveiby, 1997; Eboli, 1999) trabalham com quatro etapas como criação, aquisição, compartilhamento e utilização ou, etapas de desenvolvimento, preservação, utilização e compartilhamento do conhecimento. Muitos ampliam esse número de quatro etapas para cinco como Young(2010): Identificação do conhecimento; Criação de conhecimento; Armazenagem do conhecimento; Compartilhamento do conhecimento e; Aplicação do conhecimento. Ho(2009), numa perspectiva semelhante defende o início pela criação do conhecimento e acrescenta ao final a internalização do conhecimento”.

Nesta pesquisa será adotada a visão de Young(2010) no manual da APO de GC, com cinco etapas, que parece representar de forma mais utilitária e sintetizada, todas as etapas do processo de gestão do conhecimento nas organizações. Por outro lado, parece existir certo consenso entre os estudiosos que diferentes situações exigem variadas estratégias de Gestão do Conhecimento. Mas, isso pode ser confundido e muitas vezes não está claro por onde começar ou quando se pretende escolher uma estratégia de GC para uma situação particular (Haggie; Kingston, 2003) Para operacionalizar as estratégias de GC, o auxílio da tecnologia é fundamental e, dentro desse contexto, a GC utiliza uma série de ferramentas e técnicas para criar, compartilhar, codificar e disseminar o conhecimento nas organizações, como por exemplo, as comunidades de prática (CoP's), foco desta pesquisa.

Uma comunidade de prática pode ser entendida como uma rede de indivíduos com interesses (e problemas) comuns que se reúnem com o propósito de identificar soluções, compartilhar práticas, idéias e explorar formas de trabalho colaborativo. A origem desse termo passa pelo trabalho de Etienne Wenger(2002) e sua equipe de cientistas sociais, que foram pioneiros ao estabelecer o conceito de Comunidades de Prática (CoP's): “um grupo de pessoas que dividem um interesse comum e que, através da interação freqüente e periódica, desenvolvem maneiras de se fazer e aprender mais sobre esse interesse que as une, engajando-se em um processo de aprendizagem coletiva e colaborativa em uma (ou mais) área (s) do conhecimento humano”. Wenger (e sua equipe) cunhou o termo Comunidades de Prática ao descobrir que um conjunto complexo de relações sociais colaborativas permitia a aprendizagem de forma eficaz. Desde então, as CoP's tornaram-se uma das principais ferramentas e técnicas da gestão do conhecimento, especialmente para o compartilhamento do conhecimento comum para além das divisões formais e, de fato, como uma ferramenta para quebrar as barreiras relativas ao fluxo de conhecimento entre as organizações.

As CoP's oferecem um ambiente que conecta as pessoas, incentivando o desenvolvimento e o compartilhamento de idéias e estratégias. Este ambiente propicia uma resolução mais rápida de problemas, minimizando os retrabalhos, reduzindo as limitações geográficas, a duplicação de esforços, a oferecendo opções diversas para o trabalho colaborativo, permitindo o auto-desenvolvimento e estimulando a criação, disseminação e o compartilhamento do conhecimento. Uma grande variedade de abordagens podem ser usadas na criação e desenvolvimento das CoP's.

Antes da criação de uma comunidade de prática, de acordo com Young(2010) no manual da *Asian Productivity Organization – APO*<sup>3</sup> de GC, há alguns pontos principais a considerar em relação aos objetivos (o que se pretende alcançar), aos participantes (contribuição e necessidades), aos papéis e responsabilidades (especialistas, facilitadores), ao interesse e envolvimento (como provocar), à

<sup>3</sup> www.apo-tokyo.org. O manual da APO tem como objetivo levar a GC às organizações de forma eficiente. Para isso, uma equipe de peritos da APO listou em 2009 um conjunto de vinte técnicas e ferramentas de GC já testadas com sucesso em empresas de pequeno e médio porte e que foram publicadas no Manual APO de GC (YOUNG, 2010).

criação e compartilhamento do conhecimento (como promover) e ao avanço e evolução (como agregar valor).

Wenger(2002) ainda enfatiza que nem toda comunidade é uma CoP. Três fatores são imprescindíveis para sua caracterização como tal: o domínio (interesse comum), a comunidade (senso de pertencimento ao grupo) e a prática (compartilhada e colaborativa). Este autor destaca uma abordagem dinâmica da CoP que se movimenta à partir de estágios de desenvolvimento<sup>4</sup> (potencial, coalizão, dispersa e memorável) caracterizados por níveis de interação entre seus membros e tipos de atividades que desempenham.

É importante observar que as comunidades podem ter uma vida útil limitada e nem sempre isso é uma coisa ruim. Às vezes, um fim natural é atingido (quando um grupo ou uma prática chega a uma conclusão ou resultado). Enquanto o aprendizado é capturado e redistribuído, o sucesso da colaboração pode informar e auxiliar outras pessoas no futuro.

Diante do contexto abordado acima, uma pesquisa elaborada no sentido de explorar o tema comunidades de práticas, com o intuito de investigar como essa ferramenta/técnica pode auxiliar a melhorar a gestão do conhecimento nas organizações parece uma problemática capaz de nortear uma pesquisa científica, levantando a seguinte pergunta:

*De que forma a ferramenta/técnica comunidade de prática (CoP) pode auxiliar a melhorar a de gestão do conhecimento nas organizações?*

O estudo está dividido em três partes: a introdução, onde é apresentado o objetivo, a contextualização do problema e a pergunta da pesquisa; o desenvolvimento, onde é feita uma revisão sistemática da literatura, além das considerações sobre a metodologia e a conclusão, com a apresentação dos principais resultados da pesquisa e as considerações finais.

## **2. DESENVOLVIMENTO**

### **2.1. CONSIDERAÇÕES SOBRE A METODOLOGIA**

Selltiz *et al*(1975) afirmam que as escolhas de pesquisa tornam-se científicas à medida que são sistematicamente planejadas, servem a um objetivo formulado de pesquisa e são submetidas a verificações e controles de validade e precisão. Em busca de maiores conhecimentos, o pesquisador deve assumir e desenvolver hábitos que o direcionem para o aprendizado via pesquisa, tais como: a capacidade de observar, selecionar, organizar, sistematizar e usar o senso crítico. Para Gil(1991), uma pesquisa é necessária quando não se dispõe de informação suficiente para responder ao problema, ou então quando a informação disponível se encontra em tal situação que não possa se explicar o problema em questão.

Para Ponte, Oliveira *et al*(2007), a pesquisa científica desenvolve-se mediante utilização dos conhecimentos disponíveis, métodos, técnicas e outros procedimentos científicos, que vão desde a introdução, com uma adequada formulação do problema até a satisfatória apresentação dos resultados, passando pelo desenvolvimento da metodologia científica e a revisão sistemática da literatura do tema.

Para consecução dos objetivos da pesquisa proposta, optou-se por utilizar uma metodologia científica de classificação única e simples, de acordo com o Quadro 1, que procura agrupar, em forma de síntese e com adaptações, o pensamento dos autores Gil(1991), Cervo e Bervian(1996), Malhotra(2001), Yin(2001), Vergara(2005) e Ponte, Oliveira *et al*(2007) nos aspectos natureza, objetivos e delineamento da pesquisa:

---

<sup>4</sup> Para saber mais sobre estágios de desenvolvimento, vide Christopoulos, T. Estado da arte em Comunidades de Prática. In: **Conexões Científicas**. Acessado em 10/10/2010: [www.escolanarede.sefaz.rs.gov.br](http://www.escolanarede.sefaz.rs.gov.br)

**Quadro 1: Classificação simplificada da metodologia científica**

Natureza	Objetivos	Delineamento
Qualitativa	Exploratória	Documental
Quantitativa	Descritiva	Bibliográfica
Quali-quantitativa	Explicativa	Levantamento/ <i>Survey</i>
		Experimental
		Ex-post facto
		Pesquisa-ação
		Estudo de caso

Fonte: elaborado pelos pesquisadores a partir dos autores acima

De acordo com o Quadro 1, esta pesquisa está classificada da seguinte forma:

- quanto à natureza: é qualitativa, pois adota a fenomenologia como base científica para moldar a compreensão da pesquisa, buscando responder a questões dos tipos “o quê?”, “por quê?” e “como?”, além de analisar pequenas amostras para entender as coisas, sem a necessidade de apoiar-se necessariamente em estatísticas;
- quanto aos objetivos específicos: é exploratório-explicativa, pois pretende-se buscar maior familiaridade com o problema, além de identificar os motivos que determinaram a ocorrência de um fenômeno ou contribuíram para tanto;
- quanto ao delineamento: documental, bibliográfica e estudo de caso. É documental pois utiliza como fonte primária os documentos disponíveis nos sites das organizações. É bibliográfica, porque se baseia na revisão sistemática da literatura para fundamentar a pesquisa e justificar seus resultados. É estudo de caso porque é um modo de pesquisa empírica que investiga em uma organização específica os fenômenos contemporâneos em seu ambiente real.

## 2.2. COMUNIDADES DE PRÁTICA

### 2.2.1. ORIGENS E CONCEITO

O conceito de comunidades de prática deriva da Teoria Social do Aprendizado<sup>5</sup> foi desenvolvido originalmente por Lave e Wenger(1991) apud (Roberts, 2006; Ribeiro, Kimble e Cairns, 2010) em um estudo de aprendizagem situada, com fito na compreensão e estudo de como as pessoas naturalmente trabalham juntas. Wenger(1998) constatou nestes primeiros estudos que a aquisição do conhecimento ocorre enquanto um processo social onde as pessoas podem participar do processo de aprendizagem comuns a diferentes níveis, quer sejam iniciantes ou que detenham certa antiguidade e autoridade no grupo, logo temos que uma das características centrais das CoP's é vê-la enquanto meio de aquisição do conhecimento ou de aprendizagem, que tende a aproximar o recém-chegado (participação periférica) a uma plena participação na comunidade em que aprender com os outros é um contínuo. Com o decorrer do tempo a noção de CoP's acabou por ser ampliada vindo a abranger um leque diversificado de grupos, equipes de projetos e de departamentos funcionais (Robert, 2006) permeando também, além do meio empresarial o acadêmico (Kulkarni, Stough, Haynes, 2000), incluindo neste viés empresas públicas e privadas, bem como organizações não governamentais.

Com o crescente processo de globalização, a intensificação da concorrência por assim dizer impeliram inúmeras organizações a se interessarem pelas CoP's a partir da identificação e cultivo de tais grupos, uma vez que se pode vislumbrar nestes uma base de conhecimentos para criar novas tecnologias, processos, produtos e serviços (Kulkarni, Stough, Haynes, 2000). Há neste viés um esforço no sentido de compreender e mesmo redefinir as CoP's de “tal forma que elas são relevantes para as necessidades das organizações comerciais e as tentativas de algumas consultorias de gestão de formalizar os métodos para criá-las”(Robert, 2006).

<sup>5</sup> Para saber mais sobre a Teoria Social do Aprendizado vide Wenger (1998). Seu foco principal é o estudo da identidade das comunidades, integrando quatro componentes necessários para caracterizar a participação social como um processo de aprendizado e de conhecimento. São eles: o significado, a prática, a comunidade e a identidade.

Convém neste momento buscarmos conceituar o que vem a ser comunidades de prática. Segundo Lave e Wenger(1991) apud Robert (2006) podemos conceituar CoP's como “[...] um conjunto de relações entre pessoas, atividades e o mundo, que se dá ao longo do tempo em relação tangencial e sobrepostas com outras CoP's”. Plessis(2008) define CoP's como grupos de pessoas que trabalham juntas para atingir objetivos específicos como a criação, compartilhamento, coleta e aproveitamento do conhecimento. Por sua vez Burk(2000) apud Plessis(2008) define comunidades de prática como grupos de pessoas que compartilham uma preocupação, um conjunto de problemas, ou uma paixão sobre um tema, e que aprofundam seu conhecimento e experiência nesta área, interagindo numa base contínua, assim a partir destes prismas. Assim, de acordo com os autores supracitados, podemos concluir que três fatores são fundamentais para a conceituação de CoP's: o domínio (interesse comum), a comunidade (senso de pertencimento ao grupo) e a prática (compartilhada e colaborativa).

### 2.2.2. CARACTERÍSTICAS GERAIS

As CoP's possuem certas características próprias que a distinguem de organizações funcionais convencionais, como por exemplo os grupos de trabalho e as associações profissionais(Wang *et al* 2008). Tais características perpassam não só pela forma como as CoP's se originam, ou pela forma como os especialistas se interligam ou pelo período de vida destas entidades sociais, mas essencialmente por basearem-se em grupos de indivíduos frouxamente ligados (Kulkarni, Stough, Haynes, 2000) que:

- a) interagem continuamente e desenvolvem valores similares;
- b) compartilham as metas e interesses comuns;
- c) enfatizam a troca e o desenvolvimento de novos conhecimentos;
- d) empregam práticas comuns para a prossecução destes.

No que tange as características únicas/específicas necessária a existência e diferenciação das CoP's, três elementos são indispensáveis: a) uma comunidade; b) um domínio e c) um prática, sem tais não há que asseverarmos existirem CoP's, mas tão somente algum outro tipo de organização tais como: associação, redes sociais e grupos de trabalho.

**Quadro 2: Elaborado pelos autores a partir de Wenger(1998).**

ELEMENTOS ESSENCIAS CONSTITUTIVOS DAS CoP's		
Comunidade	Domínio	Prática
Reunião informal de indivíduos com interesses, visão de mundo e significados comuns (auto-gestão, auto-seleção, auto-normatização).	Área específica do conhecimento (domínio) afeto ao estudo e investigação por seus membros.	Constitui o “corpo de conhecimentos”, métodos, histórias, casos, ferramentas, abordagens, conceitos, práticas e experiências compartilhadas.

### 2.2.3. ESTÁGIOS DE DESENVOLVIMENTO DAS CoP's

Wenger(1998) propõe cinco estágios de desenvolvimento de comunidades de prática. O primeiro deles tem origem na identificação de uma CoP em potencial. Sua principal característica é a identificação de um grupo de pessoas com interesses comuns. O autor propõe que sejam identificados os pontos de interesse comuns dessas pessoas visando agrupá-las em comunidade. No segundo estágio ocorre uma união dessas pessoas em torno de seus interesses identificados no estágio anterior, iniciando as práticas e a percepção do senso de comunidade. No terceiro estágio a comunidade de prática cresce e amadurece, passando a interagir de forma mais intensa, tornando-se a encarregada de suas próprias práticas. Nesse momento, é interessante que as organizações aproveitem esse fato e passem a organizar e sistematizar o processo de aprendizagem compartilhada na CoP.

O quarto estágio, de acordo com este autor, onde a CoP se torna uma realidade na organização e encontra-se plenamente ativa, segue seu caminho através de ciclos de atividades. As organizações, nesse momento, devem buscar a manutenção da energia das CoP's, procurando renovar seus interesses, incentivar os novos ingressantes e tentar ganhar representatividade na mesma, com ações

que estimulem a prática compartilhada. No quinto e último estágio, a descontinuidade da CoP, há uma dispersão natural em função da quebra e/ou do desinteresse em um dos três pilares das CoP's (domínio, interesse e prática). Wenger et al (2002) destaca que a descontinuidade de uma CoP ocorre em função de aspectos que caracterizam sua dinâmica e temporalidade. As organizações devem perceber esses momentos, aceitar e permitir a descontinuidade das comunidades em seu ambiente.

#### 2.2.4. IMPORTÂNCIA DAS CoP's

As CoP's são especialmente importantes, uma vez que inúmeros estudos e autores tendem a asseverar que não podemos separar o conhecimento da prática (Brown & Duguid, 1991; Blackler, 1995; Lave & Wenger, 1991) apud Hayes, Walsham (2001). Estes autores afirmam que como tal, o conhecimento não é mera condição abstrata fruto de processos cognitivos, mas que essencialmente está situado nas práticas e comunidades, assumindo assim significância dependendo do contexto em que a aprendizagem ocorre, em especial, nas práticas de trabalho que, via de regra, são constitutivas de "imperceptíveis", variadas e finas granulações de difícil apreensão ou mapeamento através de processos convencionais.

As CoP's são particularmente relevantes para a Gestão do Conhecimento, numa premissa elementar por gerar uma interface extremamente interessante entre a própria GC e o trabalho colaborativo distribuído e por apresentar às organizações uma oportunidade ímpar no que tange a captação do fluxo, não só de soluções criativas, mas também de inovações radicais através de sua existência (Bond, 2006 apud Plessis, 2008). O que temos a partir deste contexto é o reconhecimento da necessidade de compreender como as relações e interações sociais, através da CoP's, alavancam a criação e incorporação de conhecimentos relevantes para as organizações, uma vez que recentes estudos sugerem que as comunidades de prática podem ser cultivadas e aproveitadas como elemento de vantagem estratégica (Saint-Onge e Wallace, 2003; Wenger *et al*, 2002 apud Robert, 1996).

Em relação ao ciclo da Gestão do Conhecimento (identificação, criação, armazenagem, compartilhamento e aplicação) proposto por Young (2010), temos que os trabalhadores do conhecimento estão informal e contextualmente ligados por um mesmo interesse no compartilhamento de conhecimentos e aplicação de práticas comuns. Assim, as CoP's congregam uma vasta base de conhecimentos, que vão dos conceitos teóricos as experiências práticas, ambos imprescindíveis na condução e desenvolvimento de qualquer organização.

A importância das CoP's não está atrelada somente à GC e à estratégia. Sabe-se que as formas de mensuração e avaliação das CoP's são difíceis de serem computadas e visualizadas.

No mesmo sentido, Wenger (2002) identificou que as CoP's agregam valor às organizações de diversas formas, dentre elas: auxiliam a direcionar a estratégia, propiciam o desenvolvimento de novos negócios, compartilham e transferem as melhores práticas, auxiliam a integração da organização e diminuem as barreiras culturais, melhoram a rede de relacionamentos, dentre outros. Porém, resultados tangíveis, quantificáveis e com mensuração de resultados, apesar de existirem, são mais difíceis de serem visualizados pelas pessoas.

### 3. A PESQUISA

A pesquisa foi desenvolvida nas quinze comunidades de prática ativas da ACATE Foram utilizadas as cinco etapas definidas por Young (2010) para que se tenha uma iniciativa de sucesso na implementação da GC nas organizações: (1) identificar o conhecimento; (2) criar o conhecimento; (3) armazenar o conhecimento; (4) compartilhar o conhecimento; e (5) aplicar o conhecimento, visando tentar identificar em que situação se encontram as comunidades de prática da ACATE em relação a cada uma dessas etapas.

A idéia é identificar como as comunidades de práticas estão estruturadas e/ou se comportam na ACATE em relação à gestão do conhecimento e as cinco etapas definidas por Young (2010), para

que se possa verificar o seu grau de maturidade e se elas realmente estão contribuindo (ou não) para o desenvolvimento da gestão do conhecimento nessa organização.

O estudo de caso foi realizado no site da instituição e com aplicação de questionários encaminhados para a ACATE que foram respondidos por uma equipe indicada e que atua diretamente nas CoP's da associação. O instrumento foi idealizado inicialmente para que fosse respondido por todos os membros das CoP's ACATE. Porém, por decisão da entidade, apenas alguns membros que atuaram diretamente no processo de formação das CoP's responderam ao questionário coletivamente em nome da instituição. Talvez esse seja um fator limitador da pesquisa, haja vista que as respostas foram construídas em conjunto por uma equipe indicada pela entidade, o que pode ter enviesado a opinião de uma ou outra pessoa especificamente neste grupo. De qualquer forma, as respostas fornecidas foram entendidas como a opinião da entidade. O questionário foi composto por 17 questões abertas, que buscavam identificar (ou não) se as etapas definidas por Young(2010) como importantes iniciativas para a implementação da GC nas organizações foram atendidas/cumpridas e se a empresa as pratica de forma estruturada.

### 3.1. A ACATE

A Associação Catarinense de Empresas de Tecnologia (ACATE) é uma entidade sem fins lucrativos que atua, desde 1986, em prol do desenvolvimento do setor de tecnologia do Estado de Santa Catarina. Ao longo da sua atuação, a ACATE se consolidou como uma das principais interlocutoras das empresas catarinenses de tecnologia junto aos poderes públicos municipais, estaduais e federal, além de outras entidades representativas e instituições do setor tecnológico, não apenas em Santa Catarina, mas no Brasil.

Com sede em Florianópolis, a ACATE reúne associados presentes em todas as regiões do Estado. Os empreendimentos associados à ACATE são especializados no desenvolvimento e comercialização de hardware, software e serviços para diversas áreas, entre elas: agronegócio, Contábil, Jurídica, automação Comercial, aviação, bancos e financeiras, educação, energia, engenharia e construção, entretenimento, equipamentos eletrônicos/elétricos, gestão empresarial, governança corporativa, governo eletrônico, indústria, infraestrutura de hardware e redes, Internet e serviços, jogos, mídia, negócios eletrônicos, saúde, segurança da informação, socioambiental, software embarcado, software outsourcing e telecomunicações(ACATE, 2011).

A ACATE está incentivando a criação de verticais de empresas de tecnologia entre suas associadas. O objetivo é criar grupos de empresas que atuem em mercados semelhantes e complementares, estimulando o associativismo e o relacionamento entre as empresas. Entre as ações das verticais que são estimuladas no âmbito da ACATE estão:

- Desenvolvimento de estratégias de acesso a mercados - nacional e internacional;
- Definição de portfólio de soluções da vertical;
- Networking entre as associadas;
- Representatividade política e econômica para relacionamento com instituições;
- Participação conjunta em eventos setoriais;
- Visibilidade para o mercado;
- Compartilhamento de boas práticas de gestão e negócios;
- Acesso a informações ligadas a legislação, tributos, incentivos fiscais, financiamentos; e
- Internacionalização de empresas (ACATE, 2011).

Atualmente, as verticais ativas da ACATE estão divididas em quinze grandes comunidades, totalizando 288 associados em áreas como: segurança, telecom, energia, saúde, educação, games, têxtil e agronegócios, dentre outras. Essas verticais são materializadas no ambiente virtual através das CoP's de cada área. Cada comunidade ou vertical tem um objetivo específico. O quadro abaixo apresenta as empresas que integram as CoP's ACATE.

**Quadro 3: Verticais ACATE**

CoP's	Empresas e associados participantes
Telecom	39
Segurança	36
Energia	38
Saúde	9
Educação	32
Games	21
Têxtil	16
Governo	16
Finanças	5
Marketing	23
Serviços	7
Agronegócios	11
Internacionalização	14
Financiamentos	9
Equipe ACATE	12

Fonte: adaptado da ACATE(2011)

### 3.2. RESULTADOS

O estudo de caso na ACATE buscou resposta para o questionamento que buscou analisar de que forma a CoP pode auxiliar a melhorar a gestão do conhecimento nas organizações. Para isso, foi adotado o modelo proposto por Young(2010) que indica cinco etapas fundamentais para a implementação da GC nas organizações: identificação do conhecimento, criação o conhecimento; armazenagem do conhecimento, compartilhamento do conhecimento e aplicação do conhecimento, visando tentar identificar em que momento e situação se encontram as comunidades de prática da ACATE.

Antes de discorrer propriamente sobre as cinco etapas definidas por Young(2010) durante a realização da entrevista semi-estruturada com apoio do questionário, procurou-se conhecer o entendimento da ACATE sobre o tema comunidades de prática e o processo de criação das mesmas. As primeiras questões detalharam isso.

Para a ACATE, uma comunidade de prática<sup>6</sup> é uma comunidade criada para troca de experiência entre empresas, pessoas e instituições com o objetivo de fomentar interesses em comum. A motivação da criação das CoP's na entidade foi definida pelo seu planejamento estratégico, que identificou a necessidade de agrupamento das suas empresas associadas em verticais de mercado. Com isso, a ACATE, que está completando 25 anos de atuação em 2011, precisava ter como suporte uma ferramenta que pudesse reunir também no meio virtual as comunidades que estavam se formando dentro da instituição, nesse formato de verticais de mercado.

Os objetivos principais das CoP's ACATE, de acordo com a entidade, são de reunir as empresas associadas no meio virtual para por meio delas debaterem assuntos de seus interesses. Além das comunidades reunirem grupos específicos, definidos pelas verticais, a Comunidade ACATE pretende ser um espaço para troca de idéias de assuntos que interessem a todas as empresas de tecnologia, como marketing, financiamento, capacitação, dentre outros. A adesão é espontânea. No caso das empresas ligadas a Verticais, os grupos criados dentro da comunidade são a única forma de

<sup>6</sup> Comunidade ACATE: A Comunidade ACATE é a plataforma virtual de relacionamento da entidade com seus associados e com o setor tecnológico de Santa Catarina. <http://comunidade.acate.com.br/>

comunicação da ACATE com as associadas ligadas as verticais. Neste espaço são postados conteúdos de reuniões, documentos, além das discussões. Só é permitida a entrada em um grupo Vertical da comunidade de empresas que formalizaram seu acesso junto a ACATE.

A administração das CoP's ACATE é de responsabilidade da Diretoria de Comunicação da instituição e tem o apoio e gerência dos grupos da coordenação de Verticais da ACATE. O processo de criação da CoP ACATE utiliza o sistema Ning, uma plataforma que permite a criação de comunidades virtuais privadas, sem a necessidade de adesão a outros tipos de comunidades, que não tenham fins profissionais. Após customizar a ferramenta para aplicação a ACATE, foram feitos alguns testes e validado com a diretoria. As primeiras verticais passaram a usar a ferramenta, que se mostrou eficiente, e atualmente quinze verticais fazem uso quase diário do sistema.

O papel da liderança é fundamental nas CoP's ACATE, já que reunir as pessoas para discutirem no meio virtual ainda não é cultura da maioria das empresas. Além disso, o principal público da comunidade são os próprios diretores das empresas – que raramente possuem tempo para este tipo de ação/discussão. A entidade se preocupa muito em facilitar o acesso e apresentar soluções informacionais e de comunicação para os seus associados.

Com relação ao planejamento do portal, a ACATE (e suas CoP's) tenciona criar uma grande solução de relacionamento da instituição com seus associados, integrando todas as soluções de comunicação e de compartilhamento do conhecimento. É um desafio que a ACATE pretende iniciar em 2011 e concluir até o fim deste mesmo ano ou início de 2012.

No aspecto relacionamento com a comunidade, as CoP's ACATE permitem no seu nível mais aberto o relacionamento com pessoas de fora da entidade, mas somente para pessoas e instituições que tenham algum relacionamento com a entidade. Há um processo de moderação nesta adesão. De acordo com a entidade, foi necessário investir neste processo de privacidade dos grupos e moderação na sua adesão (somente empresas formalmente ligada as verticais podem entrar no grupo) para garantir a segurança da informação dos associados e o foco no tema de cada vertical.

Com relação ao sistema de monitoramento, controle e avaliação das CoP's ACATE, a entidade afirma que ainda não dispõe de um modelo sistematizado. Voltando aos cinco passos definidos por Young(2010), a ACATE informa também que não tem uma estrutura formalizada para a identificação, criação, armazenamento e aplicação do conhecimento, mas que entende que a plataforma Ning, que operacionaliza as comunidades virtuais, pode ser utilizada para essa sistematização. Para a entidade, somente o compartilhamento do conhecimento é estruturado nas CoP's ACATE, através desse *software*. Isso é percebido nos fóruns, mensageiros, perfis, vídeos e *timeline*, dentre outros.

Diante das informações obtidas junto à entidade, é possível inferir que as CoP's ACATE, apesar de possuírem as CoP's formalmente estruturadas no ciberespaço, ainda estão dando os primeiros passos rumo à gestão do conhecimento. Os aspectos positivos na entidade são: as verticais permitem que os associados da instituição tenham canalizado para sua área de interesse apenas os aspectos ligados diretamente ao seu negócio, evitando assim, a poluição de uma ferramenta muito importante para o trabalho associativo; e a entidade está preocupada com a aplicação das técnicas e ferramentas de GC para melhorar seus processos.

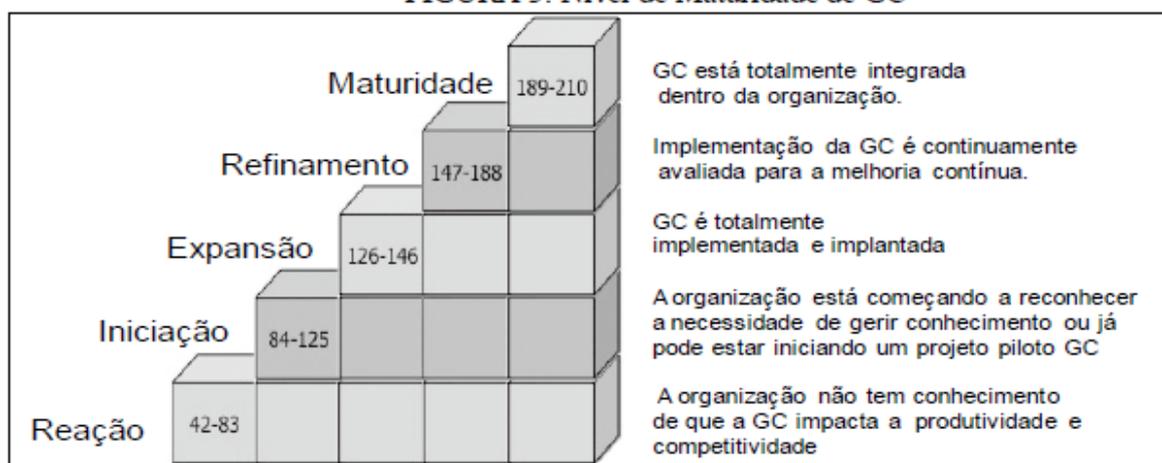
Como oportunidade de melhoria, identifica-se que há necessidade premente da ACATE conhecer mais profundamente o tema gestão do conhecimento, suas ferramentas e técnicas para aí sim, buscar uma implementação eficiente e eficaz das CoP's e de outras iniciativas que visem uma gestão efetiva do conhecimento na organização, pois de acordo com Young(2010), a entidade não está formalmente estruturada para garantir o sucesso em sua iniciativa de gestão do conhecimento. Ao que transpareceu, a ACATE utiliza as CoP's muito mais como um canal de comunicação formal com seus associados do que como uma ferramenta de gestão do conhecimento na entidade.

Outro aspecto que merece atenção na ACATE e, de acordo com o manual APO de GC (Young, 2010), é que a entidade conheça seus pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças (matriz SWOT) e realize um mapeamento de seus processos para que possa fazer uma correta avaliação também da gestão do conhecimento. Para isso, é importante que a empresa compreenda o alinhamento entre a GC e o planejamento estratégico, a missão, visão, objetivos de negócio e resultados pretendidos, buscando identificar as oportunidades de melhoria. Durante a avaliação de GC, a empresa deve observar principalmente seus processos, as pessoas e a tecnologia, além do fator liderança para, com isso, identificar seu nível de maturidade em GC.

De acordo com Young(2010) apud Freire *et al*(2011), é possível realizar uma avaliação de GC na organização visando identificar seu grau de maturidade em GC, de acordo com uma ferramenta<sup>7</sup> de auditoria de GC sugerida pela APO, que é composta por 42 questões divididas, basicamente, em sete categorias: Liderança em GC; Processos; Pessoas; Tecnologia; Processos de Conhecimento; Aprendizado e Inovação; Resultados da GC (rentabilidade; produtividade; qualidade e crescimento). Essa ferramenta é operacionalizada com a seguinte metodologia: aplicada a empresas de pequeno e médio porte, respondida por 70% a 80% dos empregados de todas as áreas e níveis, com mais de seis meses de empresa.

Com essa metodologia e a pontuação obtida com a aplicação dos questionários, de acordo com Young(2010) apud Freire *et al*(2011), é possível identificar com objetividade o grau de maturidade em GC da organização e adotar as ações necessárias para implantar com sucesso a GC na organização, aproveitando os métodos e técnicas existentes para minimizar seus pontos fracos nas cinco etapas da GC: identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar o conhecimento, conforme figura a seguir.

FIGURA 3: Nível de Maturidade de GC



Fonte: Young(2010) apud Freire *et al*(2011)

#### 4. CONCLUSÃO

A importância deste trabalho está na necessidade de se fomentar uma reflexão crítica sobre a temática comunidade de prática, apresentando alguns conceitos e suscitando questões que contribuirão para o fortalecimento da literatura sobre o tema.

Ainda há muita discussão acerca do tema gestão do conhecimento, seus métodos e técnicas (dentre eles as comunidades de prática). A literatura está em franca ascensão, crescendo exponencialmente ano após ano (Freire *et al*, 2011).

<sup>7</sup> Vide manual da APO de Gestão do Conhecimento (YOUNG, 2010). [www.apo-tokyo.org](http://www.apo-tokyo.org).

As CoP's são um fenômeno relativamente recente na história moderna, mas que certamente vieram para ficar. Essa técnica de GC tem auxiliado (e muito) as organizações a extrair melhores resultados de seus profissionais.

O estudo de caso contribuiu para que fosse possível compreender “*in loco*” como funciona uma comunidade de prática em uma organização, identificando seus principais objetivos, pontos fortes e oportunidades de melhorias. A ACATE permitiu observar como uma organização compreende essa ferramenta de gestão do conhecimento, além de visualizar como é criada e estruturada uma comunidade de prática, em todos os seus aspectos.

Em relação aos objetivos iniciais propostos, acredita-se que tenham sido atingidos, à medida que foram identificadas qualitativamente as principais questões que nortearam a pesquisa: origem, conceitos, definições, elementos constitutivos (comunidade, domínio e prática) e tipos de CoP's, além da sua utilização como uma técnica de gestão do conhecimento aplicada a uma organização específica.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Christopoulos. T. Estado da Arte em Comunidades de Prática. (2004). Disponível em <http://www.lidec.futuro.usp.br/downloads/conexestadodaarte.pdf>. Acesso em Dezembro 15, 2010.

Cervo (1996). Amando Luiz; Bervian, Pedro Alcino. *Metodologia científica*. São Paulo: Makron Books.

Davenport, T.H.; Prusak, L (1998). *Working Knowledge – How organizations manages what they know*. Boston: Harvard Business School Press.

Despres, Charles; Chauvel, Daniele. Knowledge Management. *Journal of Knowledge Management*. London: vol.3, nº2, pp.110-120 (1999). Disponível em: [www.emeraldinsight.com/Insight/html/Output/Published/EmeraldFullTextArticles/230002030202.html](http://www.emeraldinsight.com/Insight/html/Output/Published/EmeraldFullTextArticles/230002030202.html). Acessado em Outubro 13, 2010.

Drucker, P (2002). *O melhor de Peter Drucker: a sociedade*. São Paulo: Nobel.

Freire, P.S.; Ueno, A.T.; Dias, M.A.H. Avaliação de Gestão do Conhecimento(GC): *Uma revisão sistemática da literatura para identificar ferramentas e seus fatores de análise*. Disponível em: <http://web20.egc.ufsc.br/comunidade/207/documentos/876>. Acessado em Fevereiro 12, 2011.

Gil (2002). Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4ª. ed. São Paulo: Atlas.

Lakatos, Eva Maria; Marconi, Marina de Andrade. *Fundamentos de metodologia científica*. 3ª. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

Lave, J.; Wenger, E (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge: Cambridge University Press.

Malhotra, Naresh K (2001). *Pesquisa de marketing: Uma orientação aplicada*. 3a. ed. Porto Alegre: Bookman.

Moura (2009). Guilherme Lima. Somos uma Comunidade de Prática? *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, 43(2): 323-46 – mar./abr. 2009.

Oliveira (2001). Marcelle Colares. *Análise do conteúdo e da forma dos periódicos nacionais de contabilidade*. 2001. 157 p. Tese (Doutorado em Administração). USP: São Paulo.

Plessis, M. du (2008). The strategic drivers and objectives of communities of practice as vehicles for knowledge management in small and medium enterprises. *International Journal of Information Management* 28, 61–67.

Probst, Gilbert; Raub, Steffen; Romhardt, Kai. Trad. Maria Adelaide Carpigiani (2002). *Gestão do Conhecimento: Os elementos construtivos do sucesso*. Porto Alegre – Bookman.

Ribeiro, Richard; Kimbleb, Chris; Cairns, Paul (2010). Quantum phenomena in Communities of Practice. *International Journal of Information Management* 30, 21–27.

- Richardson, et al (1989). *Pesquisa social: Métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas.
- Triviños, Augusto Nivaldo Silva (2006). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: A pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas.
- Salvador, Ângelo Domingos (1982). *Métodos e técnicas de pesquisa bibliográfica*. Porto Alegre: Sulina.
- Selltiz, Claire et al (1975). *Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais*. São Paulo, EPU.
- Souza-Silva, J. C. (2005). *Aprendizagem Organizacional: Condições e Desafios para o Desenvolvimento de Comunidades de Prática em Organizações de Ensino Superior. 2005*. Tese (Doutorado de Educação) — Universidade Federal da Bahia, Salvador.
- Sveiby, K. (1998). *A nova riqueza das organizações*. Rio de Janeiro: Campus.
- Wenger, E. (1998). *Communities of Practice: Learning, meaning and identity*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Wenger, E., McDermott, R. and Snyder, W.M. (2002). *Seven Principles for Cultivating Communities of Practice. Cultivating Communities of Practice: a Guide to Managing Knowledge* Boston: Harvard Business School Press.
- Vergara, Sylvia Constant (2005). *Métodos de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas.
- Yin, R. K. (2003). *Estudo de caso: Planejamento e métodos*. Trad. Daniel Grassi. 3.<sup>a</sup> Ed. Porto Alegre: Bookman.
- Young, R. (2010). *Knowledge Management: Tools and techniques manual*. Asian Productivity Organization. Tokyo.

# FORMAÇÃO DE REDE E COLABORAÇÃO ENTRE EMPRESAS: UM CASO DE INOVAÇÃO NA LOCALIZA RENT A CAR<sup>1</sup>

## NETWORK FORMATION AND INTERFIRM COLLABORATION: AN INNOVATION CASE OF LOCALIZA RENT A CAR

**Mateus Morato Fantini**

Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Brasil  
mateusmorato@hotmail.com

**Liliane de Oliveira Guimarães**

Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Brasil  
lilianeog@pucminas.br

**José Márcio de Castro**

Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Brasil  
josemarcio@pucminas.br

**Sérgio Fernando Loureiro Rezende**

Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Brasil  
srezende@pucminas.br

### RESUMO

A emergência da nova economia digital, apoiada principalmente pela TI - Tecnologia da Informação - e a Internet produziu mudanças nas estratégias das empresas e em suas estruturas, possibilitando criar diferentes formas de colaboração entre empresas, clientes e fornecedores. A partir desse novo paradigma, esse artigo teve como objetivo apresentar um projeto desenvolvido de maneira colaborativa, envolvendo atores que estavam geograficamente dispersos, e que detinham competências e conhecimentos distintos, mas complementares. A interação dos atores e a coordenação das atividades do projeto, executadas quase na sua totalidade de maneira virtual, resultaram na integração eletrônica da Localiza Rent a Car – maior locadora de automóveis da América Latina - com um sistema global de reservas de viagem denominado rede Amadeus.

### PALAVRAS CHAVE

Redes organizacionais, Colaboração, Inovação, Tecnologia da Informação e Internet.

### ABSTRACT

The emergence of the new digital economy, supported mainly by IT - Information Technology – and the Internet has brought changes in business strategies and structures, fostering the creation of various forms of collaboration between companies, customers and suppliers. Building on this new paradigm, the present study aims to present a project developed in a collaborative manner, involving actors who were geographically dispersed and held distinct but complementary skills and knowledge. The interaction of actors and the coordination of the project's activities, carried out almost entirely in a virtual manner, resulted in the electronic integration of Localiza Rent a Car – largest car Rental Company in Latin America - with a global reservations system called Amadeus network.

---

<sup>1</sup> Nossos agradecimentos à Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais – FAPEMIG pelo apoio financeiro para participação no Management Studies International Conference.

## KEYWORDS

Organizational Networks, Collaboration, Innovation, Information Technology, Internet.

## 1. INTRODUÇÃO

Desde a década de 50, vários estudos acadêmicos enfatizaram os estudos das organizações que atuam em rede (Richardson, 1972; Cook, 1977; Easton, 1992; Håkansson, 1989, 1997; Castells, 1999, 2003; Fleury, 2005).

A Tecnologia de Informação (TI) - que inclui a tecnologia digital mais a Internet - compondendo a economia digital, segundo Castells (1999), tem desempenhado um papel importante na transformação da sociedade e na forma como as organizações têm feito seus negócios e estruturado seus processos. Tais transformações mudaram o papel da TI nas organizações. A TI deixou de ser considerado um centro de custo e passou a desempenhar um papel mais estratégico para as empresas. (Luftman, Lewis & Oldach, 1993; Norden, 1993; Luftman, 2000).

Neste contexto, são de particular importância as possibilidades que o uso da tecnologia oferece para o relacionamento e as ações cooperativas entre fornecedores, clientes e parceiros. Sendo assim, as organizações estão cada vez mais integradas e cooperando fora dos seus limites, as redes passam a ser o novo locus de inovação de produtos, serviços ou de processos (Håkansson, 1989). O presente artigo procurou discutir, neste quadro de mudanças introduzidas pela disseminação da TI e Internet nas organizações contemporâneas, o papel destas novas tecnologias na formação e viabilização de estratégias de negócio que envolve cooperação entre empresas, gerando inovação em produtos, serviços ou processos, através de um estudo de caso único realizado na Localiza Rent a Car. O artigo teve como objetivo geral analisar um processo de cooperação entre empresas, facilitado pela TI, que resultou em inovação.

## 2. REVISÃO DE LITERATURA

Os relacionamentos colaborativos entre empresas (*business to business*) estão sendo explorados nas organizações e nos estudos acadêmicos com certa frequência (Easton, 1992; Nohria & Eccles, 1992; Moss Kanter, 1994; Håkansson & Snehota, 1989; 1995; Håkansson, 1989; Oliver & Ebers, 1998; Dyer, 2000; Ford & Johnsen, 2001; Borgatti & Foster, 2003; Dittrich & Duysters, 2003; Teng, 2003). Alguns pesquisadores destacam que a liderança no mercado automobilístico mundial da Toyota está relacionada com a competência colaborativa que a companhia desenvolveu ao longo dos anos (Granovetter, 1985; Kay, 1993; Dyer & Singh, 1998; Hite, 2003; Dye & Hatch, 2004) e diversos outros estudos destacam a importância da rede para obter recursos (Pfeffer & Salancik, 1978; Johanson & Mattsson, 1988), para reduzir incerteza e gerenciar melhor suas relações com terceiros (Pennings, 1983; Ulrich & Barney, 1984; Heide, 1994), inovar (Håkansson, 1987, 1989; Ford & Johnsen, 2001; Dittrich & Duysters, 2003; Ford, Gadde, Hakansson & Snehota, 2007) entre muitas outras vantagens desse tipo de arranjo empresarial. Håkansson (1989) argumenta que a inovação intrafirma era considerada como a principal fonte de vantagem e diferencial empresarial, mas pesquisadores dos processos de desenvolvimento tecnológico têm constatando a importância da colaboração entre empresas, relacionamentos interfirmas e redes para obtenção e o desenvolvimento de novos conhecimentos e tecnologias. Estudos apontam também que os processos de inovação e as redes de negócio estão totalmente relacionados e a inovação e a tecnologia são forças que determinam a formação de parcerias e redes entre empresas (Johanson & Mattson, 1992). Apoiada ainda pelos novos canais eletrônicos, as organizações em redes devem assumir um papel direcionador na criação de inovações sociais e econômicas nesse século (Powell; 1990; Castells, 1999).

Na revisão da literatura sobre redes, cooperação e inovação, destaca-se dois modelos desenvolvidos pelo

IMP. O primeiro foi desenvolvido a partir de um estudo sobre o tema em questão, realizado pelo IMP - International Marketing and Purchasing Group - e liderado por Håkan Håkansson. Esse pesquisador estudou as relações diádicas entre compradores e vendedores de produtos manufaturados em diferentes países e conseguiu demonstrar a existência de relacionamentos, muitas vezes duradouros e estáveis, entre empresas (Håkansson & Snehota, 1989; 1995; Easton, 1992; Olsen, 2006). O segundo demonstra um modelo para análise de cenários de inovação colaborativas ocorridas em uma determinada rede, Ford e Johnsen (2000, 2001) criaram um modelo conceitual.

O primeiro modelo de redes, desenvolvido por Håkansson e Snehota (1995), tornou-se a ferramenta central para os estudos das redes e foi utilizado em nossa pesquisa. O modelo trabalha com três variáveis interdependentes: atores, recursos e atividades. Neste modelo para análise de rede, Håkansson e Snehota (1995) resumem as relações de negócio entre empresas como sendo a interdependência de três camadas que determinam as interações e os processos da rede: (1) vínculos entre atividades (*activity links*), que abrangem as transações e processos como comunicação, adaptação e coordenação; (2) vínculo de recursos (*resource ties*), que envolvem os conhecimentos, tecnologias e ativos trocados entre as partes e (3) relacionamento de atores (*actor bonds*), que consistem nos relacionamentos pessoais entre os indivíduos das empresas que fazem parte da rede.

Já o segundo modelo, elaborado por Ford e Johnsen (2000, 2001), é baseado em uma série de atividades colaborativas que desencadearam em inovação, levantadas durante os trabalhos empíricos realizados em seus estudos e também na literatura existente. Tais atividades são: (1) *Uniting* - unificação, (2) *Timing* - temporização, (3) *Mobilising* - mobilização, (4) *Communicating* - comunicação, (5) *Exchanging knowledge* - troca de conhecimento, (6) *Exchanging human resources* - troca de recursos humanos e (7) *Synchronising* - sincronização.

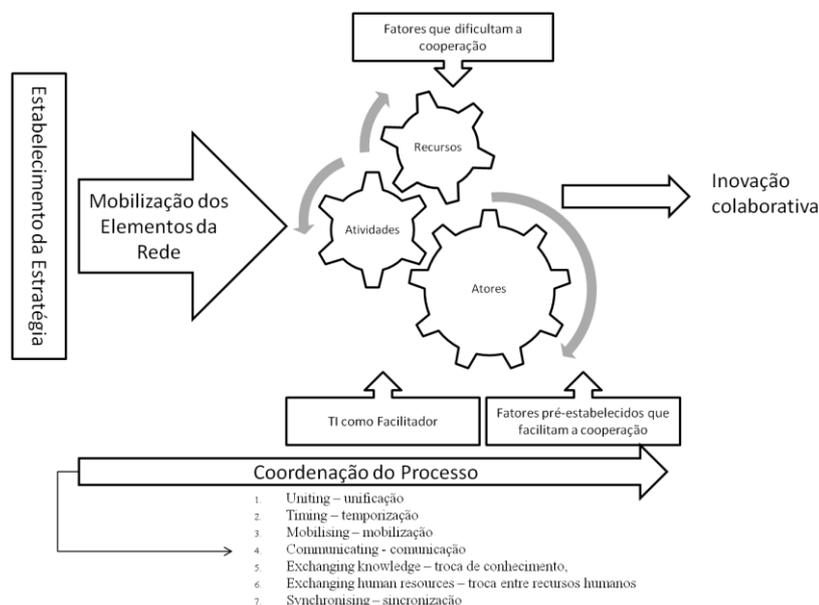
Entretanto, em um terceiro modelo elaborado pelo próprio IMP, destaca-se que os efeitos da rede nos processos de inovação possuem duas vertentes contraditórias. Por um lado, as redes podem facilitar os processos de inovação e por outro limitar que os mesmos ocorram. (Håkansson, 1987, 1989; Ford & Johnsen, 2000, 2001). De acordo com esse estudo, os efeitos negativos ou positivos podem se manifestar de muitas formas, entre elas, principalmente: (1) a rede pode aumentar a dependência entre os atores criando laços muito fortes, (2) pode implicar em uma dissipação do conhecimento entre as partes envolvidas e (3) pode ser um canal para novas redes, que pode ser um fator positivo para explorar novos mercados e tecnologias, ou negativo, como abrir possibilidade para novos concorrentes. O modelo descrito acima foi utilizado nesse trabalho, complementando o modelo teórico de Håkansson e Snehota (1995), a fim de analisar dos processos de colaboração e os fatores facilitadores e limitadores dos processos de inovação.

O modelo conceitual elaborado para análise dos dados desse artigo, apresentado a seguir, unifica os modelos do IMP (Håkansson & Snehota, 1995) e o modelo Ford e Johnsen (2000, 2001).

Explicando o modelo abaixo, a partir de uma estratégia estabelecida pela empresa ou um projeto no qual ela não detém todos os recursos ou conhecimentos para a execução da estratégia (Pfeffer & Salancik, 1978; Uzzi, 1996; Johanson & Mattsson, 1988) ou que os custos de transação justifiquem a externalização da operação (Williamson, 1985), a empresa decide recorrer a sua rede de parceiros ou mercado para obter tais recursos (Håkansson & Snehota, 1995). A partir desse cenário, ocorre a seleção e mobilização dos parceiros (Ford & Johnsen, 2000, 2001) e inicia-se o projeto, no qual os atores, atividades e recursos são coordenados para que o projeto seja executado (Håkansson & Snehota, 1995). Várias atividades auxiliam a coordenação do processo - unificação, temporização, mobilização, comunicação, troca de conhecimento, troca de recursos humanos e sincronização

(Ford & Johnsen, 2000, 2001). Entretanto, podem existir fatores que influenciam negativa ou positivamente o processo (Håkansson, 1982, 1987, 1989; Ford & Johnsen, 2000, 2001; Hanken, 2007). No caso estudado, procuramos entender se a TI e a Internet atuam como facilitador do processo (Mcfarlan 1998; Porter, 2001) e se esse mecanismo resultou em inovação para o negócio (Håkansson, 1989; Johanson & Mattson, 1987; Ford & Johnsen, 2000; Ford, Gadde, Hakansson & Snehota, 2007).

**Figura 01: Modelo conceitual para análise dos dados**



Fonte – Elaborado pelos autores do artigo, com base em Håkansson e Snehota (1995) e Ford e Johnsen (2000, 2001).

### 3. METODOLOGIA

Para o desenvolvimento do artigo, optamos pela realização de uma pesquisa qualitativa por meio de um estudo de caso único na Localiza Rent a Car, onde foi possível observar a existência de um cenário colaborativo em rede, intermediado pela Internet e pela TI, e que resultou em inovações, na forma de operar o negócio e de se relacionar, eletronicamente, com as agências de viagens. A escolha da empresa baseou-se não só no fato de ela ser líder em seu setor, na América Latina, estando entre as 500 maiores empresas brasileiras, segundo o ranking nacional de negócios, bem como pela proximidade do autor com a empresa e seus dirigentes, em função de sua atividade profissional.

O caso estudado da Localiza Rent a Car possuía características únicas, que permitiu analisar em profundidade a temática desse artigo. Tais características foram criadas pela própria natureza do projeto da empresa: se integrar eletronicamente, através da internet e por meio de sistemas de informação, com uma rede pré-estabelecida denominada GDS Amadeus. Tal integração viabilizaria o acesso, em tempo real, das agências de viagem e portais corporativos aos sistemas da Localiza para realização de reservas e cotações, minimizando assim os custos de transação e diminuindo barreiras de acesso. Para conseguir realizar tal estratégia de negócio, foi necessário formar uma rede com diversas empresas - TLantic, TechBiz, Amadeus – como forma de obter acesso, conhecimentos, tecnologias, ferramentas para a conclusão do projeto. Tal iniciativa possuía peculiaridades técnicas que só poderiam ser resolvidas mediante o emprego correto de tecnologias de integração *business to business* nas quais a Localiza não possuía *know how*. O processo de coleta de

dados ocorreu por meio da realização de entrevistas semi-estruturadas – presenciais e virtuais –, observação direta e levantamento de dados secundários, por meio de documentos.

Uma das principais fontes para coleta de dados foi baseada na documentação do projeto que foi completamente disponibilizada para os pesquisadores. Ao todo, analisamos 964 emails trocados entre os atores, em todas as fases do projeto (da negociação a conclusão), atas de reunião, relatórios de acompanhamento do projeto e documentos de especificações técnicas e de gestão do projeto.

Em relação as entrevistas semi-estruturadas e para entender em profundidade como ocorreu a dinâmica de cooperação entre tais empresas, foram elaborados dois roteiros de entrevista, sendo o segundo deles em duas línguas: português e inglês. O primeiro roteiro foi dirigido aos representantes da empresa demandante do projeto de integração com a rede GDS, a Localiza Rent a Car. Já o segundo - uma adaptação mais simplificada do primeiro roteiro - era voltado para os demais participantes do projeto - Techbiz, TLantic e Amadeus. Tais roteiros foram baseados em estudos realizados por diversos autores, principalmente Håkansson e Snehota (1995), Larson (1992) e Ford e Johnsen (2001). O objetivo de tais roteiros era entender o que originou a formação da rede, os processos colaborativos ocorridos entre os atores (Johnsen; Ford, 2001), os fatores que influenciaram positiva e negativamente o projeto (Håkansson, 1987, 1989; Johnsen; Ford, 2001), os vínculos dos atores, atividades e recursos (Håkansson, 1987) e o papel da Internet e da TI no projeto em questão (Mcfarlan, 1984; Powell; Dent-Micallef, 1997; Mcfarlan, 1998; Oliver, 1999; Laurindo, 2005; Laurindo et al. 2001; Rangan; Adner, 2001; Porter, 2001; WU et al., 2005) e finalmente as inovações geradas com a formação da rede e da implementação desse projeto. Ambos os roteiros foram segmentados de acordo com o modelo conceitual e foram divididos em quatro partes, a saber: (1) estabelecimento da estratégia, (2) mobilização dos elementos da rede, (3) coordenação e fatores influenciadores do processo e (4) inovação colaborativa.

Para a empresa Amadeus, o roteiro foi traduzido para inglês e este foi aplicado remotamente, via *e-mail*, uma vez que a equipe do projeto estava geograficamente dispersa na América do Sul, América do Norte e Europa. No total, foram trocados 20 emails, durante 60 dias com 5 atores distintos.

Já as entrevistas com executivos da Localiza Rent a Car foram realizadas na sede da empresa em Belo Horizonte, Brasil. O gerente da Techbiz foi entrevistado também na sede da Localiza, uma vez que este estava alocado na empresa, neste e em outros projetos. A entrevista com o gerente da TLantic ocorreu por telefone, já que a empresa se situava em Porto Alegre, estado da região sul do Brasil. As entrevistas duraram entre 40 minutos e 1 hora e 20 minutos, conforme o nível de conhecimento e participação de cada um dos entrevistados no projeto, gerando um total aproximado de 6:00 horas de entrevistas.

#### 4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Conforme descrito anteriormente, para a realização do projeto de integração da Localiza com a rede GDS Amadeus foi necessário mobilizar uma equipe multidisciplinar e composta por quatro empresas distintas - Localiza, Amadeus, TLantic e Techbiz.

A equipe principal tinha como responsabilidade definir a estratégia de negócios, o escopo do projeto, contratar e coordenar a execução deste, treinar as agências de viagens e difundir o novo sistema integrado e foi mobilizada internamente, dentro da própria estrutura da Localiza. Em seguida, ocorreu a escolha da segunda empresa participante do projeto, a Techbiz. De acordo com o Coordenador de Projetos de TI, “A Techbiz já trabalhava aqui desde 2004. Os profissionais já conheciam muito sobre o negócio reserva. Não se justificava colocar um terceiro para conhecer toda a regra de negócio e funcionamento da empresa.”

Nesse período de trabalho conjunto, foi estabelecida uma parceria e desenvolvida uma forte confiança entre as empresas. Na época, existiam cerca de 10 profissionais da Techbiz alocados na Localiza em tempo integral, trabalhando em diversos projetos que eram definidos de acordo com a demanda das divisões do grupo e coordenados pela área de TI. Assim, a escolha da Techbiz decorreu do pré-relacionamento que a empresa tinha com a Localiza e devido aos conhecimentos que seus profissionais já haviam obtido acerca dos processos específicos de aluguel de carros e das regras de negócio da companhia.

A indicação para a terceira empresa veio de uma das parceiras de tecnologia da Localiza, a Microsoft. Após entender a necessidade da empresa, o profissional da Microsoft buscou em sua rede de parceiros uma empresa que detinha os conhecimentos e tecnologias para a realização da integração eletrônica da Localiza com a rede Amadeus. A empresa indicada foi a TLantic, pois ela já havia participado de um projeto similar da integração do GDS Galileo – concorrente da Amadeus – com um portal de viagens de uma empresa europeia. A equipe da TLantic - situada em Porto Alegre - era composta por um gerente de projetos e um arquiteto de soluções de TI.

O contrato assinado entre a Localiza e TLantic previa que todos os direitos decorrentes do projeto, como direitos de propriedade intelectual e direitos autorais, seriam de exclusividade da contratante, tendo ela total liberdade para requerer as proteções devidas no Brasil ou no exterior. O contrato previa também que todos os documentos, como códigos fonte e documentação técnica relacionada ao projeto, seriam repassados à Localiza, para que a empresa pudesse, posteriormente, dominar a tecnologia desenvolvida.

A Amadeus possuía uma equipe preparada para esse tipo de projeto, pois a empresa realiza, com frequência, esse tipo de integração entre empresas, uma vez que o *Complete Access* - conectividade total - é um dos produtos oferecidos pela companhia. Por ser uma empresa geograficamente dispersa e com clientes em todo o mundo, tal equipe já detinha os conhecimentos necessários para a execução do projeto de maneira totalmente remota. A equipe formada pelo Amadeus para a execução do projeto era composta pelos seguintes papéis: um gerente de produtos da Amadeus – situada em Miami, EUA – que era responsável pela coordenação e implantação do projeto; uma gerente comercial da Amadeus – situada em Buenos Aires, Argentina – que foi responsável pela venda da solução; e a equipe técnica – situada em Nice, França – responsável pelos sistemas de TI e banco de dados.

Sintetizando, observa-se que no processo de mobilização, a confiança entre a Localiza e Techbiz foi fator determinante para a escolha da empresa no projeto e que a rede de parceiros da Microsoft viabilizou a escolha de uma empresa que já detinha os conhecimentos necessários para a realização da integração eletrônica entre a Localiza e Amadeus.

A equipe formada estava geograficamente dispersa e contava com profissionais de culturas diferentes e com conhecimentos distintos, mas complementares. Dadas essas características, o processo de coordenação do processo foi uma tarefa importante e determinou o alinhamento dos atores em relação aos objetivos do projeto, suas responsabilidades e compartilhamento do conhecimento e andamento do projeto. Seguindo o modelo conceitual, faz-se a análise desse processo de acordo com as seguintes atividades: unificação, temporização, mobilização, comunicação, troca de conhecimento, troca de recursos humanos e sincronização.

As primeiras atividades desempenhadas pela equipe do projeto e coordenadas pela Localiza foram as de unificação e temporização, que ocorreram de maneira concomitante. Essas atividades tiveram como objetivo definir e formalizar os membros do projeto, a responsabilidade de cada um, o

cronograma e seus principais marcos. Por causa da complexidade do projeto, foi decidido separar o projeto em duas grandes fases.

A primeira fase contemplou uma parte da integração eletrônica. Essa integração possibilitaria as agências de viagens fazerem reservas em tempo real nos sistemas Localiza. Já na segunda fase, o projeto atenderia à integração completa entre as empresas, interligando totalmente o sistema de reservas da Localiza com a Amadeus e oferecendo mais recursos para as agências de viagem, como consulta de disponibilidade de modelos específicos de carro e comparação de tarifas.

As atividades de comunicação, trocas de conhecimentos e sincronização ocorriam nas reuniões semanais, previamente agendadas, ou sempre que alguma atividade se atrasava. Tais reuniões eram, em sua maioria, virtuais, envolvendo participantes das quatro empresas – Localiza, Amadeus, TLantic e Techbiz. Durante o início do projeto, foi criada uma agenda criteriosa e religiosamente cumprida para reuniões.

Para o coordenador de projetos da Techbiz, um dos fatores determinantes para o sucesso do projeto foi a metodologia de trabalho e *know-how* da Amadeus em desempenhar projetos dessa natureza. Os processos da Amadeus eram extremamente formais, todos os documentos eram didáticos e todas as etapas do projeto eram formalizadas, facilitando bastante a comunicação e o alinhamento entre os atores.

Outro ponto central do projeto, segundo os participantes do projeto, foi a troca de conhecimento. Ao discutir casos semelhantes com a Amadeus, a equipe da Localiza pôde aprender sobre os processos dessas empresas, seus modelos comerciais, produtos e sobre o mercado norte-americano e europeu. Falando especificamente dos conhecimentos técnicos, ressalta-se que havia sido planejada uma fase de troca de conhecimento entre a equipe da TLantic e a equipe Localiza, que seria realizada após a conclusão da solução. Tal etapa, executada virtualmente, foi realizada por meio de um treinamento à distância, ministrado pelos profissionais da TLantic, que tinha como público-alvo os profissionais de desenvolvimento de sistemas da Localiza e da Techbiz. Foi possível perceber, entretanto, que a equipe não conseguiu absorver totalmente as tecnologias e os conhecimentos técnicos utilizados na construção da solução de integração. Por esse motivo, foi estabelecida uma relação de dependência técnica/tecnológica entre a Localiza e a TLantic.

Em relação à atividade do processo de coordenação, troca entre recursos humanos, houve um único caso, relacionado com o item anterior de troca de conhecimentos. Um recurso humano da Techbiz, que dominava as regras de negócio de aluguel de carro da Localiza, foi alocado durante uma semana na TLantic, em Porto Alegre, para explicar e difundir o conhecimento com os outros participantes do projeto que não dominavam esse segmento de mercado e suas peculiaridades.

A última atividade do processo de coordenação, denominada sincronização, ocorreu de forma transparente nas reuniões presenciais e virtuais, no compartilhamento de documentos e durante todo o período de desenvolvimento da integração dos sistemas. Foi possível perceber que a Internet e a TI desempenharam papel importante na viabilização do projeto. Durante as entrevistas, constatou-se que um dos fatores que influenciaram negativamente o projeto foi a falta de conhecimento da Amadeus em relação ao mercado brasileiro de aluguel de carros, diferente do mercado europeu e norte-americano, pois a cultura brasileira exige uma flexibilidade muito maior das empresas para atender a demandas específicas de mercado. Outros fatores que influenciaram o projeto de maneira negativa foram as barreiras culturais, a língua e o fuso horário entre os países.

Por outro lado, vários fatores contribuíram positivamente para o projeto, destacando, principalmente, o *know how* da Amadeus e TLantic em desempenhar esse tipo de projeto, as

ferramentas e técnicas utilizadas para o gerenciamento, a execução e o acompanhamento das atividades e a escolha dos parceiros.

A forma de trabalho virtual foi citada como um fator positivo e, ao mesmo tempo, negativo, tornando-se um desafio que precisa ser observado em projetos dessa natureza. Por um lado, segundo o assistente de viagens *travel*, o contato face a face é bem mais produtivo e as questões são esclarecidas mais facilmente. Ao mesmo tempo, para ele e outros entrevistados, o projeto não seria viável, por questões de custo e de prazo, se fosse desenvolvido de uma forma diferente. Seria economicamente inviável reunir todos os atores em um único local físico.

Com referência especificamente ao papel da Internet e da TI no projeto, percebe-se que as ferramentas e os canais de comunicação disponibilizados via Internet, tanto para a execução do projeto quanto para a conexão das empresas, foram fundamentais na viabilização da integração da Localiza com o GDS Amadeus e também para o desenvolvimento do projeto que resultou nessa conectividade. Na opinião do Gerente de Projetos da TLantic, “se não tivéssemos a Internet, o retorno sobre o investimento não justificaria, por causa dos custos de comunicação entre as empresas.”

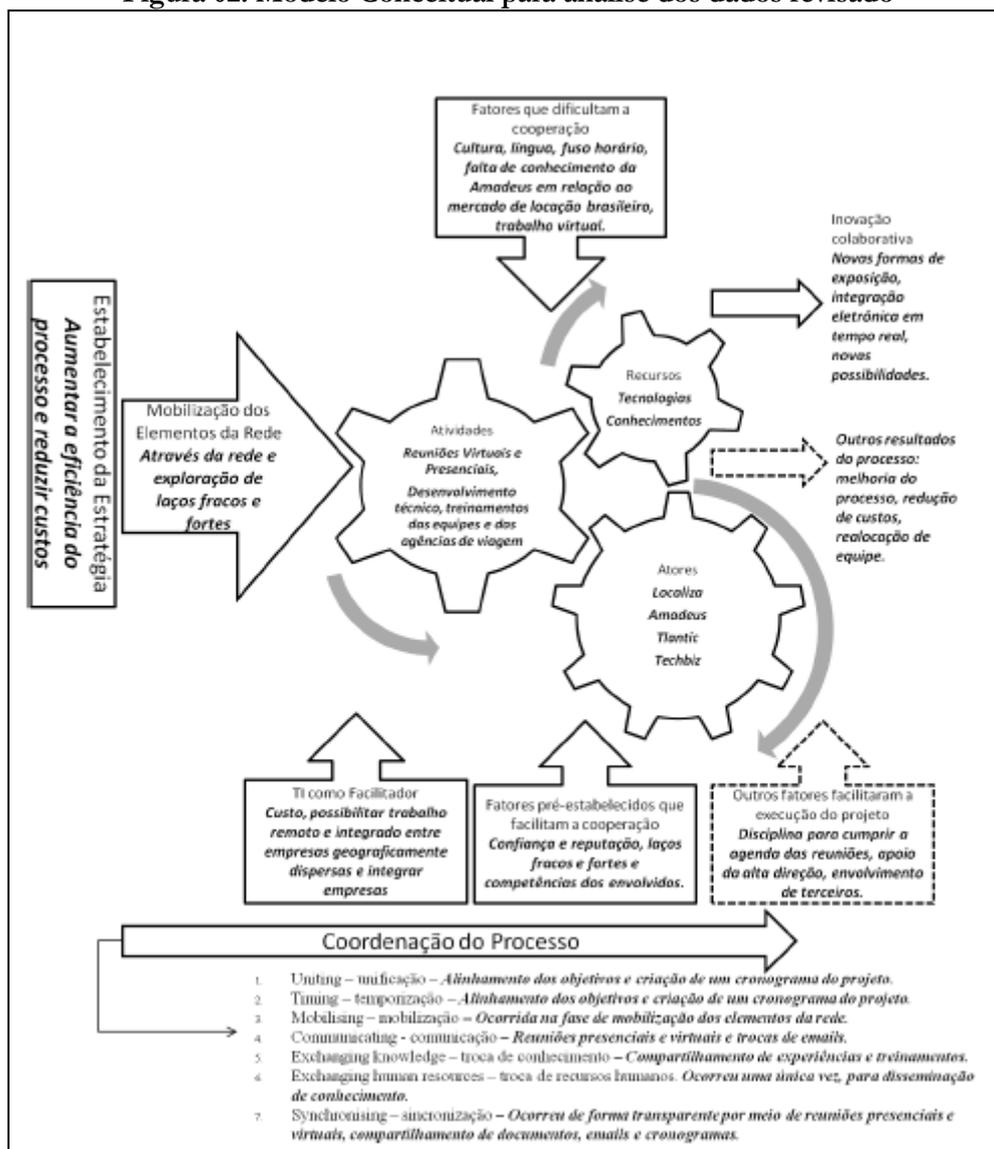
As interações entre os atores, os conhecimentos trocados e os relacionamentos estabelecidos possibilitaram a criação de algumas inovações para as empresas. Muitas das inovações estavam relacionadas especificamente com a TI e com a Internet. Tais inovações, entretanto, estavam muito mais relacionadas com novas possibilidades que a equipe Localiza vislumbrou como resposta para desafios internos da empresa do que inovações propriamente ditas do projeto de integração da Localiza com a Amadeus.

Foi possível observar com clareza que uma das principais inovações foi a possibilidade de a empresa se tornar presente em grandes canais de reserva mundiais e, portanto, entrar em novos mercados. Sob outro ponto de vista, só o fato de se integrar eletronicamente consistia em uma grande inovação. Nenhum concorrente da Localiza no Brasil era integrado, e isso se tornou um diferencial competitivo.

Entretanto, para os parceiros, não houve inovação que pudesse ser transformada em diferencial. No caso da Techbiz, Amadeus e TLantic, não houve inovação e sim aprendizado para as equipes que participaram do projeto. O motivo principal dessa limitação, segundo a TLantic e Techbiz, foram os contratos de confidencialidade firmados entre as partes, o que restringia a divulgação do caso e da referência para as equipes comerciais das respectivas empresas.

Em suma, o modelo conceitual para análise dos dados desenvolvida a partir da revisão da literatura, quando confrontado com os dados do caso, fica constituído como demonstra a Figura 02. As linhas pontilhadas indicam resultados e elementos do processo não previstos no modelo inicial.

Figura 02: Modelo Conceitual para análise dos dados revisado



## 5. CONCLUSÃO

Após a análise do caso esse trabalho permitiu chegar a algumas conclusões que serão descritas a seguir.

Quanto aos mecanismos utilizados na seleção dos parceiros e na coordenação da rede – constata-se a importância dos relacionamentos, dos laços fortes e fracos e a existência de boa reputação e confiança para o estabelecimento de transações econômicas entre as empresas Localiza, Amadeus, TLantic e Techbiz (Granovetter, 1973, 1985; Larson 1992; Hite, 2003). No caso da aproximação da Localiza com os GDS, foi possível identificar que a existência de um laço fraco - pequena intensidade de contato - entre o Diretor de Marketing e Relacionamento com o proprietário de uma grande agência de turismo foi o catalisador da aproximação com o GDS Sabre e, de forma indireta, com a Amadeus. No caso da seleção da TLantic, a rede social também desempenhou um importante papel. A TLantic já fazia parte da rede de parceiros Microsoft, o que culminou na

indicação e escolha dessa empresa. Além disso, a TLantic possuía uma boa reputação no desenvolvimento de projetos dessa natureza, pois foi muito bem recomendada pelo profissional da Microsoft. No caso da Techbiz, a reputação da empresa e a confiança pré-estabelecida entre os atores foi fator determinante para a inserção da empresa no projeto. Nessa perspectiva, percebe-se que a confiança e as relações sociais são fatores que facilitam o estabelecimento de transações entre empresas e, conforme apontado por Granovetter (1985), o processo de escolha dos parceiros não é influenciado somente pela racionalidade econômica.

No que se refere ao papel da TI e da Internet no processo de cooperação entre as empresas na viabilização de inovações em serviços e processos – ficou evidente que a TI desempenhou um importante papel estratégico no caso estudado, pois ofereceu ferramentas que viabilizaram a integração do processo de reservas em tempo real, reduzindo custos e criando novas oportunidades para o desenvolvimento da equipe e minimizando erros (Luftman, Lewis, Oldach, 1993; Norden, 1993; Porter, 2001, 1999; Luftman, 2000; Laurindo, 2005). Alinhado a isso, ficou demonstrado que a combinação da TI e da Internet permitiu integrar, em tempo real, empresas, independente de sua localização geográfica, gerar valor em vários pontos da cadeia e melhorar o desempenho do processo de reservas de veículos (Porter, 2001), transformando o relacionamento entre clientes e fornecedores (Castells, 1999, 2003) e criando vantagem competitiva sustentável, inovando o modelo de negócio, processos, produtos ou serviços (WU et. al., 2005). Nesse sentido, o uso da TI agregou valor para as atividades da organização (Porter, 2001).

Com relação as inovações resultantes do processo de cooperação entre as empresas - foi possível perceber a importância das redes para a aquisição de novos conhecimentos e tecnologias (Hakansson, 1989; Easton, 1992; Dittrich; Duysters, 2003; Ford et al., 2007). A Localiza não dominava todas as tecnologias necessárias para realizar a integração eletrônica com a rede GDS Amadeus e, por meio de sua rede, obteve acesso a profissionais com competências complementares que tinham o domínio e a experiência necessária para o desenvolvimento do projeto. Além disso, ao se apoiar em uma empresa qualificada, a Localiza minimizou os riscos do projeto e os possíveis impactos negativos em seus processos, uma vez que a TLantic e Amadeus já detinham o *know-how* necessário para a execução do projeto dentro do prazo e investimento previsto (Uzzi, 1996; Pfeffer, 1978). A rede e, principalmente, a interação entre os atores viabilizaram algumas inovações tecnológicas e criaram oportunidades para a Localiza, pois a empresa percebeu que podia aperfeiçoar seus processos e se integrar eletronicamente com parceiros e fornecedores em diversos pontos da sua cadeia de valor (Powell; 1990; Hakansson, 1987, 1989; Castells, 1999; Ford et al., 2007).

Além disso, o trabalho permitiu chegar a duas conclusões adicionais que não faziam parte dos objetivos desse trabalho. Em primeiro lugar, foi possível notar um aspecto negativo da rede e do processo de aquisição de novas tecnologias nos parceiros de negócio. Embora o processo de capacitação dos profissionais tenha sido planejado e executado durante o projeto, a equipe de desenvolvimento de sistemas da Localiza não conseguiu, de forma satisfatória, absorver todos os conhecimentos necessários para dar continuidade ao projeto de forma totalmente independente. Na visão do autor desta dissertação, foi estabelecida uma dependência técnica e tecnológica entre a Localiza e TLantic (Pfeffer; Salancik, 1978; Hakansson, 1982; Johanson; Mattsson, 1986, 1987; Powell, 1990; Easton, 1992; Hanken, 2007).

Em segundo lugar, destaca-se que o posicionamento e o papel da empresa na rede determinam sua importância e seu poder (Johanson; Mattsson, 1988; Easton, 1992; Fleury; Fleury, 2005). Conforme apontado por Johanson e Mattsson (1988), quatro características definem o posicionamento da empresa na rede: função que a empresa irá exercer na rede; relações que a empresa tem com outras

na rede; importância da empresa na rede; e as forças das relações. No caso estudado, nota-se que o Amadeus passou a atuar como ator central, intermediando as interações entre a Localiza e seus clientes e as agências de viagem. Quando comparado com a rede estabelecida pela Enterprise Rent-a-Car para integrar as seguradoras e as oficinas de reparo, percebe-se que o ator central é diferente. No caso da Enterprise, o ator central era a própria locadora. No longo prazo, acredita-se que isso possa se tornar um fator de risco, pois o ator central – Amadeus - determina as relações entre os atores que fazem parte da rede e, por consequência dessa força, pode determinar aspectos importantes no que tange aos custos de transação, na medida em que qualquer transação eletrônica entre as agências de viagens e Localiza passaram a ser mediadas pela Amadeus (Williamson, 1985).

## BIBLIOGRAFIA

- Borgatti, S. P. & Foster, P. C. (2003). The Network Paradigm in Organizational Research: a review and typology. *Journal of Management*, 29, 6, 991–1013.
- Castells, M. (2003). *A galáxia da internet: reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editora.
- Castells, M. (1999). A sociedade em rede. In: *A era da informação: economia, sociedade e cultura*. São Paulo: Paz e Terra.
- Cook, K. (1977). *Exchange and Power in Networks of Interorganizational Relations*. The Sociological Quarterly, 18, (1).
- Dittrich, K.; Duyster, G. M. (2003). *The Role of Innovation Networks in a Changing Competitive Environment: the case of IBM*. Banff, Canada: IASTED International Conference on Alliances, Mergers and Acquisitions.
- Dyer, J. F. (2000). *Collaborative advantage. Winning through extended*. Oxford: Oxford University.
- Dyer, J. H.; Singh, H. (1998). *The relational view: Cooperative strategy and sources of inter organizational competitive advantage*. Academy of Management Review, 23, ( 4), 660-679.
- Easton, G. (1992). *Network Positions and Strategic Actions – An Analytical Framework*: In Industrial Networks. *A New View of Reality*. Axelsson, B.; Easton, G., 205-217. London: Routledge.
- Fleury, A. & Fleury, M. T. L. (2005). *A Arquitetura das redes empresariais como função do domínio de conhecimentos*. In: Amato Neto, J. (Org.). *Redes entre Organizações*. São Paulo: Atlas.
- Ford, D., Gadde, L. E., Hakansson, H. & Snehota, I. (2007). *The Business Marketing Course: Managing in Complex Networks*. John Wiley: Chichester.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, Chicago, 91, ( 3), 481-510.
- Hakansson, H. (1989). *Corporate technological behavior: co-operation and networks*. London: Routledge.
- Hakansson, H. (1987). *Industrial Technological Development: a network approach*. Beckenham: Croom Helm Ltd.
- Hakansson, H. (1982). *International marketing and purchasing of industrial goods: an interaction approach*. Chichester: Wiley.
- Hakansson, H.; Snehota, I. (1995). *Developing relationships in business networks*. London: Routledge.
- Hakansson, H.; Snehota, I. (1989). No Business is an Island. *Scandinavian Journal of Management*, 5, ( 3), 187-200.
- Hanken, R. W. (2007). *Development of The Concept of Bonds*. Finland: Swedish School of Economics and Business Administration.
- Hauschildt, J. (2004). *Innovations management*. 3. ed. Munich: Vahlen.

- Heide, J. B. (1994). Inter organizational Governance in Marketing Channels. *Journal of Marketing*, 58, (1), p. 71–85.
- Hite, J. M. (2003). *Patterns of multidimensionality among embedded network ties: a typology of relational embeddedness in emerging entrepreneurial firms*. Strategic Organization, London, 1, (1), 9-49.
- Johanson, J.; Mattsson, L.G. (1986). Internationalization in industrial systems: A network approach. In: Johanson, J. Mattson, G. (1986). International Marketing and Internationalization Process. In: Turbull, P. (1986). *Research in International Marketing*. London: Croom Helm.
- Johanson, J.; Mattsson, L. G. (1987). Interorganizational Relationships in Industrial Systems – A Network Approach Compared with the Transaction Cost Approach. *International Journal of Management Orientation*, 17, (1), 34-48.
- Johnsen, T. & Ford, D. (2000). Managing collaborative innovation in complex networks: Findings from exploratory interviews. 16th IMP Conference. Interactions and Relationships. Bath: University of Bath. MacNeil.
- Johnsen, T.; Ford, D. (2001). Managing networks of supplier and customer relationships for technological innovation: initial case study findings. IMP-conference in Oslo, Norway.
- Kay, J. (1993). *Foundations of Corporate Success*. Oxford: Oxford University Press.
- Larson, A. (1992). Network Dyads in Entrepreneurial Settings: A Study of the Governance of Exchange Relationships. *Administrative Science Quarterly*1, 76-104.
- Laurindo, F. J. B.; Shimizu, T.; Carvalho, M. M.; Rabechini Jr., R. (2001). *O papel da Tecnologia da Informação (TI) na estratégia das organizações*. Gestão e Produção, São Carlos, 8, ( 2), 160-179.
- Laurindo, F. J. B. (2005). *Tecnologia da Informação como Suporte às Estratégias Empresariais*. In: AMATO NETO, J., Org. (2005). *Redes entre organizações: domínio do conhecimento e da Eficácia Operacional*. São Paulo: Atlas, 1, 1–15.
- LOCALIZA RENT A CAR. Disponível em: [HTTP://www.localiza.com](http://www.localiza.com). Acessado em Outubro 22, 2009.
- Luftman, J. N. (2000). Assessing Business – IT alignment maturity. *Communication of AIS*, 4, (14), 1-50.
- Luftman, J. N., P. R. Lewis & S. H. Oldach (1993). Transforming the enterprise: the alignment of business and information technology strategies. *IBM Systems Journal*, 32, (1).
- Mcfarlan, W. E. (1998). A tecnologia da informação muda a sua maneira da competir. In *Estratégia - A Busca da Vantagem Competitiva*. Harvard Business Review Book. 6. ed. São Paulo: Campus.
- Moss Kanter, R. (1994). *Collaborative advantage*. Harvard Business Review, 72, 96-108.
- Nohria, N. & R. Eccles (1992). *Networks and Organizations: structure, form and action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Norden, P. V. (1993). Quantitative techniques in strategic alignment. *IBM Systems Journal*, 32, (1).
- Oliver, A. L. & Ebers, M. (1998). Networking Network Studies - an Analysis of Conceptual Configurations in the Study of Inter-Organizational Relationships. *Organization Studies*, 19, (4), 49-83.
- Oliver, R. W. (1999). *Como serão as coisas no future?*. São Paulo: Negócios.
- Olsen, N. V. (2006). *Incremental Product Development. Four essays on activities, resources, and actors*. Oslon: Nordberg.
- Pennings, J. M. (1983). *Decision making and organisational behaviour approach*. New York: Wiener Publications.
- Pfeffer, J.; Salancik, G. (1978). *The external control of organizations*. New York: Harper and Row.
- Porter, M. E. (2001). Strategy and the internet. *Harvard Business Review*, 79, 63-78.
- Powell, W. W. (1990). Neither market nor hierarchy: Network Forms of Organizations. *Research in Organizational Behavior*, 12, 295-336.
- Rangan, S. & Adner, R. (2001). Profits and the Internet: seven misconceptions. *Sloan Management Review*, 42, (4), 44-53.

- Richardson, G. B. (1972). The organization of industry. *The Economic Journal*, 82.
- Teng, B. (2003). Collaborative advantage of strategic alliances: value creation in the value net. *Journal of General Management*, 29, (2), 1-22.
- Ulrich, D.; Barney, J. B. (1984). Perspectives in organisations: dependence, efficiency and population. *Academy of Management Review*, 9, 471-481.
- Uzzi, B. (1996). The Sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organisations: the network effect. *American Sociological Review*, 61, (4), 674-698.
- Williamson, O. (1985). *The economic institutions of capitalism*. New York: The free press.
- Wu, F.; Yenyurt, S.; Kim, D.; Cavusgil, S. T. (2005). The impact of information technology on supply chain capabilities and firm performance: a resource-based view. *Industrial Marketing Management*, 35, (4), 493-504.