

MEASURING THE LEVEL OF ENDORSEMENT OF THE NEW ENVIRONMENTAL PARADIGM: A TRANSNATIONAL STUDY

Hodis D. Denis • Luis N. Pereira

IMPACTO DA INFORMAÇÃO ONLINE NA FORMAÇÃO DA IMAGEM DE DESTINO VIRTUAL

Célia Rafael • Aurélia de Almeida

UTILIZAÇÃO DE MEDIDAS DE VALOR DO CLIENTE NA CRIAÇÃO DE LISTAS DE DISTRIBUIÇÃO: APLICAÇÃO AO SETOR HOTELEIRO

Pedro Cascada • Célia Ramos • Carlos Sousa

O IMPACTO DA ADOÇÃO DO SNC NAS EMPRESAS PORTUGUESAS DE CONSTRUÇÃO E DE COMÉRCIO POR GROSSO

Carmen Serrenho • J. Sant'Ana Fernandes • Cristina Gonçalves

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL NO SETOR HOTELEIRO

Aline N. Pinto

LAS ESTRATEGIAS DE BUEN GOBIERNO DESDE UNA DOBLE PERSPECTIVA: EMPRESAS CAPITALISTAS VERSUS EMPRESAS DE ECONOMÍA SOCIAL: UN ESTUDIO EMPÍRICO

M. Carmen Muñoz-Medraño • Francisco Laborda-Peñalver • Antonio J. Briones-Peñalver

ATIVIDADE FLORESTAL: UM ESTUDO SOBRE O FENÔMENO DA CONCENTRAÇÃO GEOGRÁFICA DE EMPRESAS DE BASE FLORESTAL NA REGIÃO DE TRÊS LAGOAS-MS, BRASIL

Sirlei T. Tisott • Verônica Schmidt

Índice | Table of contents

MEASURING THE LEVEL OF ENDORSEMENT OF THE NEW ENVIRONMENTAL PARADIGM: A TRANSNATIONAL STUDY

Hodis D. Denis • Luis N. Pereira 4 - 26

IMPACTO DA INFORMAÇÃO ONLINE NA FORMAÇÃO DA IMAGEM DE DESTINO VIRTUAL

Célia Rafael • Aurélia de Almeida 27 - 50

UTILIZAÇÃO DE MEDIDAS DE VALOR DO CLIENTE NA CRIAÇÃO DE LISTAS DE DISTRIBUIÇÃO: APLICAÇÃO AO SETOR HOTELEIRO

Pedro Cascada • Célia Ramos • Carlos Sousa 51 - 74

O IMPACTO DA ADOÇÃO DO SNC NAS EMPRESAS PORTUGUESAS DE CONSTRUÇÃO E DE COMÉRCIO POR GROSSO

Carmen Serrenho • J. Sant'Ana Fernandes • Cristina Gonçalves 75 - 97

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL NO SETOR HOTELEIRO

Aline N. Pinto 98 - 118

LAS ESTRATEGIAS DE BUEN GOBIERNO DESDE UNA DOBLE PERSPECTIVA: EMPRESAS CAPITALISTAS VERSUS EMPRESAS DE ECONOMÍA SOCIAL: UN ESTUDIO EMPÍRICO

M. Carmen Muñoz-Medraño • Francisco Laborda-Peñalver • Antonio J. Briones-Peñalver 119 - 142

ATIVIDADE FLORESTAL: UM ESTUDO SOBRE O FENÔMENO DA CONCENTRAÇÃO GEOGRÁFICA DE EMPRESAS DE BASE FLORESTAL NA REGIÃO DE TRÊS LAGOAS-MS, BRASIL

Sirlei T. Tisott • Verônica Schmidt 143 - 165

dosalgarves

A MULTIDISCIPLINARY e-JOURNAL

www.dosalgarves.com

N.º 23 | Issue # 23

Diretoras | Editors

Filipa Perdigão Ribeiro ■ Rita Baleiro

Conselho científico neste número | Scientific board for this issue

Anabela Mesquita Sarmento ■ Ana Patrícia Duarte ■ Ana Renda ■ Ana Simões Dias ■ Carlos Sousa ■
Cristina Gonçalves ■ Fernando Perna ■ Francisco Carreira ■ Hélder Carrasqueira ■ Ileana Monteiro ■
Isabel Sofia Brito ■ Joaquim Contreiras ■ Kate Torkington ■ Maria Helena Esteves ■ Marisol Correia ■
Olívia Fernandez ■ Rosária Pereira ■ Soraia Ferreira

Redação | Editorial board

Ana Paula Correia ■ Ana Renda

Assistente editorial | Editorial Assistant

Rossana Bodeão

Conceção e desenvolvimento do site | Web design

Carlos Sousa ■ Pedro Cascada

Logo e capa | Logo and cover

Bruno Andrade

ESGHT / Universidade do Algarve

Campus da Penha – Estrada da Penha, 8005-139 Faro - Portugal

<http://www.dosalgarves.com> ■ dosalgarves@ualg.pt

ISSN: 2182-5580

Indexação | Abstracting

DOAJ – Directory of Open Access Journals

CiteFactor

EBSCO Host

Latindex

Measuring the level of endorsement of the New Environmental Paradigm: a transnational study

Medição do nível de apoio ao Novo Paradigma Ecológico: um estudo transnacional

Hodis D. Denis

Faculty of Economics, "Aurel Vlaicu" University of Arad, Romania
hodis_daniel@yahoo.com

Luis N. Pereira

Research Centre for Spatial and Organizational Dynamics, School of Management,
Hospitality and Tourism, University of the Algarve, Portugal
Imper@ualg.pt

Abstract

This study seeks to test the dimensionality and reliability of the revised New Ecological Paradigm (NEP) scale and explores the degree of endorsement of the NEP among the population of Arad, Romania, and Faro, Portugal. Socio-demographic variables were used along the NEP Scale in surveys conducted with face-to-face interviews, in both countries. Results show that people endorse the NEP only partially, with technological optimism and belief in unlimited resources still strongly influencing current thought. The NEP scale showed low levels of consistency among the two samples. Five latent factors were found, via principal component analysis estimation method, in both samples. Thus, the NEP scale should be considered carefully when treated as a measure of a single internally consistent construct.

Keywords: commitment to environment; environmental attitudes; NEP scale; socio-economic impact.

Resumo

Este estudo visa testar a dimensionalidade e a fiabilidade da escala revista do Novo Paradigma Ecológico (NPE) e explorar o grau de apoio ao NPE por parte da população de Arad, na Roménia, e de Faro, em Portugal. Foram medidas variáveis sociodemográficas assim como a escala do NPE em inquéritos por questionário, com recolha de dados através de entrevistas pessoais, realizados em ambos os países. Os resultados mostram que as pessoas apoiam apenas parcialmente o NPE, e que o otimismo tecnológico e a crença em recursos ilimitados ainda influenciam fortemente o pensamento atual. A escala NEP apresentou níveis baixos de consistência em ambas as amostras. Foram encontrados cinco fatores latentes, através da estimação pelo método da análise em componentes principais, em ambas as amostras. Assim, a escala NPE deverá ser considerada com cuidado quando tratada como uma medida única de consistência interna do constructo.

Palavras-chave: compromisso com o meio ambiente; atitudes ambientais; escala NPE; impacto socioeconómico.

1. Introduction

Growing into a multifaceted and complex public topic with instant and widespread recognition given by the media, “Earth Day 1970” is often referred to as the first day of modern environmentalism (Hannigan, 2006). Science communicators like Barry Commoner, Garrett Hardin, Paul Ehrlich and Rachel Carson brought to the attention of a large audience issues related to dangers of pesticide misuse, overpopulation, nuclear threats, urban smog and other such concerns. The “magnifying glass” effect of the mass media and NGOs reinforced the reality of these issues forcing both people and institutions to reconsider their impact on the natural environment.

Treating the environment as a social construct and thus an object of people’s attitudes, several researchers have engaged in creating environmental attitude scales. Among the most well known are Maloney and Ward’s Ecology Scale - 1973, Weigel and Weigel’s Environmental Concern Scale - 1978 and Dunlap and Van Liere’s New Environmental Paradigm (NEP) Scale – 1978, which represents the focus of this paper (Milfont, 2009). Dunlap et al. (2000) argued that implicit within environmentalism was a challenge to our fundamental views about nature and people’s relationship to it. The Ecology Scale and the Environmental Concern Scale probe a range of domains of environmental attitude which reflect dominant and specific issues at the time of their construction (such as air pollution, water pollution, loss of aesthetic values and energy conservation), thus contrasting the NEP scale which aimed to distinguish people’s distinctive world views based on beliefs about the rights and responsibilities of humans in relation to the rest of nature, avoiding reference to specific environmental issues (Alcock, 2012).

This study seeks to test the dimensionality and reliability of the revised NEP scale and explores the degree of endorsement of the NEP among the population of Arad, Romania and Faro, Portugal. These countries were selected in order to compare the level of endorsement of the NEP in countries in the east and west of Europe. In order to understand recent developments in public support for environmental politics on the domestic and the international level, we have to investigate whether and how individuals think, feel, and act on issues which are related to the environment (Schaffrin, 2011). Environmental concern is defined by Dunlap & Jones (2002: 482-490)

as indicating “the degree to which people are aware of problems regarding the environment and support efforts to solve them and or indicate the willingness to contribute personally to their solution”.

The background of the NEP Scale is based on a continuous dichotomy between what Pirages & Ehrlich (1974: 27) coined as the Dominant Social Paradigm (DSP) and, what Dunlap and Van Liere coined the New Environmental Paradigm (later converted to New Ecological Paradigm). An excellent illustration of the evolution of the DSP-NEP dichotomy was carried out by Thomson et al. (2013). This continuum of different ecological viewpoints progresses from an anti-ecological paradigm to a “shallow\light” ecological paradigm through a “middle green” ecological paradigm (Dunlap and Van Liere’s New Environmental and New Ecological Paradigm) and ends with a “deep green” ecological paradigm advocated by Naess (1973). The “deep green” ecological paradigm is presented only so that the full spectrum of degrees of environmental concern is explained; the exploration of such a degree of environmental concern not pertaining to the scope of this paper. Schaffrin (2011) notes that recent research argues for the multidimensional character of environmental concern, having both a horizontal dimension (cognitive, conative) and a vertical dimension (which includes people’s motivations for their concern). Therefore, the development of an internally consistent scale measuring the dimensions shaping people’s environmental concern is of great importance.

1.1 The anthropocentric worldview (1970’s dominant social paradigm)

This worldview is considered to have an anti-environmental thrust. Those who view the world in this way live under the presumptions that human beings are separated from nature, that humans are more worthy than other organisms, that humans are unique due to the use of language, logical reasoning and advanced tools when building our societies, that humans are morally superior compared with non-humans, that humans are in control of nature’s resources (which we see as a huge robust warehouse of resources that humans are entitled to use to increase their wealth and well-being, both in material and aesthetic terms), that humans are rightfully allowed to subdue nature, that humans are willing to grant intrinsic value

(and rights and interests) to human-beings in order to dominate other forms of life and that our acts towards nature are judged on how they affect us, not on how they affect other human beings (Lundmark, 2007).

Under this paradigm, the world is seen as having unlimited resources rendering the conservation of the natural environment without much use, conservation efforts being employed only for those parts of the environment which have utilitarian values for humans. Considering ourselves exempt from environmental constraints we feed our optimism from the use of science and technology to submit nature to our will and find solutions to any problems that occur so that our striving for continuous abundance and prosperity achieved through progress and economic growth will, hopefully, never cease (Lundmark, 2007).

The anthropocentric orientation of the DSP comes from the way of thinking most appreciated in the Enlightenment period of the 17th and 18th centuries and from the Judeo-Christian cosmology of the Western world. Thus it is that liberal economy, individual atomism, material abundance, institutionalized economic growth and private property rights represent the foundation of our society. This frame of social arrangement pushes individuals, companies and institutions to act egoistically, assessing costs and benefits of activities in terms of personal selves (Lundmark, 2007).

1.2 Sustainable development

This paradigm proposes that humans must admit that they are reliant on natural resources for survival and wellbeing, that they are sensitive to risks arising from our reliance on and relationship with nature (including the risk of irreversible resource depletion) and that environmental protection is due mainly to anthropocentric altruism, with degradation of the environment also leading to the degradation of humans' wellbeing.

Sustainable development sees the good health of the environment as instrumental in ensuring human wellbeing. World peace and equality is another trend in this paradigm because wellbeing is judged on the costs and benefits to humans as a group or as individuals in general (Thomson, 2013).

1.3 The new environmental paradigm (shallow or light ecological awareness)

This paradigm represents a mixture of values between the DSP and eco-centrism, focusing on the importance of the natural environment for the health and wellbeing of humans, on the health of the environment, opposition to over-exploitation of natural resources and on political measures that deal with environmental issues. Adopting this world view, humans recognize nature's delicate balance and the possibility of facing severe environmental problems due to excessive human interference (Thomson, 2013).

The main concern of this paradigm is the welfare of humans rather than embracing non-human life forms and ecosystems. In the light of this way of thinking humans need to uphold nature's balance, to admit the existence of limits to human societies' growth and adapt to these limits, to consider the possibility of steady state economies, to adopt consultative and participatory politics that emphasize foresight and careful planning in order to avoid risks to humans and nature and to seek to change society towards cooperation, openness and participation (Thomson, 2013).

In a "shallow/light green" worldview a hierarchy as to what is considered to have intrinsic value sees mammals as the most valuable, followed by sentient beings where the ecosystem only needs protection because it provides habitat for these sentient beings, followed by all recognized life such as plants and animals, followed by the habitats of all plants and animals followed by the rest. In addition, there is an issue as to whether we have a generalized compassion toward other species, other people, and other generations (Thomson, 2013).

This paradigm fails to ask deep questions about ecological relationships and the origins of environmental problems; it also lacks a consistent understanding of sustainability and social justice, the recommendations it makes leaving the structure of advanced society unchanged (Lundmark, 2007).

1.4 The new ecological paradigm ("middle green" ecological awareness)

The difference between the "shallow/light green" and "middle green" environmentalism, according to Thomson (2013), is one of nuance, the latter also

admitting equal rights to existence to both human and non-human species (plants and animals) (augmenting the emphasis on the protection and conservation of plants, animals and their environments). Also, “middle green” environmentalism adds the possibility of an ecological crisis affecting our society if we do not act in this direction. Thus, this type of ecological awareness goes beyond “shallow/light” environmentalism through acknowledgement of the risk of an ecological crisis and rejection of human exemptionalism from nature.

1.5 The eco-centric paradigm (“deep green” ecological awareness)

This paradigm considers that individual living organisms, species and entire biotic communities possess intrinsic value, that humans and nature are intimately interconnected (including our mutual long term interests and welfare), that the natural environment consists of complex webs of ecological interdependence, that our interconnectedness provides the basis for a new sense of empathy and caution (relieving us from the notion that we are exempt from nature), that we along with other species and ecosystems are likely to be affected by an ecological crisis resulting from our ongoing action, that we have to appreciate more the unforeseen consequences of human intervention (such as pollution and other forms of human intervention) which can have multiple and highly elusive ecological effects and that the environmental crisis is the effect of an inflated sense of human self-importance and misconceived beliefs in our capacity to understand biospherical processes (Thomson, 2013).

This paradigm asks humans to believe in the perception of wholeness, in the intrinsic value of human and non-human individuals and species, collectivities of species and eco-systems, in the possibility to defend nature’s integrity by seeing ourselves as part of nature and in promoting holistic methods of environmental conservation. It has a deep emotional concern about the future of the environment, high standards of moral human-nature relationships and a skeptical view to human’s capacity of dealing with environmental problems. It applies across species boundaries, geographical boundaries and time boundaries (Thomson, 2013).

In regards to the social discourse, matters such as biotic rights, intrinsic value of nature and humans' moral obligations towards future organisms must be included. A reflection of this concern can be observed in specific attitudes and personal norms, a greater care for the surrounding environment in cost-benefit analyses of human activities and a reconsideration of major political, economic and social systems (Thomson, 2013).

2. Methodology

2.1 The NEP scale

The NEP scale tries to identify the way people understand nature and the way they see their relationship with nature. The questionnaire used for this study is borrowed from the study carried out by Dunlap et al. (2000). It is composed of 15 NEP items and seven socio-demographic items. The first NEP scale was focused on beliefs about the fragility of nature's balance, limits to growth of human societies and anthropocentrism. The set of 12 Likert items of the first NEP scale exhibited a good deal of internal consistency strongly discriminating between known environmentalists and the general public (Dunlap et al., 2000). The revised version included two new dimensions: "human exemptionalism" and "the possibility of an eco-crisis", thus addressing broader phenomena like climate change. Specifically, Dunlap et al. (2000) adjusted the phrasing of items on the scale to reduce outdated and biased language, balanced the number of pro versus anti-NEP items, and employed the concept of "facets" in an attempt to clarify and strengthen the content validity of the measure (Amburgey & Thoman, 2012).

Anderson (2012) points out three broad categories of criticisms brought to the NEP Scale, as follows: one arising from supposedly missing certain elements of a pro-ecological worldview such as expressions of bio-centric or eco-centric worldview, one from scale validity of the nature of the "value-action gap" and one from the dimensionality of the revised NEP scale. Erdogan (2009) and Dunlap et al. (2000) note that several studies employing the NEP scale resulted in differing numbers of dimensions, ranging from two to five dimensions, thus making the dimensionality and

validity across different societies of the scale questionable. These results justify this research in countries where the NEP scale had never been used.

Finally, it is important to note that the NEP scale used by Dunlap et al. (2000) was translated into Portuguese and Romanian and then translated back to ensure accuracy, without any modification to content or meaning. The survey was conducted via personal interviews by one of the authors of this research.

2.2 Study population and sample

The population of this study is made up of the citizens of Faro (Portugal) and Arad (Romania). The target population of the study represents citizens, male and female, that are over 15 years of age (before the following dates: Faro – January 2012 and Arad – March 2012). The target population is divided into six groups by age and gender. Age groups were chosen in order to compare the environmental attitudes of young people (15 – 25 yo), working age people (26 – 64 yo) and the elderly (65+ yo). For this research the method of stratified sampling was chosen because it can convey a high precision level whilst requiring low financial, material and temporal resources. Furthermore, this method assures that specific subpopulations (according to age and gender) are represented in the sample.

The city of Faro was included in this study (besides Arad) because the first author of this paper earned an Erasmus scholarship to the University of Algarve in the winter session of the 2011 – 2012 school year. This mobility to Portugal made possible the comparison of the worldviews of two cities from countries with different backgrounds.

Proportional stratified sampling was employed using the mean as a parameter of interest. The relative sample error admitted in each stratum was set at 2.5% and a confidence level of 96% was used both in Faro and Arad. The variable of interest used has a 5-point Likert Scale.

After applying proportionate stratified sampling, the resulting samples were of 119 citizens in Faro and 205 citizens in Arad. The allocation of the samples of each country to their strata is presented in Table 1.

Table 1: Population and sample of the study

Age	Arad				Faro			
	Male		Female		Male		Female	
	TP	SP	TP	SP	TP	SP	TP	SP
15-24 yo	9,954	14	10,099	14	2,874	7	2,870	7
25-64 yo	47,435	68	53,479	77	16,233	39	17,239	42
65+ yo	8,483	12	13,864	20	4,181	10	5,680	14

TP – Total Population >15yo (According to CJS Arad, the County Statistical Center, – by the 1st of January 2011– and INE Portugal, the National Statistical Institute – by the 7th of June 2011); SP – Sample

2.3 Measurement and analysis

In the data analysis mostly univariate analyses were used, but also some bivariate and multivariate analysis was carried out. The statistical treatment of the data was performed using the software Statistical Package for Social Sciences (SPSS) version 20.0. The questionnaire was composed of the 15 statements and five socio-demographic questions regarding: gender, age, education level, marital status and level of income.

The central tendency of the sample was determined using mean scores, and item response distribution was determined using frequency analysis. In order to evaluate people's worldview, an index presenting the overall environmental orientation was calculated by averaging the mean of the scores of the NEP items. These were used only to summarize the results of the two samples and not to test the scale.

The internal consistency reliability of the scale was assessed using Cronbach's alpha. This coefficient does not imply that a scale is unidimensional or multidimensional; a high Cronbach's alpha can be obtained even if a scale is not unidimensional. In order to verify the dimensionality of the scale, factor analysis was employed. An eigenvalue of 1.00 was used for factor identification. Each item was measured using a 5-point Lickert scale. The items that formed the revised NEP scale can be seen in Table 2.

Construct validity is examined through non-parametric tests, since distributions of the NEP-scale variables are skewed. However, it was verified that similar results and the same conclusions were obtained if parametric tests were used. Straughan & Roberts (1999) note that there are many studies that explore the relationship between

gender, age, education level, marital status and level of income and ecology; studies both supporting and opposing the existence of a relationship between these socio-demographic variables and environmental concern. If the NEP scale measures a valid construct, then it should correlate with certain personal characteristics (Hartono, 2008) of environmentalists such as: young, female, well educated, married and with moderate to high income.

The five facets of the NEP are the reality of limits to growth of human societies (items 1, 6, and 11), anti-anthropocentrism (items 2, 7 and 12), the fragility of nature's balance (items 3, 8 and 13), the rejection of human exemptionalism (items 4, 9 and 14) and the possibility of an ecological crisis (items 5, 10 and 15). Pro-NEP responses were expected to achieve relatively high scores and DSP responses were expected to achieve relatively low scores. Responses were scored on a 5-point Likert scale ranging from 1 (totally disagree) to 5 (totally agree). Agreement with the eight odd-numbered items indicates pro-NEP orientation. Agreement with the seven even numbered items indicates pro-DSP orientation.

In order to facilitate understanding of item sample mean scores, directionality of the seven even numbered items was changed using the formula: *reverse score* (x) = $\max(x) + 1 - x$, where $\max(x)$ is the maximum possible value for x . In our case, $\max(x)$ is 5 because the Likert scale only went up to 5. This way all means will have a tendency towards 5. This operation was restricted solely to the data in Tables 2 and 3.

3. Results

3.1 Environmental worldviews

The environmental worldviews of the two samples were determined by providing percentage distribution, mean scores and indexes of the samples' NEP scores (Table 2). The mean score for the 15 items, after correcting for the directionality of the items (that is, pro-NEP views are represented as higher numbers), was found to be 3.39 in Arad and 3.41 in Faro (out of a possible 5) indicating that the overall orientation of samples belongs to the lower rank of the pro-NEP worldview.

In the Romanian sample, the mean scores for eight pro-NEP items range from 3.24 to 4.20, whereas the mean scores for seven DSP items range from 1.64 to 3.30. Frequency distributions on the Pro-NEP items show that three quarters of the sample (74.6%) agreed on these statements, 13.4% were undecided, whereas only 12% disagreed. Conversely, distributions on the pro-DSP items reveal that 49.8% of the sample agreed with the statements, while there are considerable numbers of disagreeing (36.1%) and undecided (14.1%) portions of the sample. The standard deviation in the sample ranged from 0.705 on item 6 to 1.345 on item 2 (see Table 3).

In the Portuguese sample, the mean scores for eight pro-NEP items range from 2.83 to 4.45, whereas the mean scores for seven DSP items range from 1.73 to 3.58. Frequency distributions on the Pro-NEP items show that more than three quarters of the sample (77.8%) agreed on these statements, 8.6% were undecided, whereas only 13.6% disagreed. Distributions on the pro-DSP items reveal that a substantial number (50.6%) of the sample agreed with the statements, while 35.9% disagreed and 13.4% were undecided. The standard deviation in the sample ranged from 0.512 on item 5 to 1.221 on item 12 (see Table 3).

Examining the overall frequency and mean distributions reveals that majorities of the two samples support the NEP statements to varying degree, but there is no widespread support for a pro-NEP view in general. Findings on the statements are as follows:

Limits to growth (Arad): An examination of this dimension reveals that 45.4% of the sample embrace beliefs about population control (item 1), strongly (12.2%) and mildly (33.2%), 25.3% oppose these beliefs and 29.3% have irresolute views. Regarding the limits to human interference with nature (item 11) almost three quarters of the sample (71.2%), strongly (19.5%) and mildly (51.7%) held pro-NEP views, 13.6% disagreed and 15.6% had ambivalent views. However, most of the sample (94.7%) accepted the DSP idea of unlimited resources and learning to use them (item 6), while only 2.5% disagreed and 2.9% had irresolute views.

Limits to growth (Faro): 42.0% of the sample embrace beliefs about population control (item 1), strongly (10.9%) and mildly (31.1%), 34.0% oppose these beliefs and 24.4%

have irresolute views. Regarding the limits to human interference with nature (item 11) slightly over a third of the sample (35.3%) strongly (4.2%) and mildly (31.1%) held pro-NEP views, 46.2% disagreed and 18.5% had irresolute views. However, most of the sample (95%) accepted the DSP idea of unlimited resources and learning to use them (item 6), while only 4.2% disagreed and 0.8% had irresolute views. Thus, the assumption that parts of both samples are less accepting of the NEP valuation of nature and more aligned with the DSP value on economic growth gains weight.

Anti-anthropocentrism (Arad): A pro-NEP worldview does not accept the idea that nature exists primarily for human use and has no inherent value of its own (item 12), and that humans have the right to modify the natural environment to suit their needs (item 2). Over half (52.2%) of the sample (23.9%) strongly and (28.3%) mildly oppose the anthropocentric view put forward by item 2, over a third (36.1%) agree and 11.7% of the sample have irresolute views. On item 12 the sample is quite divided, with 46.4% holding anti-anthropocentric views, while a considerable number (43.4%) hold anthropocentric views and only 10.2% have ambivalent views. The anti-anthropocentric statement about the right of existence of plants and animals (item 7) is supported by the vast majority (84.9%), being opposed only by 5.4% while 9.8% held ambivalent views.

Anti-anthropocentrism (Faro): The anthropocentric view put forward by item 2 was strongly (17.6%) and mildly (40.3%) opposed by 57.9% of the sample, a considerable number (30.3%) agreed and 11.8% of the sample had ambivalent views. Similarly, on item 12 the Portuguese sample is also quite divided, with 39.5% holding anti-anthropocentric views and a considerable number (45.4%) holding anthropocentric views, while 15.1% have ambivalent views. The statement about the right of existence of plants and animals (item 7) is supported by the vast majority (94.2%), being opposed only by 1.6% while 4.2% held irresolute views.

The results in both samples suggest that a person can acknowledge the right of existence of plants and animals without necessarily belonging to an environmentalist movement.

Table 2: Frequency and mean distribution of the revised NEP scale items^a

NEP Items	% distribution										Mean ^a	
	Totally Agree		Agree		Unsure		Disagree		Totally Disagree		Arad	Faro
	Arad	Faro	Arad	Faro	Arad	Faro	Arad	Faro	Arad	Faro		
1. We are approaching the limit of the number of people the earth can support	12.2	10.9	33.2	31.1	29.3	24.4	17.5	26.0	7.8	7.5	3.24	3.13
2. Humans have the right to modify the natural environment to suit their needs	9.8	4.2	26.3	26.1	11.7	11.8	28.3	40.3	23.9	17.6	3.30	3.41
3. When humans interfere with nature it often produces disastrous consequences	35.1	49.6	50.2	47.1	8.8	0.8	4.9	0.8	1.0	1.7	4.14	4.45
4. Human ingenuity will insure that we do not make the earth unlivable	23.4	21.8	36.6	45.4	17.6	14.3	17.0	15.1	5.4	3.4	2.44	2.33
5. Humans are severely abusing environment	34.6	42.9	45.9	55.5	9.3	0.8	7.3	0.0	2.9	0.8	4.02	4.42
6. The earth has plenty of natural resources if we just learn how to develop them	45.4	37.8	49.3	57.2	2.9	0.8	1.5	2.5	1.0	1.7	1.64	1.73
7. Plants and animals have as much right as humans to exist	40.5	48.8	44.4	45.4	9.7	4.2	4.9	0.8	0.5	0.8	4.20	4.40
8. The balance of nature is strong enough to cope with the impacts of modern industries	5.4	5.0	24.9	14.3	23.4	15.1	32.2	48.8	14.1	16.8	3.25	3.58
9. Despite our special abilities humans are still subject to the laws of nature	24.4	38.6	52.7	53.8	13.6	4.2	8.3	1.7	1.0	1.7	3.91	4.28
10. The so-called "ecological crisis" facing human kind has been greatly exaggerated	8.3	15.1	31.7	32.8	17.1	18.5	33.6	25.2	9.3	8.4	3.04	2.79
11. The earth is like a spaceship with very limited room and resources	19.5	4.2	51.7	31.1	15.6	18.5	10.3	33.6	2.9	12.6	3.75	2.83
12. Humans were meant to rule over the rest of nature	11.7	9.3	31.7	36.1	10.2	15.1	33.7	27.7	12.7	11.8	3.04	2.97
13. The balance of nature is very delicate and easily upset	27.3	26.9	51.7	56.3	10.2	6.7	8.8	7.6	2.0	2.5	3.94	3.97
14. Humans will eventually learn enough about how nature works to be able to control it	7.3	10.1	37.1	39.5	15.6	18.5	24.4	22.7	15.6	9.2	3.04	2.82
15. If thing continue on their present course, we will soon experience a major ecological catastrophe	32.7	41.2	40.5	38.7	11.2	9.2	12.2	8.4	3.4	2.5	3.87	4.08

^a Mean Likert scores after adjustment for direction. Higher score indicates pro-NEP worldview

^c Total mean

Table 3: Item standard deviation (after score adjustment)

Item	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Arad	1.120	1.345	0.841	1.177	1.000	0.705	0.841	1.138	0.892	1.167	0.982	1.279	0.950	1.240	1.106
Faro	1.132	1.175	0.647	1.082	0.512	0.756	0.693	1.085	0.712	1.220	1.130	1.221	0.934	1.171	1.035

Balance of nature (Arad): The NEP holds the idea that the balance of nature is quite fragile and human interference endangers this balance. On item 3, which states that human intervention in nature often produces disastrous consequences, 85.3% of the sample agreed, whereas only 5.9% disagreed and 8.8% were unsure. Regarding the fragility of nature's balance (item 13) 79% agreed that it is delicate and easily upset, 10.8% disagreed while 10.2% held irresolute views. Item 8 provides a DSP view: 46.3% disagreed, 30.3% agreed with the statement that the balance of nature is strong enough to cope with the impacts of modern industries and a considerable part of the sample (23.4%) held ambivalent views.

Balance of nature (Faro): 96.7% of the sample agreed on item 3, which states that human intervention in nature often produces disastrous consequences, whereas only 2.5% disagreed and 0.8% were unsure. Regarding the fragility of nature's balance (item 13) 83.2% agreed that it is delicate and easily upset, 10.1% disagreed while 6.7% held irresolute views. On item 8, 65.6% disagreed while 19.3% agreed with the statement that the balance of nature is strong enough to cope with the impacts of modern industries and a part of the sample (15.1%) held ambivalent views.

Anti-exemptionalism (Arad): A pro-NEP worldview assumes that people reject human exemptionalist views which are based on the idea that humans are exempt from the constraints of nature. This view supports human domination over nature and the domination of economics over nature. Findings on items 4 (Human ingenuity will insure that we do not make the earth unlivable) indicate that 22.4% of the sample have mild (17%) to strong (5.4%) anti-exemptionalist worldview, whereas 60% of the sample have exemptionalist views and 17.6% have ambivalent opinions. On item 14, which states that humans will eventually learn enough about how nature works to be able to control it, 40% of the sample have a mild (24.4%) to strong (15.6%) antiexemptionalist worldview, whereas 44.4% of the sample have exemptionalist views and 15.6% have ambivalent opinions. It seems that many of those surveyed have trust in human ingenuity and ability to overcome the constraints of nature. However, over three quarters of the sample (77.1%) believe that "despite our special abilities,

humans are still subject to laws of nature” (item 9); while only 9.3% disagree and 13.7% have ambivalent views.

Anti-exemptionalism (Faro): On item 4 (Human ingenuity will insure that we do not make the earth unlivable) 18.4% of the sample have mild (15.1%) to strong (3.3%) anti-exemptionalist worldview, whereas 67.2% of the sample have exemptionalist views and 14.3% have ambivalent opinions. On item 14, 31.9% of the sample have a mild (22.7%) to strong (9.2%) antiexemptionalist worldview, whereas almost a half (49.6%) of the sample have exemptionalist views and 18.5% have ambivalent opinions. On item 9, a large part of the sample (92.5%) strongly (38.7%) and mildly (53.8%) believe that “despite our special abilities, humans are still subject to laws of nature”; while only 3.2% disagree and 4.2% have ambivalent views.

Eco-crisis possibility (Arad): The NEP stresses human dependence on nature and the disastrous outcome of human interference with nature. The great majority of the sample (80.5%) agrees strongly (34.6%) and mildly (45.9%) with the statement regarding human abuse of nature (item 5), 10.2% disagree and 9.3% hold irresolute views. Regarding the probability of an ecological catastrophe (item 15) almost three quarters (73.2%) of the sample agree that the present course of society is unsustainable, 15.6% disagree and 11.2% are unsure. Opinions are divided on the claim that the ecological crisis has been greatly exaggerated, 40% of the sample being supporters of this pro-DSP view while 42.9% were opposed to it, and 17.1% holding ambivalent views.

Eco-crisis possibility (Faro): The great majority of the sample (98.4%) agrees strongly (42.9%) and mildly (55.5%) with the statement regarding human abuse of nature (item 5), with only 0.8% disagreeing and 0.8% holding irresolute views. Regarding the probability of an ecological catastrophe (item 15) more than three quarters (79.9%) of the sample agree that the present course of society is unsustainable, 10.9% disagree and 9.2% are unsure. Opinions are divided on the claim that the ecological crisis has been greatly exaggerated, with 47.9% of the sample agreeing with this pro-DSP view while 33.6% were opposed to it, and 18.5% holding irresolute views.

To conclude this section, it can be said that both samples are rather DSP oriented when it comes to the limits that societies can grow to with the Romanian sample accept the metaphor of the Earth “as a spaceship”. Interestingly, although the Romanian sample accepts the “spaceship” metaphor it also holds the contradictory belief of resource abundance. Also, the samples are irresolute on the topic of overpopulation. On the subject of anthropocentrism rejection, both samples hold pro-NEP views, with the Portuguese sample holding stronger pro-NEP views, and irresoluteness hovering only around the teleology of human rule over nature. Regarding the fragility of nature’s balance, both samples hold pro-NEP views, the Portuguese sample holding stronger pro-NEP views and the Romanian sample being slightly irresolute regarding the strength of nature’s balance in coping with modern industrial societies’ impacts. Both samples hold pro-DSP views on the subject of rejection of human exemptionalism. People accept the idea of humanity not being exempt from the laws of nature, but they also hold a measured dose of technological optimism. Also, both samples are irresolute regarding the eventuality of humans gaining full control over nature. On the possibility of an ecological crisis both samples hold pro-NEP views, with the Portuguese sample showing stronger acceptance of such views. The only aspect on which both samples are irresolute is the seriousness of the “ecological crisis” as it is presented in different channels of communication.

3.2 Assessing the NEP: reliability and dimensionality

One objective of this paper was to test the reliability of the revised NEP scale and determine its dimensionality and see if the 15 items can be treated as a measure of a single construct in a transnational context, in Romania and Portugal.

A Cronbach’s alpha coefficient of 0.70 or more is usually considered as “acceptable” in social research. The alpha coefficient for the 15 items was rather low for both samples (0.470 in Arad and 0.526 in Faro). Likewise, results on the corrected item-total correlations for each item showed weak correlations, ranging from 0.007 to 0.408 in the sample from Arad, and from 0.041 to 0.340 in the sample from Faro (see Table 4).

In the sample from Arad, taking out items with very low correlation (items 7, 8, 10) slightly increases the alpha score up to 0.521. In the sample from Faro, taking out

items with very low correlation (items 2, 6 and 8) slightly increases the alpha score up to 0.545. Corrected item-total correlation coefficients show that for the Romanian sample, only six items correlate well with the scale. For the Portuguese sample, corrected item-total correlation coefficients show that only 7 items correlate well with the scale. This shows that the scale has a low consistency in the two contexts. High internal consistency indicates that a set of items constitute a single measure and item responses represent a reasonably consistent worldview.

Table 4: Item-total statistics

NEP Items	Corrected Item-Total Correlation		Squared Multiple Correlation		Cronbach's Alpha if Item Deleted	
	Arad	Faro	Arad	Faro	Arad	Faro
1. We are approaching the limit of the number of people the earth can support	0.241	0.340	0.322	0.299	0.432	0.470
2. Humans have the right to modify the natural environment to suit their needs	0.168	0.041	0.277	0.234	0.452	0.545
3. When humans interfere with nature it often produces disastrous consequences	0.146	0.191	0.343	0.207	0.457	0.511
4. Human ingenuity will insure that we do not make the earth unlivable	0.182	0.258	0.227	0.211	0.447	0.492
5. Humans are severely abusing environment	0.197	0.296	0.302	0.276	0.445	0.502
6. The earth has plenty of natural resources if we just learn how to develop them	0.215	0.057	0.240	0.290	0.447	0.530
7. Plants and animals have as much right as humans to exist	0.007	0.186	0.212	0.297	0.483	0.511
8. The balance of nature is strong enough to cope with the impacts of modern industries	-0.007	0.088	0.259	0.272	0.496	0.531
9. Despite our special abilities humans are still subject to the laws of nature	0.103	0.125	0.200	0.122	0.465	0.519
10. The so-called "ecological crisis" facing human kind has been greatly exaggerated	-0.105	0.258	0.177	0.317	0.521	0.491
11. The earth is like a spaceship with very limited room and resources	0.408	0.167	0.297	0.130	0.395	0.514
12. Humans were meant to rule over the rest of nature	0.092	0.229	0.162	0.253	0.474	0.499
13. The balance of nature is very delicate and easily upset	0.263	0.196	0.259	0.252	0.430	0.507
14. Humans will eventually learn enough about how nature works to be able to control it	0.290	0.228	0.307	0.266	0.415	0.499
15. If thing continue on their present course, we will soon experience a major ecological catastrophe	0.297	0.239	0.427	0.154	0.417	0.497

To explore the dimensionality of the NEP scale, a factor analysis was used. Principal Components Analysis using Varimax rotation revealed five factors with eigenvalues greater than 1.0 in both samples (see Tables 5 and 6). The sample in Arad

had a KMO coefficient of 0.708 and the one in Faro a KMO coefficient of 0.656, thus being eligible for factor analysis.

Table 5: Exploratory factor analysis of NEP items (Arad)

NEP Items	Dimensions	Factors				
		1	2	3	4	5
15	Possibility of eco-crisis	0.756	0.122	-0.178	0.065	0.110
3	Fragility of nature's balance	0.715	-0.185	-0.060	0.098	-0.182
13	Fragility of nature's balance	0.710	0.064	0.037	-0.016	-0.019
5	Possibility of eco-crisis	0.655	0.024	-0.176	0.119	0.002
14	Anti-exemptionalism	0.062	0.697	0.196	-0.176	0.016
4	Anti-exemptionalism	-0.176	0.651	0.062	0.089	-0.321
2	Anti-anthropocentrism	-0.172	0.603	0.359	-0.114	0.044
11	Limits of growth	0.323	0.597	-0.177	0.251	0.137
1	Limits of growth	0.311	0.537	-0.418	-0.188	-0.062
12	Anti-anthropocentrism	0.020	0.094	0.715	0.085	0.092
8	Fragility of nature's balance	-0.210	0.106	0.696	-0.022	0.011
6	Limits of growth	0.174	0.036	0.193	0.751	0.195
7	Anti-anthropocentrism	0.032	-0.131	-0.107	0.819	-0.135
9	Anti-exemptionalism	0.238	-0.009	-0.422	0.197	0.472
10	Possibility of eco-crisis	-0.207	-0.080	0.212	-0.032	0.825

In the Romanian sample, the five factors explain 58.61% of the variance (see Table 5). Each of the five factors contains at least two of the five NEP dimensions. The first factor includes two dimensions, with two items on the possibility of eco-crisis (items 5 and 15) and two items on the fragility of nature's balance (items 3 and 13). The second factor includes three dimensions, with two items on anti-exemptionalism (items 4 and 14), two items on the limits to growth of human societies (items 1 and 11) and one item on anti-anthropocentrism (item 2). The third factor includes two dimensions, with one item on the anti-anthropocentrism (item 12) and one item on the fragility of nature's balance (item 8). The fourth factor includes two dimensions, with one item on the limits to growth of human societies (item 6) and one on anti-anthropocentrism (item 7). The fifth factor includes two dimensions, with one item on anti-exemptionalism (item 9) and one on the possibility of an eco-crisis (item 10).

Table 6: Exploratory factor analysis of NEP items (Faro)

NEP Items	Dimensions	Factors				
		1	2	3	4	5
6	Limits of growth	0.757	-0.198	-0.008	-0.226	0.115
7	Anti-anthropocentrism	0.752	0.040	0.120	-0.029	-0.098
5	Possibility of eco-crisis	0.524	-0.056	0.260	0.370	0.031
3	Fragility of nature's balance	0.491	0.021	0.021	0.424	-0.085
10	Possibility of eco-crisis	-0.007	0.770	0.014	-0.006	0.209
2	Anti-anthropocentrism	-0.250	0.654	-0.148	0.134	-0.106
8	Fragility of nature's balance	0.020	0.616	-0.122	-0.361	0.303
15	Possibility of eco-crisis	0.193	0.424	0.252	0.251	-0.193
9	Anti-exemptionalism	0.088	-0.008	0.753	-0.271	-0.010
13	Fragility of nature's balance	0.011	-0.184	0.660	0.264	0.060
4	Anti-exemptionalism	0.329	0.124	0.478	0.218	-0.099
11	Limits of growth	-0.067	0.050	-0.031	0.725	0.063
1	Limits of growth	0.075	-0.012	0.421	0.534	0.259
14	Anti-exemptionalism	-0.065	-0.030	0.125	0.095	0.832
12	Anti-anthropocentrism	0.018	0.189	-0.096	0.029	0.770

In the Portuguese sample, the five factors explain 55.94% of the variance (see Table 6). Four out of the five factors contain at least two of the five NEP dimensions, with only factor four consisting of one dimension. The first factor includes four dimensions, with one item on the fragility of nature's balance (item 3), one item on the possibility of eco-crisis (items 5), one item on the limits to growth (item 6) and one item on anti-anthropocentrism (item 7). Likewise, the second factor includes four dimensions, with one item on anti-anthropocentrism (item 2), one item on the fragility of nature's balance (item 8), one item on the fragility of nature's balance (item 10) and one item on the possibility of an eco-crisis (item 15). The third factor includes two dimensions, with two items on the anti-exemptionalism (items 4 and 9) and one item on the fragility of nature's balance (item 13). The fourth factor includes the dimension of limits to growth (items 1 and 11). The fifth factor includes two dimensions, with one item on anti-anthropocentrism (item 12) one item on anti-exemptionalism (item 14).

The above findings indicate that the NEP Scale cannot be interpreted as a unidimensional measure of ecological worldview, having more than one dimension and each dimension (even each item in some cases) should be evaluated separately.

3.3 Socio-demographic differences

In order to investigate the existence of a relationship between gender and the endorsement of the NEP, the Mann-Whitney test was used. In both samples there were no significant differences in the endorsement of the NEP among genders.

To investigate the relationship between age, education, marital status and income and endorsement of the NEP, Kruskal-Wallis tests were employed. In the Romanian sample, a significant difference in endorsement of the NEP was found among elderly people (65+ years old) on items 3 and 5. They exhibited mild acceptance (mean score 2.59) of the DSP view that nature is strong enough to absorb the impact of developed countries (item 8) while younger and adult persons mildly rejected this point of view (mean score 3.42). On item 12, elderly people mildly supported (mean score 2.59) the idea that humans are destined to rule over nature, young and adult persons being irresolute (mean score 2.87). Also, elderly people agreed (mean score 3.56), yet showed less support for the idea that humans are still subject to the laws of nature (item 9) than did young people (mean score 3.86) and adults (mean score 4). In contrast, on item 10, elderly people agreed mildly (mean score 3.47) with the claim that the environmental crisis has not been exaggerated while young and adult people were irresolute (mean score 3.10). These results show that, among this sample, age may, on particular subjects, influence and be inversely correlated to the level of endorsement of the NEP. Employing the same test for the Portuguese sample, results show that endorsement of the NEP is not influenced by age.

Investigating the influence of education on acceptance of the NEP shows that in the Romanian sample the level of education yields no significant differences in endorsing the NEP. For the sample from Faro the level of education influenced the level of endorsement of the NEP among the items of factor 2. Regarding the right of humans to modify the environment for our own ends (item 2) and the fragility of nature's balance (item 8), people with lower levels of education (especially people with only basic education) showed stronger pro-NEP worldviews (mean score 2.55) than did those with higher levels of education. Nevertheless, people with higher education tended to give more credence (mean score 4) to the reality of the ecological crisis (item 10) while people with lower education opposed that claim (mean 2.53).

Regarding the influence of marital status on the endorsement of the NEP, no influence has been found in either of the samples. Likewise, regarding the influence of income on the level of endorsement of the NEP, no influence has been found in either of the samples.

4. Discussion and conclusion

This paper sought to test the consistency and dimensionality of the NEP at a transnational level by assessing the environmental worldviews of inhabitants from two cities located in different parts of Europe.

Supporting the results of previous studies (Erdogan, 2009; Dunlap et al., 2000), the results of the present study confirm that pro-NEP views are supported among more than half of the populations. About 10 to 15% of the samples also hold irresolute views. Despite wide NEP support, people also support DSP views like the technological optimism and unlimited resources and learning to use them. This is well captured by Schwepker & Cornwell (1991), who note that given the increasing media coverage and political attention to green issues, it appears that environmental concern is becoming the socially accepted norm. It can be noted that environmental concern among the two populations is biased by people's self-interest. Pro-NEP views are expressed on subjects that do not affect people's present lifestyles directly. The ethically correct attitudes of granting equal rights to all beings, admitting that the balance of nature is fragile and that imbalance can lead to ecological crises can do very little if not followed by action. The subject of limiting development is still unpopular while rejecting human exemptionalism is only admitted on the statement which is a truism (humans being subject to the laws of nature).

The factor analysis revealed a multidimensional NEP scale with five factors in both samples. A multidimensional NEP scale is what Erdogan (2009), Zografos & Allcroft (2007) and Dunlap et al. (2000) also found, indicating that each dimension (or even each item) should be considered separately. Dunlap et al. (2000) note that differing populations will no doubt vary in the degree to which the NEP beliefs are organized in a highly consistent belief system, and that in many cases it will no doubt be more appropriate to treat the NEP as multidimensional.

This scale being designed for US samples, with a discourse that appeals to citizens of developed countries, emphasizes the differences in the way people experience the environment transnationally. The dimensions that make up an environmental worldview differ, at least, in space and culture. Erdogan (2009) suggested that there should be few extractions from and new additions to the NEP scale in order to treat it as a measure of coherent belief system or worldview. Extracting items with low correlation can slightly increase total scale's alpha scores in both samples. This should be done with caution because we should not forget that the NEP scale was conceptualized by Dunlap et al. (2000) to tap "primitive beliefs" about the nature of the earth and the humanity's relationship with it, without addressing specific environmental issues.

For future studies, the internal consistency of the NEP scale outside the United States should be considered cautiously, since alpha levels and item-total correlations are rather low. This also affects the predictive validity of the scale. Construct validity is also questionable since only age, on two factors (out of five), and education level (on one factor) influence the level of endorsement of the NEP. Using parts of the scale may prove more efficient in measuring environmental concern. Thus, further studies are warranted to investigate the applicability of the scale and to find other explanations.

References

- [ALCOCK, I. \(2012\)](#). Measuring commitment to environmental sustainability: the development of a valid and reliable measure. *Methodological Innovation Online* 7(2), 13-26.
- [AMBURGEY, J. W. and THOMAN, D. B. \(2012\)](#). Dimensionality of the new ecological paradigm: issues of factor structure and measurement. *Environment and Behavior* 44(2), 235-256.
- ANDERSON, M. W. (2012). *New Ecological Paradigm (NEP) Scale*. The Berkshire Encyclopedia of Sustainability: Measurements, Indicators, and Research Methods for Sustainability (Vol. 6). Berkshire Publishing.
- [DUNLAP, R. E., VAN LIERE, K. D., MERTIG, A. G. and JONES, R. E. \(2000\)](#). New trends in measuring environmental attitudes: measuring endorsement of the new ecological paradigm: a revised NEP scale. *Journal of Social Issues* 56(3), 425-442.
- DUNLAP, R. and JONES, R. E. (2002). Environmental concern: conceptual and measurement issues. In R. E. Dunlap and W. Michelson (Eds.), *Handbook of Environmental Sociology* (pp. 482-542). London: Greenwood Press.
- [ERDOGAN, N. \(2009\)](#). Testing the new ecological paradigm scale: Turkish case. *African Journal of Agricultural Research* 4(10), 1023-1031.
- HANNIGAN, J. A. (2006). *Environmental Sociology: A Social Constructionist Perspective*, 2nd Ed. New York: Routledge.
- [HARTONO, A. \(2008\)](#). Adopting socio-demographic characteristics in profiling green

- consumers: a review of hypotheses. *Jurnal Siasat Bisnis* 12(1), 55-62.
- [LUNDMARK C. \(2007\)](#). The new ecological paradigm revisited: anchoring the NEP scale in environmental ethics. *Environmental Education Research* 13(3): 329-347.
- [MILFONT, T. L. \(2009\)](#). A functional approach to the study of environmental attitudes. *Medio Ambiente y Comportamiento Humano* 10(3), 235-252.
- [NAESS, A. \(1973\)](#). The shallow and the deep, long-range ecology movement: a summary. *Inquiry* 16(1), 95-100.
- PIRAGES, D. C. and EHRLICH, P. R. (1974). *Ark II: Social Response to Environmental Imperatives*. San Francisco: Freeman & Company.
- [SCHAFFRIN, A. \(2011\)](#). No measure without concept. A critical review on the conceptualization and measurement of environmental concern. *International Review of Social Research* 1(3), 11-31.
- [SCHWEPKER, JR., C. H. and CORNWELL, T. B. \(1991\)](#). An examination of ecologically concerned consumers and their intention to purchase ecologically packaged products. *Journal of Public Policy and Marketing* 10(2), 77-101.
- [STRAUGHAN, R. D. and ROBERTS, J. A. \(1999\)](#). Environmental segmentation alternatives: a look at green consumer behavior in the new millennium. *Journal of Consumer Marketing* 16(6), 558-575.
- [THOMSON, J. \(2013\)](#). *New Ecological Paradigm Survey 2008: Analysis of NEP results*. Waikato Regional Council Technical Report 2013/11, Waikato Regional Council. <<http://www.waikatoregion.govt.nz/PageFiles/26060/TR201311.pdf>> accessed June 30, 2013.
- [ZOGRAFOS, C. and ALLCROFT, D. \(2007\)](#). The environmental values of potential ecotourists: a segmentation study. *Journal of Sustainable Tourism* 15(1), 44-66.

HODIŞ DANIEL DENIS holds a Bachelor's Degree in Economics from the "Aurel Vlaicu" University of Arad, Romania. He is specialized in Marketing and has a strong passion for comparative history of religions, philosophy, psychology and marketing. He is conducting research in Marketing. He is studying and is interested in a holistic approach to marketing which can aid in the process of achieving environmental sustainability. He spent an ERASMUS semester at School of Management, Hospitality and Tourism, University of the Algarve. Institutional address: Campus da Penha, Estrada da Penha, 8005-139 Faro, Portugal.

LUIS NOBRE PEREIRA is Adjunct Professor of Applied Quantitative Methods at University of the Algarve and member of the scientific board of the Research Centre for Spatial and Organizational Dynamics. Currently he is conducting research in Marketing Research and Survey Sampling Applied to Management, Tourism, Health Economics and Official Statistics. He is author or co-author of about 30 scientific papers published in academic journals and conference proceedings with scientific refereeing. Professor Luis is reviewer of many international journals, including the prestigious Journal of Applied Statistics, Tourism Management and Value in Health. Institutional address: Campus da Penha, Estrada da Penha, 8005-139 Faro, Portugal.

Submitted: 24 October 2013.

Accepted: 14 February 2014.

Impacto da informação *online* na formação da imagem de destino virtual

Online information Impact in the virtual destination image formation

Célia Rafael

Instituto Politécnico de Leiria – Escola Superior Turismo e Tecnologia do Mar
GITUR - Grupo de Investigação em Turismo, Portugal
celia.rafael@ipleiria.pt

Aurélia de Almeida

Instituto Politécnico de Macau - Escola de Administração Pública, China
aureliaalmeida@ipm.edu.mo

Resumo

A influência da imagem de destinos no processo e decisão e escolha do destino por parte do turista é transversal à sua natureza intangível. Estudos recentes expandem e modificam os constructos convencionais de imagem pela especificação de fontes de informação veiculadas através da internet. O cenário resultante da revisão de literatura permite entender a importância da experiência para atividade turística e a proposição teórica do turismo virtual enquanto “experiência virtual turística”, os seus fatores determinantes e as suas implicações para a formação da imagem global do destino. Este estudo apresenta a revisão de literatura de base, à proposta de investigação empírica, cujo objetivo geral compreende a análise da influência de fatores, como a interatividade, na comunicação *online* e contacto com experiências de turismo virtuais *online*, na formação e na perceção da imagem de um destino turístico.

Palavras-chave: e-turismo; destino turístico *online*; imagem destino virtual; experiência virtual; turismo virtual *online*.

Abstract

The influence of the destination image in the decision process and choice of destination by tourists is transverse to its intangible nature. Recent studies expand and modify the conventional image constructs specifying information sources transmitted through the internet. The scenario resulting from the literature review allows us to understand the importance of experience for touristic activity and theoretical proposition of virtual tourism as "virtual tourist experience", its determinants and its implications for the overall image destination formation. This study presents a literature review base to the empiric research proposal whose general objective comprises the analysis of the influence of factors, such as interactivity, in *online* communication and contact with virtual tourism experiences *online* in image destination formation and image destination.

Keywords: e-tourism; virtual tourism destination; virtual image destination; virtual experience; online virtual tourism.

1. Introdução

O turismo é uma atividade económica onde a implementação de novas tecnologias de informação e comunicação (TIC) desempenha um papel crucial para a competitividade do setor. Num mundo contemporâneo cada vez mais globalizado e digitalizado, o setor enfrenta fortes desafios. As mudanças na indústria do turismo, a própria natureza e perfil do turista, a competitividade entre os destinos, impõem a adaptação do setor às novas realidades, que passa pela maior diversificação da oferta, na criatividade aquando da promoção de produtos turísticos e na construção de imagem sólida e consistente que crie referências e seduza os potenciais turistas a visitar e descobrir os valores de um destino (Cooper & Wahab, 2001).

O desenvolvimento sustentado da atividade turística passa pelo desenvolvimento de estratégias promovidas, tanto pelo setor público, como privado. Neste sentido, os organismos oficiais, designados de organizações de marketing de destinos (DMO) ou *destination marketing organizations* (OMT, 2004), assumem um papel preponderante enquanto entidades oficiais responsáveis pelo estabelecimento destas estratégias. De entre elas, destaca-se a comunicação e divulgação eficaz do produto ou destino turístico.

No âmbito dos destinos turísticos, os *websites* tornaram-se um dos principais meios de comunicação (Kim & Fesenmaier, 2008), sendo que, as entidades responsáveis pela gestão de destino, principalmente representadas pelas organizações de marketing de destino a nível mundial, estão conscientes desta realidade e apostam no seu desenvolvimento estratégico (Park & Gretzel, 2007). O conteúdo do *site* de um destino turístico é muito importante porque influencia diretamente a imagem percebida do destino e possibilita a criação de uma experiência virtual ao consumidor (Doolin et al., 2002). Perante este paradigma, as DMO, como organizações dinâmicas, cujo objetivo, consiste na gestão e promoção de destinos turísticos. Têm de se adaptar a fim de atender a esta nova realidade.

A infraestrutura e a cultura da internet e o marketing *online* estão a alterar o comportamento do consumidor, nomeadamente, na forma de pesquisa de informação sobre destinos com destaque para a compra de serviços de viagens e produtos turísticos em geral. A comunicação com os turistas em vários canais contribui assim,

para a promoção dos produtos turísticos e permite desenvolver relações com o consumidor (Poon, 1993).

A informação é um fator de extrema importância para o setor do turismo pela forma intensiva, ativa e dinâmica com que as organizações a utilizam, manipulam e transmitem. Neste sentido, este foi um setor que mais beneficiou com avanços rápidos e tendências das novas TIC, em particular com o advento e massificação da internet. As empresas turísticas utilizam a internet para difundir e divulgar informação sobre os seus produtos de natureza intangível, como complemento das viagens reais e com os mais variados recursos tecnológicos digitais: realidade virtual, computação interativa e multimédia.

Com os destinos cada vez mais empenhados em definir-se como uma marca, imagem ou identidade, verifica-se uma crescente utilização da internet por parte das suas organizações de marketing, como meio conveniente para a promoção. Estudos científicos defendem que ao invés em vez de estender as suas comunicações da marca para a *web* simplesmente pela digitalização de logótipos, *slogans* e outros elementos convencionais de promoção *online*, as DMO podem construir marcas de destinos virtualmente em ambiente mediado pela internet onde ocorre a experiência virtual (Hyun & Cai, 2009), destacando a forma como a identidade de destino pode ser alcançada através da construção de imagem de destino virtualizada.

Perante tais evidências, foi levantado um problema com algumas proposições interrogativas, e uma dificuldade teórica em concetualizar a experiência virtual e imagem de destino virtual, para a qual se pretende no âmbito deste estudo, encontrar a solução. A questão de base: “Como a informação e comunicação *online* influenciam as perceções sobre um destino?”, estreitou-se para uma pergunta mais focada, “Qual o impacto das experiências virtuais, propiciadas e disponibilizadas a partir de páginas *web*, na formação da imagem de destino turístico virtual?”, e constitui o ponto de partida para esta investigação.

Consciente da importância que os *sites* têm na atualidade (Buhalis & Law, 2008), e em particular na formação da imagem de destino, o estudo proposto terá como objetivo geral analisar a influência de fatores, como a interatividade, na comunicação *online* e contacto com experiências de turismo virtuais *online*, na formação e na

perceção da imagem de um destino turístico. O estudo proposto terá ainda como objetivos específicos: (1) Analisar os conteúdos interativos de diversos *sites* de DMO, partindo de indicadores referidos na literatura e citados como estratégicos para a comunicação do destino; (2) Criar um modelo conceptual de imagem de destino virtual com o propósito de identificar a importância da experiência virtual e telepresença na perceção da imagem de destino em ambiente virtual *online*; (3) Identificar a influência da imagem de destino virtual na escolha do destino e na satisfação do visitante; (4) Identificar a influência da imagem de destino virtual na escolha do destino.

No âmbito do mesmo estudo pretende-se também apresentar contributos para que os organismos responsáveis pelos destinos, possam desenvolver estratégias de construção de imagem global positiva dum destino, através dum ambiente mediado pela internet, mais propriamente através de *websites* interativos, por intermédio de experiências virtuais.

2. Evolução do turismo na era digital

As TIC, e em particular a internet, têm sido rapidamente difundidas e aplicadas em todos os setores do turismo (Buhalis & Law, 2008; Poon, 1993; Werthner & Klein, 1999). O aparecimento da internet e a explosão global do seu uso vieram introduzir novos meios de comunicação e de informação a uma velocidade vertiginosa. De acordo com diversos estudos (Buhalis & Jun, 2011), uma das principais razões porque as pessoas usam esta tecnologia prende-se com o planeamento de viagens, por exemplo no processo de pesquisa de informações sobre viagens e reserva, o que em si, causou profundas mudanças no setor e na indústria do turismo.

As vantagens da internet para a indústria turística têm sido amplamente investigadas e documentadas (Buhalis & Law, 2008; Buhalis, 1998; Buhalis & Jun, 2011; Cho, 2002; Yuan et al., 2003). Destaca-se em particular o carácter interativo da internet, proporcionado pelos recursos avançados de multimédia, que oferecem grandes oportunidades para serviços de natureza intangível como é o caso do turismo. Por seu lado, a natureza intangível dos produtos turísticos requer o uso de grande representação através de elementos visuais, fotografias e gráficos, para que uma imagem tangível permita a transformação de experiência virtual para os utilizadores

que planeiam as viagens (Cho, 2002). Os recursos multimédia, que facilitam e aumentam a riqueza de informações e interação, tornaram-se assim uma das áreas-chave para a formação da imagem de destino.

O modelo de turismo antes da internet conhecido como turismo de massa (Buhalis, 2003; Poon, 1993) é designado como Turismo 0.0 ou turismo pré-internet. Devido ao desenvolvimento das TIC, e em particular com o aparecimento e proliferação da internet, o turismo começou a desenvolver um modelo diferente, mais flexível, centrado no cliente e com foco na disponibilização de conteúdos e informação *online* (Buhalis, 2003; Gretzel et al., 2000; Poon, 2003; Werthner & Klein, 1999). O turismo na sociedade da informação, que também está ligada ao início da internet e que advém da geração *Web 1.0* foi chamado como Turismo 1.0 ou turismo informacional (William & Martell, 2008) e que paralelo com o desenvolvimento das TIC, deu origem ao termo e-turismo, cuja análise exhaustiva é feita por Buhalis (2003).

A internet, enquanto tecnologia de informação, também sofreu alterações e evoluções. Do mesmo modo, a forma como as pessoas interagem no ambiente virtual também mudou. Os novos formatos interativos apresentados na *web* deram origem ao advento apelidado de geração *Web 2.0* que teve um impacto profundo na forma como os produtos turísticos são comercializados e divulgados na atualidade. As opiniões dos consumidores foram desde sempre, conteúdos geridos pelos organismos de gestão de destinos ou empresas de promoção e comercialização de destinos, quer *online* quer *offline*, no entanto, com o advento da *Web 2.0*, fazem parte integrante de qualquer *site* enquanto material de marketing. O papel do turista assume novos contornos após o aparecimento do paradigma *Web 2.0*, como um agente orgânico e ativo no processo de formação de imagem, por meio direto e espontâneo através das suas contribuições em *blogs*, *fóruns*, *sites* de redes sociais, tornando-se o tipo mais eficaz de agente de projeção de imagem (Camprubí et al., 2013).

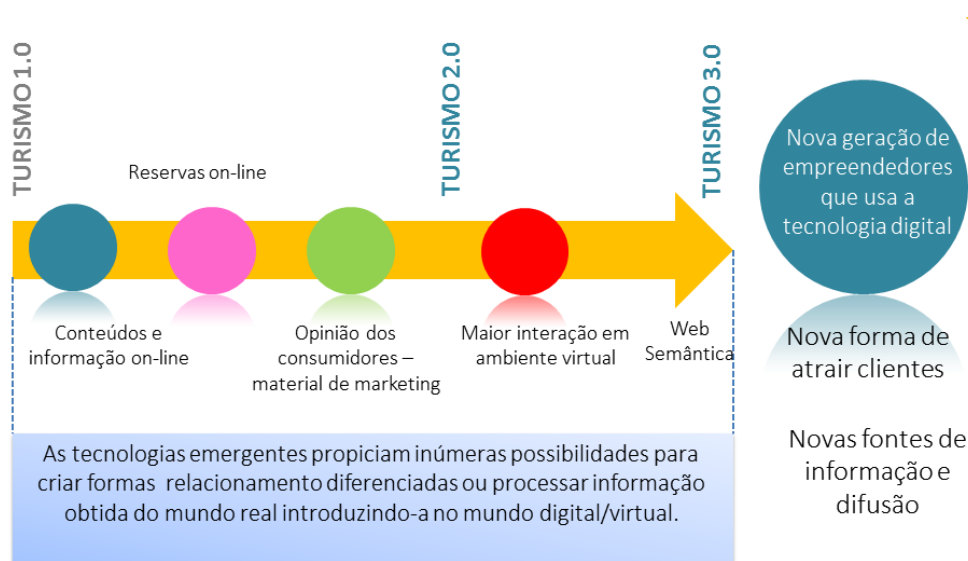
O termo Turismo 2.0 advém da definição de O'Reilly (2005) para *Web 2.0* adaptada ao turismo. Assim, e segundo O'Reilly (2006) o Turismo 2.0 "é a revolução de negócios na indústria do turismo impulsionado pela tradução para uma nova plataforma, a *web* social, e tentando entender as novas regras para o seu sucesso em que a fórmula principal é a construção de destinos de negócios e que usam o efeito de

rede para melhorar a sua produtividade, à medida que mais pessoas e empresas participarem neles.

A evolução da *Web* para a *Web 3.0* está a tornar-se uma realidade. *Web 3.0*, frequentemente referido como a *Web* semântica, representa a evolução da *Web 2.0* em áreas-chave, como redes sociais e mobilidade e onde são introduzidos conceitos potencialmente inovadores, incluindo o uso de agentes inteligentes e pesquisas semânticas (HSMAl, 2009). Essencialmente, a *Web 3.0* identifica e deteta hábitos de navegação, preferências, necessidades e pesquisas de informação e entretenimento dos utilizadores, por forma a antecipar-se e fornecer informação sobre oferta turística (destinos, alojamento, serviços) através do conhecimento prévio, o que aplicada ao turismo, significa encontrar uma forma rápida, simples e concreta, o que o turista precisa (Eftekhari et al., 2011).

As tecnologias emergentes, que marcam a geração Turismo 2.0 e a sua sucessora Turismo 3.0, propiciam inúmeras possibilidades para criar formas de relacionamento diferenciadas resultando numa maior interação em ambiente virtual. Como consequência surge uma nova geração de empreendedores que recorre à tecnologia digital como nova fonte de informação e difusão para atrair novos clientes, tal como representado na Figura 1.

Figura 1 - Evolução do turismo na era digital



Fonte: Elaboração própria.

Em síntese, a evolução da tecnologia da internet trouxe o ambiente virtual como plataforma. Nesta nova geração, as empresas do setor tiveram de se adaptar ao meio *online*, alterando e adaptando as suas estratégias e investimentos à nova realidade. Os clientes, turistas e potenciais turistas têm ao seu dispor um canal de fácil acesso, que lhes permite economizar tempo e recursos, dando-lhes a possibilidade de pesquisar num maior número de fontes e de comparar o produto *online*, em qualquer momento e em qualquer lugar.

3. Novas tendências e tecnologias emergentes aplicadas à experiência turística em ambiente virtual

No mercado das tecnologias emergente são inúmeras as possibilidades para criar formas de relacionamento diferenciadas ou processar informações obtidas do mundo real, introduzindo-as no mundo digital. Esse diálogo entre *online* e *offline* pode ser utilizado para os mais diversos fins ou ações, passando pela promoção e comunicação, pelo comércio eletrónico, em suma, nas várias aplicações de marketing digital, nas mais diversas plataformas. Atualmente a tecnologia é cada vez mais acessível e barata, onde a adequação a determinado cenário e criatividade são limite para o desenvolvimento de projetos pautados pela diferenciação e inovação. Por outro lado, o acesso a um mundo de informações baseado na integração de uma enorme gama de aplicativos (imagem, agenda, mapas, e-mail) numa interface simples, intuitiva e ultra amigável, revolucionou o mercado da tecnologia móvel.

Os organismos de gestão de destinos desempenham um papel importante no planeamento e coordenação de marketing pelo que se espera que as tecnologias emergentes potenciem a sua competitividade e contribuam para o seu desenvolvimento sustentável.

Em termos de tendências futuras, também os utilizadores e consumidores de turismo sairão beneficiados pelos avanços tecnológicos, dado que, aumentam as opções de escolha de produtos e destinos turísticos mais interativos e personalizados. Embora a proposta de estudo incida apenas nas tecnologias integradas em *websites* de turismo oficiais, apresentam-se a seguir algumas das tendências e ferramentas atuais

no que respeita à área do turismo, de forma a contextualizar as recentes tecnologias aplicadas ao turismo com foco na experiência turística virtual.

3.1 Google Street View e Google Treks

O *Google Street View* é uma ferramenta de cobertura fotográfica panorâmica associada ao *Google Maps*¹. Os recursos do *Street View* criam uma visualização dos espaços, como por exemplo das ruas de uma cidade, com imagens dispostas de modo navegável. O resultado é uma espécie de mundo virtual, porém, com representação de modo factual dos respetivos locais e relativamente preciso, onde está implícita a veracidade propiciada pela fotografia. A constituição desse universo resulta da montagem de diversas fotografias especialmente tiradas por veículos equipados apropriadamente para tal fim, os quais percorrem os vários locais a mapear ruas e espaços públicos de grandes metrópoles como Nova Iorque ou Barcelona, e mesmo de ambientes não urbanos, como por exemplo, algumas áreas da região amazónica. A posterior sobreposição dessas imagens, com uma manipulação adequada, gera uma visualização que reproduz uma pseudo tridimensionalidade, dentro da qual se pode navegar e percorrer, segundo as direções e opções de navegação disponibilizadas pelo ambiente.

A título de exemplo destaca-se o caso de Israel, em que o lançamento do *Google Street View* depressa se tornou numa ferramenta utilizada pelos turistas interessados em visitar os locais mais importantes do destino, enquanto planificam a sua viagem para Israel de forma virtual e a partir do conforto da sua própria casa.

Vários *sites* oficiais de turismo israelita disponibilizam as novas capacidades da plataforma,² permitindo aos visitantes percorrer virtualmente alguns dos seus principais destinos turísticos, nomeadamente as três principais cidades: Jerusalém, Tel Aviv e Haifa. A plataforma permite por exemplo um passeio virtual em 360 graus pelas ruas de Jerusalém e ainda ver os hotéis e todos os principais locais da capital. Peregrinos de todo o mundo podem assim fazer passeios através do ciberespaço, e por

¹ Disponível em <http://maps.google.com>, consultado em junho de 2013.

² Israel Ministry of Tourism (2011).

http://www.thinkisrael.com/Tourism_Euk/Tourist%20Information/Press%20Releases/Pages/Israel-Museum-Joins-Google-Art-Project.aspx, consultado em março de 2013.

meio dos seus computadores, pela Via Dolorosa, Igreja do Santo Sepulcro, Monte das Oliveiras e outros locais sagrados.

O mapeamento do *Street View* para Israel, apresenta uma inovação em relação a outras regiões no que respeita ao acesso a locais mais apertados e repletos de turistas em Jerusalém. Neste caso, foi usada uma técnica similar ao *Art Project*, que arquiva imagens e informação dos museus, o que permitiu registar imagens das apertadas ruelas da Cidade Antiga, repletas de bancas de comércio de rua tradicional, de habitantes locais e turistas.

Por seu lado o *Google Art Project* (<http://google.com/culturalinstitute/project/artproject>) é um *site* mantido pelo *Google* em colaboração com museus espalhados por diversos países. Utilizando tecnologia do *Street View*, o *site* oferece visitas virtuais gratuitas a algumas das maiores galerias de arte do mundo. Ao "transitar" pelas galerias, é possível também visualizar imagens em alta resolução de obras selecionadas de cada museu.

A grande maioria das fotos são armazenadas em qualidade de alta resolução, permitindo que os utilizadores possam visualizar as obras de arte através de *zoom* e observar detalhes que seriam impossíveis de ver em contato com a obra real.

O *Google* desenvolveu uma nova ferramenta que propicia a navegação do utilizador, via internet, por diversos destinos do planeta inteiro. As imagens foram recolhidas e capturadas com o equipamento *Google Trekker*, que consiste numa espécie de mochila, equipada com câmeras e diversos sensores, que capturam o imagens do destino ou lugar, em 360 graus. Esse novo instrumento serve, justamente, para chegar a locais, de difícil acesso e que de outra forma ficariam inacessíveis de visitar presencialmente. Para além do recurso de imagens, é possível consultar informações culturais, históricas e geográficas sobre os locais, vídeos e todo o procedimento utilizado na recolha de imagens.

3.2 Google Street View com versão subaquática

A plataforma *Google Maps - Street View* apresentou em setembro 2012³ as primeiras imagens panorâmicas recolhidas no fundo do mar, com o objetivo de criar um mapa mais exaustivo, preciso e prático do mundo, das quais se destacam:

- Grande Barreira de Coral na Austrália, declarada Património da Humanidade pela Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO);
- Reserva marinha na ilha vulcânica Apo nas Filipinas;
- Recifes do mar do Havai nos Estados Unidos da América (EUA).

Figura 2 - Imagem da Grande Barreira de Coral na Austrália, obtida da navegação através da plataforma *Google Street View*



Fonte: <http://maps.google.com/help/maps/streetview/gallery/ocean/> (2013).

As fotografias foram tiradas por uma câmara de alta tecnologia, levando o internauta a “mergulhar” no ecossistema marinho, como mostra a Figura 2.

³ <http://youtu.be/7syWPIzt9B4>, consultado em setembro 2013.

3.3 Dispositivos móveis

Uma outra área em crescente expansão é o mercado dos dispositivos móveis e toda a tecnologia que lhe está associada. A tecnologia móvel embora, com dimensão mais reduzida face a outras tecnologias, apresenta um gigantesco potencial, emergindo como uma das mais importantes e mais crescentes formas de TIC nas últimas décadas. Em particular, a penetração da tecnologia móvel conheceu um autêntico *boom* no mundo desenvolvido, onde o setor do turismo não é exceção (Pearson, 2010).

A tecnologia móvel constitui uma promissora ferramenta para levar as pessoas a criar mais riqueza reforçando a eficiência dos mercados, sendo um dos aspetos a recomendar em investigações futuras e complementares ao estudo proposto.

3.4 Realidade aumentada

A Realidade Aumentada (RA) é uma nova revolução que começa a emergir no universo do turismo (Jesus & Silva, 2009). O aparecimento de sistemas de Realidade Aumentada reporta-se aos anos 90 e define-se, de forma simplista, como integração e mistura de elementos virtuais com o ambiente real (Azuma, 1997). Prevê-se que o acesso à RA venha a ser massificado por meio dos dispositivos móveis - *iPhones* e *smartphones* - com acesso à internet. Exemplo dessa aplicação consiste na utilização da câmara do dispositivo direcionado para um objeto com logotipo, ou qualquer outro elemento visual, ou forma reconhecidos por RA, resultando que as imagens do ecrã são substituídas ou superpostas por gráficos 3D, tal como já acontece quando acedemos ao *Google Street View* em algumas cidades. Na prática cada utilizador munido de um *smartphone*, enquanto anda na rua, pode obter informação em tempo real sobre a imagem captada, por exemplo informações práticas, história, factos marcantes, promoções, críticas, comentários, *links* úteis sobre determinado restaurante, hotel, museu, obra de arte, entre outras informações relacionadas com o destino.

4. Experiência turística em ambiente virtual

De acordo com (Netto & Gaeta, 2010) as experiências são acontecimentos individuais que ocorrem como resposta a algum estímulo. Pode dizer-se, com base nas premissas dessa obra, que os potenciais turistas expressam/manifestam o prazer de viajar numa perspetiva individual e personalizada. A prática de experiências que as facilidades do mundo globalizado e o aparato de tecnologia da comunicação e de marketing oferecem criam uma nova representação sobre a viagem e incitam a empreendê-las.

O cenário apresentado resultante da revisão de literatura permite entender a importância da experiência para a atividade turística e a proposição teórica do turismo virtual enquanto “experiência virtual turística”, os seus fatores determinantes e as suas implicações para a formação da imagem global do destino.

A experiência turística é parte de um processo emocional baseado no contacto físico ou virtual com um conjunto de serviços que satisfazem as necessidades dos indivíduos e que interferem com os aspetos afetivos e cognitivos da viagem. Sendo que, os aspetos afetivos representam os valores que os indivíduos associam aos destinos, com base nos benefícios esperados (Fakeye & Crompton, 1991), que são traduzidos no conjunto de informações recolhidas antes, durante e após a viagem. A avaliação afetiva determinará a escolha de um destino e a experiência vivida resulta num conjunto de novas informações que contribuem para a avaliação cognitiva. Assim sendo, o turismo envolve todas as ferramentas de pesquisa e planeamento turístico, não abrangendo apenas o deslocamento de um indivíduo para um local diferente da habitual residência ou considerando somente o momento da viagem.

Um ponto do conceito menciona que a prática de turismo pressupõe, em princípio, deslocação física de um ponto a outro. Este aspeto do "deslocamento" incutido na definição de turismo vem no entanto merecendo a cada dia que passa mais destaque, pois é levantada a questão: Como classificar o caso das pessoas no ciberespaço, que realizam “visitas” através internet? Este é ponto de partida da abordagem teórica que está na base desta investigação.

O termo conceptual de experiência virtual turística surge pela possibilidade de se apropriar do recente aparecimento do ciberespaço em que o cibernauta ou utilizador

passa a ser capaz de redefinir e rearticular os elementos da dimensão tecnológica e do ambiente digital, aplicável à atividade turística, fornecendo informações aos turistas e projetando uma imagem de destino dita virtual.

4.1 Experiência virtual e telepresença

Segundo alguns autores (Crompton, 1979; Echtner & Ritchie, 2003), quando um destino é conhecido, a sua imagem sofre uma transformação e passa a ser uma experiência real, concreta e vivenciada e o que permanece é a avaliação pós-visita do turista. Porém, a experiência virtual não impõe a presença física no destino mas, do mesmo modo, provoca alterações na imagem de destino. A interação com o ambiente do *website* provoca um forte impacto no utilizador (turista virtual), mas também na opinião que irá ser transmitida junto dos familiares, amigos e outros utilizadores, quer em relação ao *website* quer em relação ao destino. Neste contexto, está provado que as experiências reais têm maior peso do que as informações oriundas de fontes externas, visto que, reduzem a necessidade do turista receber tais informações para a avaliação de um destino (Mazursky, 1989). O mesmo se pretende provar para as experiências virtuais, sendo que, estas experiências são originadas com base em ambiente digital a partir de fontes de informação *online* sofisticadas e inovadoras. A experiência virtual aqui tratada como a experiência em ambiente *online* é uma área de estudo abordada também no âmbito das experiências de consumo (Novak et al., 2000).

Os termos experiência virtual e telepresença têm em comum o facto de se referirem a um ambiente mediado, motivo pelo qual são por vezes utilizados indistintamente. São no entanto identificadas algumas diferenças no que respeita à sua abrangência. Telepresença traduz-se por um conceito mais amplo pois pode ser aplicada em ambiente *offline* e *online*, resultante de qualquer forma de media: TV, revistas, boca-a-boca, e na *web*.

Segundo Biocca (2006) a telepresença transporta virtualmente o utilizador para um local diferente da sua localização física. Assim sendo, a telepresença é uma área de investigação apropriada à natureza do turismo uma vez que envolve a deslocação ou

transporte para determinado destino. Como tal, um *site* de um DMO que dispõe de características interativas contribui para uma melhor apresentação do produto turístico e a sensação de telepresença, de modo que os utilizadores que o visitam possam ter uma experiência simulada na internet, como se fossem transportados ou se deslocassem para o destino para uma visita real.

Por outro lado, a experiência virtual limita o campo de ação ao espaço bidimensional (2D) e tridimensional (3D) em ambiente digital mediado pela *web*. Por conseguinte (Cho et al., 2002), observaram que experiência virtual deriva da telepresença, e definem experiência virtual como uma experiência em um ambiente virtual, usando um ambiente mediada por computador, baseado no conceito de telepresença. Os mesmos autores reforçam que as informações *offline* oferecem menor nível de interatividade e telepresença do que a informação mediada através da *web*.

5. Imagem de destino

O interesse pela imagem de destino e o seu papel na influência no comportamento do consumidor de viagem tem sido considerado em vários estudos realizados pela comunidade científica (Ahmed, 1991; Rezende-Parker et al., 2003), cujos autores reconheceram e atestaram a sua importância no processo de escolha, seleção e compra do destino (Gallarza et al., 2002; Tasci et al., 2007). O objetivo final do marketing de destino é o de atrair e influenciar as escolhas dos turistas por meio de estratégias de marketing, sendo amplamente reconhecida a importância da imagem de destino nesta matéria (Chon, 1990; Frías et al., 2008).

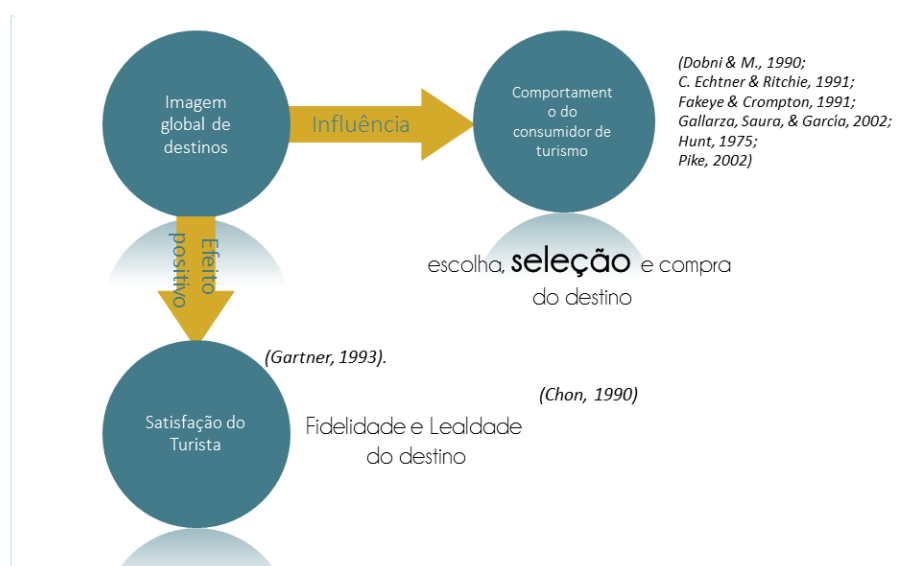
No processo de decisão de compra, o potencial turista baseia-se em imagens mentais sobre o destino que resultam do somatório das imagens previamente acumuladas e modificadas, obtidas através de variadas fontes de informação (Mayo, 1973). Os turistas percecionam os destinos como marcas, e antes da visita, eles desenvolvem uma imagem de destino, bem como a expectativa, com base na experiência de pré-visita (Fakeye & Crompton, 1991). Verifica-se que a imagem de destino tem um forte impacto no comportamento do consumidor nomeadamente sobre o processo de seleção de destino turístico (Dobni & Zinkhan, 1990; Echtner &

Ritchie, 2003; Fakeye & Crompton, 1991; Gallarza et al., 2002; Hunt, 1975; Pike, 2002), e provoca um efeito positivo na satisfação dos turistas, bem como, conduz à fidelidade e lealdade do destino (Chi & Qu, 2008; Chon, 1990; Gartner, 1994).

São igualmente variados e abundantes os estudos que atestam a influência da imagem de destinos no processo de decisão e escolha do destino por parte do turista transversal à sua natureza intangível do turismo (Baloglu & Brinberg, 1997; Fakeye & Crompton, 1991; Gartner, 1994; Um & Crompton, 1990; Woodside & Lyonski, 1989).

A Figura 3 representa o modelo de influências da imagem de destino decorrente da revisão de literatura.

Figura 3 - Modelo de influências da imagem de destino



Fonte: Elaboração própria baseada na revisão de literatura.

O grande número de destinos que ambicionam desenvolver-se para o mercado turístico, a sensação da diminuição de distâncias decorrentes das novas tecnologias, a globalização e a internacionalização da economia, contribuem para o aumento da competitividade entre destinos turísticos em todo o mundo (Valls, 1996). Assim sendo, é fundamental que cada destino demarque a sua diferenciação, destacando-se dos demais. É nesta conjuntura que se revela a importância da imagem de destino, reconhecida como o principal fator responsável pela escolha de um destino (Echtner & Ritchie, 2003; Gallarza et al., 2002). Em síntese, e tal como afirma Valls “os produtos e

destinos turísticos não satisfazem, por si mesmos; é a sua projeção com base na imagem que provoca a experiência turística” (1996: 206).

No âmbito da atividade turística, a imagem na mente do consumidor é a sua principal referência sobre o destino. Trabalhar a projeção da imagem de destino turístico é fundamental para o seu posicionamento de destaque num mercado competitivo e, conseqüentemente, contribui para atrair mais turistas (Kotler et al., 2007). Assim, construir a imagem de um local turístico significa desenvolver no consumidor turista uma percepção diferenciada e favorável do produto em relação aos demais concorrentes. O produto turístico é constituído pelos diversos atrativos do destino, como sejam, por exemplo, a história, a cultura e o ambiente natural. A imagem é vista basicamente como uma representação mental, ou seja, o conjunto das impressões que as pessoas associam a um determinado destino (Echtner & Ritchie, 1993). Desenvolver a imagem certa para destinos, determina a sua capacidade de satisfazer os visitantes, uma vez que lhes permitirá desenvolver e criar expectativas realistas e passíveis de cumprir (Morgan & Pritchard, 1998; Pearce, 1997; Seaton & Bennett, 1996).

Na perspetiva das teorias clássicas a imagem de destino é vista como uma representação mental, formada por um conjunto de atributos que definem o destino, largamente reconhecida na literatura como fator de sucesso para qualquer destino turístico e com forte impacto no processo de decisão e escolha do destino. Com o advento da internet e os avanços tecnológicos mais recentes surgem novas teorias validadas por estudos científicos que revelam uma alteração de paradigma, propondo adaptações e introduzindo novos conceitos, como é o caso do turismo virtual (Govers, 2005; Hyun, 2007).

Portanto, um destino com uma imagem forte e positiva, distintiva, autêntica e reconhecível tem uma maior probabilidade de ser escolhido pelos turistas.

5.1 Modelos de formação de imagem de destinos

Estudos de modelos de formação de imagem de destino evoluíram através de três fases ou estágios, nomeadamente: (1) modelos de formação de imagem com base em estímulos de informação, juntamente com o processo de decisão; (2) modelos de

formação de imagem com base na abordagem multiestímulos, ou seja, informações e motivações; e (3) modelos de formação de imagem de base tecnológica (Hyun, 2007). Estes estágios são apresentados, categorizados e caracterizados na Tabela 1. De acordo com o autor a terceira corrente surge em resposta ao aparecimento da internet e do seu uso por parte das DMO como ferramenta de promoção, devido à acessibilidade económica global para milhões de pessoas em todo o mundo. O estudo desenvolvido por Hyun (2007) particulariza o conceito de experiência virtual, anteriormente abordado por Cho (2002) que analisou como os *tours* virtuais disponibilizados na *web* influenciam a formação da imagem de destino.

Tabela 1 – Evolução dos modelos de formação de imagem

Modelos de Formação de Imagem	
(1) Centrados em estímulos de informação e processo de decisão	
Gunn (1972)	Informação turística e não turística – imagem orgânica e induzida
Phelps (1986)	Imagem primária formada pela experiência real da visita e secundária formada por fonte de informação formal e informal.
Fakeye & Crompton (1991)	Imagem orgânica resulta da informação recolhida e imagem induzida baseia-se em promoção.
Echtner & Ritchie (2003)	Imagem de destino em 3 dimensões, atributo-holístico, funcional-psicológico e comum-único
Gartner (1994)	Oito tipos de imagem, formadas por diferentes agentes de formação de imagem e depende de vários fatores.
MacKay & Fesenmaier (1997)	Imagens de promoção complexas.
(2) Abordagem multiestímulos – informação e motivação	
Stern & Krakover (1993)	Informações e atributos pessoais afetam o mix dos determinantes de imagem bem como alteram os seus impactos relativos na imagem emergente.
Baloglu & McCleary (1999)	Inclui Informação e fatores pessoais, inclui componentes cognitivos e componentes afetivos e a avaliação da imagem global.
Beerli & Martín (2004)	Fontes de informação baseados em estímulos orgânicos e induzidos, informação autónoma e fatores pessoais.
Lubbe (2004)	Imagem primária previa à motivação. Imagem composta por mais do que um conjunto de atributos através da relação pessoal que o indivíduo tem com o destino.
(3) Centrados em tecnologia	
Cho, Wang, & Fesenmaier (2002)	Salientam as experiências virtuais baseadas em ambiente <i>web</i> para formação da imagem

Fonte: Elaboração própria.

5.2 Imagem de destino virtual

O turismo virtual, ainda não é reconhecido como conceito mas representa uma nova modalidade do turismo, patente no cenário virtual propiciado pelo ambiente digital. Embora não esteja estabelecido o termo turismo virtual, o mesmo deverá ser

considerado no âmbito deste estudo como conceito básico de turismo, e será tratado com uma modalidade de turismo experienciada no ciberespaço.

Ghisi & Macedo (2006), abordam o turismo virtual como um novo conceito para as duas áreas do conhecimento: o turismo e tecnologia da informação. Referem ainda que a aplicabilidade do ciberespaço e da internet para as relações sociais e transações comerciais são amplamente utilizadas para projetar o turismo. Os autores reportam-se ao caráter intangível do turismo, e que através da própria intangibilidade do próprio ambiente virtual transforma produto turístico num produto tangível que se resume em informações. Para os autores, a internet pode ser definida como a apresentação de uma informação precetiva que reivindica corresponder a uma realidade física e representar uma expectativa para os futuros turistas (Ghisi & Macedo, 2006).

Para o trabalho que se apresenta, propõe-se a concetualização do termo turismo virtual, como acesso virtual a conteúdo *online* e não como uma prática turística em si, mas como uma experiência virtual que pode ser anterior ao deslocamento real. O estudo pretende mostrar que uma experiência virtual bem sucedida aproxima previamente, o turista, de um território que é desconhecido e contribui para a construção de uma imagem positiva do destino.

O estudo irá referir-se ao conceito de experiência virtual turística no qual são considerados o tempo e o espaço virtual, que são utilizados nas “viagens virtuais turísticas” através de *websites* de destino, as quais consideram apenas o deslocamento virtual do sujeito. A imagem de destino virtual será entendida neste estudo como a imagem de destino mediada pela internet.

6. Metodologia proposta

Em primeira instância irá desenvolver-se um estudo prévio para selecionar de uma amostra de *sites* regionais de turismo, selecionando-se aqueles que apresentam recursos interativos multimédia mais avançados e que proporcionam experiências de visita virtual mais próximas do real. O *website* selecionado será elemento experimental.

O dispositivo onde será realizada a experiência será um computador pela dimensão dos ecrãs de visualização.

Os dados serão obtidos por meio de questionário aplicado a uma amostra significativa da população alvo do estudo – potenciais turistas e utilizadores da internet - depois de induzido um estímulo através da realização de um *tour* virtual.⁴ Serão aferidas e validadas as relações entre as variáveis do modelo proposto, com recurso aos modelos de equações estruturais. Os itens do questionário serão organizados de forma a responder à problemática conceitual e teórica existente sobre turismo virtual e a sua implicação na formação da imagem de destino virtual. O modelo irá estabelecer uma relação entre as várias dimensões e variáveis envolvidas no âmbito do “turismo virtual *online*”.

As conclusões devem apontar para os seguintes alvos: grau de satisfação dos inquiridos em relação ao ambiente do *website* propiciado em particular pelas ferramentas interativas; nível de interesse em repetir a experiência; e vontade de visitar o destino para realizar o *tour* em tempo real.

7. Conclusões e resultados esperados

No âmbito deste estudo pretende-se apresentar contributos para que os organismos responsáveis pelos destinos possam desenvolver estratégias de construção de imagem positiva do destino, através dum ambiente mediado pelo computador, pela internet e por intermédio de experiências virtuais. A pesquisa faz parte de um esforço para entender como as novas tecnologias têm promovido o turismo virtual *online* contribuído para a sua expansão.

Neste trabalho, propõe-se a conceptualização do termo turismo virtual, como acesso virtual a conteúdo *online*, não como uma prática turística, mas sim como uma experiência virtual que pode ser anterior ao deslocamento real. Com os recursos da realidade virtual, da computação, da multimédia, e da interatividade o mercado turístico faculta um novo formato de produto turístico que ao mesmo tempo é também um serviço.

⁴ Visão panorâmica ou simulação de vídeo de um lugar que pode ser visto *online*. Um *tour* virtual é geralmente uma coleção de imagens panorâmicas dispostas em sequência que são visualizadas como um vídeo em movimento, com som adicionado e efeitos de texto, proporcionando vários níveis de interatividade. Um *tour* virtual também pode ser chamado de *tour* panorâmico.

Estudos recentes permitem concluir que existe uma necessidade de expandir e modificar os constructos convencionais de imagem pela especificação de fontes de informação veiculadas através da internet (Govers & Go, 2009; Hyun & Cai, 2009).

Conclui-se pela revisão de literatura que a experiência na atividade turística e a proposição teórica do turismo virtual enquanto “experiência virtual turística”, são fatores determinantes e têm fortes implicações para a formação da imagem global do destino (Cho, 2002; Govers et al., 2007; Novak et al., 2000).

Espera-se com este estudo atestar a influência de elementos de comunicação com elevado grau de interatividade e envolvimento (telepresença), na decisão de “visita” de muitos potenciais turistas, permitindo assim demonstrar às DMO a premente necessidade de focar a atenção dos potenciais visitantes para estes conteúdos, em particular nos seus *websites* oficiais promocionais.

Prevê-se comprovar a forte influência da informação moderada em ambientes *online* interativos na formação da imagem de destino virtual e atestar o elevado grau de satisfação produzido pela experiência virtual, conduzindo à demonstração de interesse em repetir a experiência virtual e vontade de visitar o destino para realizar o *tour* no espaço real.

8. Limitações da proposta de estudo

Devido à diversidade de fatores tecnológicos e tecnologias emergentes que oferecem uma experiência virtual ao turista, e com impacto na formação a imagem de destino, foi necessário restringir o âmbito do estudo apenas às experiências virtuais vivenciadas e mediadas através de computador e disponibilizadas nos *websites* oficiais de promoção turística (DMO).

Embora se destaque o papel do turista, como um agente orgânico e ativo no processo de formação de imagem, por meio direto e espontâneo através das suas contribuições nas redes sociais, não será objetivo deste estudo avaliar a sua eficácia como agente de projeção de imagem.

Também a utilização de dispositivos móveis ficará de fora do âmbito deste estudo, uma vez que, a realização da experiência alvo deste estudo será mediada por computador. Isto porque, a área e dimensão dos dispositivos de visualização, como

sejam os ecrãs ou monitores, é substancialmente maior do que no tipo de equipamento móvel, aumentando a sensação de imersão na experiência. Recomenda-se no entanto as experiências em dispositivos móveis como *smartphones* e *tablets*, como proposta de trabalho futuro.

Referências bibliográficas

- [AHMED, Z. U. \(1991\)](#). The influence of the components of a state's tourist image on product positioning strategy. *Tourism Management* 12(4), 331-340.
- [BALOGLU, S. e BRINBERG, D. \(1997\)](#). Affective images of tourism destinations. *Journal of Travel Research* 35(4), 11-15.
- [BALOGLU, S. e MCCLEARY, K. W. \(1999\)](#). A model of destination image formation. *Annals of Tourism Research* 26(4), 868-897.
- [BEERLI, A. e MARTÍN, J. D. \(2004\)](#). Factors influencing destination image. *Annals of Tourism Research* 31(3), 657-681.
- [BIOCCA, F. \(2006\)](#). The cyborg's dilemma: progressive embodiment in virtual environments [1]. *Journal of Computer-Mediated Communication* 3(2).
- [BUHALIS, D. \(1998\)](#). Strategic use of information technologies in the tourism industry. *Tourism Management* 19(5), 409-421.
- [BUHALIS, D. \(2003\)](#). *eTourism: Information Technology for Strategic Tourism Management*. Essex: Prentice Hall.
- [BUHALIS, D. e JUN, S. H. \(2011\)](#). *E-Tourism*. Contemporary Tourism Reviews. Oxford: Goodfellow Publishers.
- [BUHALIS, D. e LAW, R. \(2008\)](#). Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the internet—the state of etourism research. *Tourism Management* 29(4), 609-623.
- [CAMPRUBÍ, R., GUIA, J. e COMAS, J. \(2013\)](#). The new role of tourists in destination image formation. *Current Issues in Tourism* 16(2), 203-209.
- [CHI, C. G.-Q. e QU, H. \(2008\)](#). Examining the structural relationships of destination image, tourist satisfaction and destination loyalty: an integrated approach. *Tourism Management* 29(4), 624-636.
- [CHO, Y.-H. \(2002\)](#). *Exploring Web-based Virtual Tour Experience: The Effects of Telepresence on the Destination Image*. Doctoral Dissertation. University of Illinois at Urbana-Champaign.
- [CHO, Y.-H., WANG, Y. e FESENMAIER, D. R. \(2002\)](#). Searching for experiences: the web-based virtual tour in tourism marketing. *Journal of Travel & Tourism Marketing* 12(4), 1-17.
- [CHON, K.-S. \(1990\)](#). The role of destination image in tourism: A review and discussion. *Tourism Review* 45(2), 2-9.
- [COOPER, C. e WAHAB, S. \(2001\)](#). *Tourism in the Age of Globalisation*. New-York: Routledge.
- [CROMPTON, J. L. \(1979\)](#). An assessment of the image of Mexico as a vacation destination and the influence of geographical location upon that image. *Journal of Travel Research* 17(4), 18-23.
- [DOBNI, D. e ZINKHAN, G. M. \(1990\)](#). In search of brand image: a foundation analysis. In Marvin E. Goldberg, Gerald Gorn e Richard W. Pollay (Eds.) *NA - Advances in Consumer Research* (Vol. 17, pp. 110-119). Provo: Association for Consumer.
- [DOOLIN, B., BURGESS, L. e COOPER, J. \(2002\)](#). Evaluating the use of the web for tourism marketing: a case study from New Zealand. *Tourism Management* 23(5), 557-561.

- [ECHTNER, C. M. e RITCHIE, J. R. B. \(1993\)](#). The measurement of destination image: an empirical assessment. *Journal of Travel Research* 31(4), 3–13.
- [ECHTNER, C. M. e RITCHIE, J. R. B. \(2003\)](#). The meaning and measurement of destination image. *The Journal of Tourism Studies* 14(1), 37–48.
- [EFTEKHARI, M. H., BARZEGAR, Z. e ISAAI, M. T. \(2011\)](#). Web 1.0 to Web 3.0 evolution: reviewing the impacts on tourism development and opportunities. *Human-Computer Interaction, Tourism and Cultural Heritage* 6529, 184–193.
- [FAKEYE, P. C. e CROMPTON, J. L. \(1991\)](#). Image differences between prospective, first-time, and repeat visitors to the lower Rio Grande Valley. *Journal of Travel Research* 30(2), 10–16.
- [FRÍAS, D. M., RODRÍGUEZ, M. A. e CASTAÑEDA, J. A. \(2008\)](#). Internet vs. travel agencies on pre-visit destination image formation: an information processing view. *Tourism Management* 29(1), 163–179.
- [GALLARZA, M. G., SAURA, I. G. e GARCÍA, H. C. \(2002\)](#). Destination image: towards a conceptual framework. *Annals of Tourism Research* 29(1), 56–78.
- [GARTNER, W. C. \(1994\)](#). Image formation process. *Journal of Travel & Tourism Marketing* 2(2–3), 191–216.
- [GHISI, L. e MACEDO, S. G. \(2006\)](#). Turismo virtual on-line: um estudo em sites brasileiros que divulgam o turismo. *III CONVIBRA*. Universidade do Vale do Itajaí - UNIVAL.
- [GOVERS, R. \(2005\)](#). *Virtual Tourism Destination Image: Glocal identities constructed, perceived and experienced*. Erasmus Research Institute of Management (ERIM). Doctoral Thesis. Rotterdam School of Management Erasmus University.
- GOVERS, R. e GO, F. M. (2009). *Place Branding: Glocal, Virtual and Physical Identities, Constructed, Imagined and Experienced*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- [GOVERS, R., GO, F. M. e KUMAR, K. \(2007\)](#). Virtual destination image a new measurement approach. *Annals of Tourism Research* 34(4), 977–997.
- [GRETZEL, U., YUAN, Y.-L. e FESENMAIER, D. R. \(2000\)](#). Preparing for the new economy: advertising strategies and change in destination marketing organizations. *Journal of Travel Research* 39(2), 146–156.
- GUNN, C. A. (1972). *Vacationscape: Designing Tourist Regions*. Austin: Bureau of Business Research, University of Texas.
- [Hospitality Sales & Marketing Association International \[HSMAI\] \(2009\)](#). *Web 3.0: Emerging Insights for Travel Marketers*.
- [HUNT, J. D. \(1975\)](#). Image as a factor in tourism development. *Journal of Travel Research* 13(3), 1–7.
- [HYUN, M. Y. e CAI, L. A. \(2009\)](#). A model of virtual destination branding. In Liping A. Cai, William C. Gartner, Ana María Munar (ed.) *Tourism Branding: Communities in Action. Bridging Tourism Theory and Practice* series (Vol. 1, pp. 37–50). Bingley: Emerald Group Publishing.
- [HYUN, Y.-H. \(2007\)](#). *Developing the Virtual Destination Image Formation Model*. Doctoral Thesis. University of Surrey.
- [ISRAEL MINISTRY OF TOURISM \(2011\)](#). Israel Land of Creation.
<http://www.thinkisrael.com/Tourism_Euk/Pages/default.aspx> consultado em março de 2013.
- [JESUS, C. e SILVA, L. J. O. L. \(2009\)](#). Potencialidades dos Serviços Móveis de Realidade Aumentada aplicados ao Turismo. *VIII Congresso LUSOCOM* (p. 2296 - 2314).
- [KIM, H. e FESENMAIER, D. R. \(2008\)](#). Persuasive design of destination web sites: an analysis of first impression. *Journal of Travel Research* 47(1), 3–13.
- KOTLER, P., GERTNER, D., REIN, I., e HAIDER, D. (2007). *Marketing Internacional de Lugares y Destinos: Estrategias para la Atracción de Clientes y Negocios en Latino América*. México: Pearson Educación de México.

- [LUBBE, B. \(2004\)](#). Applying an open systems public relations model to destination image development. *Communicatio: South African Journal for Communication Theory and Research* 30(1), 131–150.
- [MACKAY, K. J. e FESENMAIER, D. R. \(1997\)](#). Pictorial element of destination in image formation. *Annals of Tourism Research* 24(3), 537–565.
- MAYO, E. J. (1973). Regional Images and Regional Travel Behaviour, Proceedings of the Travel Research Association, Fourth Annual Conference. Sun Valley, Idaho.
- [MAZURSKY, D. \(1989\)](#). Past experience and future tourism decisions. *Annals of Tourism Research* 16(3), 333–344.
- MORGAN, N. e PRITCHARD, A. (1998). *Tourism, Promotion and Power: Creating Images, Creating Identities*. Chichester: Wiley.
- NETTO, A. P. e GAETA, C. (2010). *Turismo de Experiência*. São Paulo: Senac (pp. 355).
- [NOVAK, T. P., HOFFMAN, D. L. e YUNG, Y.-F. \(2000\)](#). Measuring the customer experience in online environments: a structural modeling approach. *Marketing Science* 19 (1), 22-42.
- [O'REILLY, T. \(2006\)](#). Web 2.0 Compact definition: trying again. *O'Reilly Radar*. <<http://radar.oreilly.com/2006/12/web-20-compact-definition-tryi.html>> consultado em 13 fevereiro 2014.
- [O'REILLY, T. \(2005\)](#). What is Web 2.0 design patterns and business models for the next generation of software. *O'Reilly Media*. <<http://oreilly.com/web2/archive/what-is-web-20.html>> consultado em 13 fevereiro 2014.
- Organização Mundial do Turismo [OMT] (2004). *Survey of Destination Management Organisations*. Madrid: Organização Mundial de Turismo.
- [PARK, Y. A. e GRETZEL, U. \(2007\)](#). Success factors for destination marketing web sites: a qualitative meta-analysis. *Journal of Travel Research* 46(1), 46–63.
- [PEARCE, D. G. \(1997\)](#). Competitive destination analysis in Southeast Asia. *Journal of Travel Research* 35(4), 16–24.
- PEARSON, A. (2010). *The Mobile Revolution*. Miami: Qualex Consulting Services.
- [PHELPS, A. \(1986\)](#). Holiday destination image — the problem of assessment: an example developed in Menorca. *Tourism Management* 7(3), 168–180.
- [PIKE, S. \(2002\)](#). Destination image analysis - a review of 142 papers from 1973 to 2000. *Tourism Management* 23(5), 541–549.
- POON, A. (1993). *Tourism, Technology and Competitive Strategies*. Oxford: CAB International.
- POON, A. (2003). *A New Tourism Scenario - Key Future Trends: The Berlin Report*. Bielefeld: Tourism Intelligence International.
- [REZENDE-PARKER, A. M., MORRISON, A. M. e ISMAIL, J. A. \(2003\)](#). Dazed and confused? An exploratory study of the image of Brazil as a travel destination. *Journal of Vacation Marketing* 9(3), 243–259.
- SEATON, A. V. e BENNETT, M. M. (1996). *Marketing Tourism Products: Concepts, Issues and Cases*. London: International Thomson Business Press.
- [STERN, E. e KRAKOVER, S. \(1993\)](#). The formation of a composite urban image. *Geographical Analysis* 25(2), 130–146.
- [TASCI, A. D. A., GARTNER, W. C. e CAVUSGIL, S. T. \(2007\)](#). Conceptualization and operationalization of destination image. *Journal of Hospitality & Tourism Research* 31(2), 194–223.
- [UM, S. e CROMPTON, J. L. \(1990\)](#). Attitude determinants in tourism destination choice. *Annals of Tourism Research* 17(3), 432–448.
- VALLS, J.-F. (1996). *Las Claves del Mercado Turístico : Cómo Competir en el Nuevo Entorno*. Bilbao: Deusto.
- WERTHNER, H. e KLEIN, S. (1999). *Information Technology and Tourism - A Challenging Relationship*. Vienna: Springer-Verlag.

- [WILLIAM, E. e MARTELL, E. P. \(2008\).](#) Turismo 2.0. La Web social como plataforma para desarrollar un ecosistema basado en el conocimiento. *VII Congreso “Turismo Y Tecnologías de La Información Y Las Comunicaciones” Turitec* (pp. 22).
- [WOODSIDE, A. G. e LYSONSKI, S. \(1989\).](#) A general model of traveler destination choice. *Journal of Travel Research* 27(4), 8–14.
- [YUAN, Y.-L., GRETZEL, U. e FESENMAIER, D. R. \(2003\).](#) Internet technology use by American convention and visitors bureaus. *Journal of Travel Research* 41(3), 240-255.

CÉLIA RAFAEL licenciada em Informática de Gestão pelo Instituto Superior de Línguas e Administração, mestre em Engenharia Eletrotécnica e de Computadores do Instituto Superior Técnico de Lisboa, doutoranda na Universidade da Extremadura no Departamento de Sociologia e Gestão de Empresas, docente na Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar, do Instituto Politécnico de Leiria, nas áreas de tecnologia e informática aplicada ao turismo. Endereço institucional: Instituto Politécnico de Leiria - Escola Superior Turismo e Tecnologia do Mar, Santuário de Nossa Senhora dos Remédios, 2520–641 Peniche, Portugal.

AURÉLIA DE ALMEIDA licenciada em Marketing e Comércio Internacional pelo Instituto Superior de Línguas e Administração, mestre em Gestão - Inovação e Empreendedorismo pelo Instituto Politécnico da Guarda, Doutora em Marketing e Comércio Internacional pela Universidade da Extremadura, professora adjunta da Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar do Instituto Politécnico de Leiria e professora adjunta na Escola de Administração Pública, do Instituto Politécnico de Macau. Endereço institucional: Instituto Politécnico de Macau – Escola de Administração Pública, Rua Luís Gonzaga Gomes, Macau.

Submitted: 1 November 2013.

Accepted: 16 February 2014

Utilização de medidas de valor do cliente na criação de listas de distribuição: aplicação ao setor hoteleiro

Use of customer value measures in the creation of distribution lists: application to the hospitality sector

Pedro Cascada

Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo, Universidade do Algarve, Faro, Portugal
pcascada@ualg.pt

Célia Ramos

Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo, Universidade do Algarve, Faro, Portugal
cmramos@ualg.pt

Carlos Sousa

Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo, Universidade do Algarve, Faro, Portugal
cmsousa@ualg.pt

Resumo

Atualmente, a globalização, a competitividade empresarial, o desenvolvimento das tecnologias da informação e comunicação e a alteração do perfil do consumidor, colocam as empresas perante novos desafios. Neste ambiente, a fidelização de clientes assume um papel importante, sendo fundamental conhecê-los de forma aprofundada através da manutenção de relacionamentos de longo prazo, ajustando as propostas de soluções de produtos/serviços e equacionando as formas e *timings* da sua apresentação, com a finalidade de aumentar o valor da sua base de clientes. O objetivo deste artigo consiste em descrever o desenvolvimento de uma aplicação que permita às organizações obter uma visão integrada do valor dos seus clientes. Foi efetuada uma análise à base de dados de clientes, de acordo com as técnicas RFM (*Recency, Frequency e Monetary*) e CLV (*Customer Lifetime Value*), e com base nos seus resultados foi desenvolvido um *dashboard* com resumos da informação mais pertinente e a possibilidade de extração de dados para posterior utilização em *target lists* no desenvolvimento de campanhas de marketing.

Palavras-chave: CLV; CSV; *database marketing*; RFM; segmentação; *target lists*.

Abstract

Nowadays, the globalization, business competitiveness, the development of information and communication technologies and the modifications in the profile of consumers, more demanding, better informed and with new/different needs, put business face to new challenges. In this environment, the loyalty of its customers plays an important role, being relevant to know them in depth, maintaining long-term relationships, adjusting the proposed solutions products/services and equating the forms and timing to present them, in order to increase the value of their customer base. The aim of this article is to describe the

development of an application that enables organizations to have an integrated view of the value of their customers. An analysis was performed to the customer's database of the organization, according to the RFM (*Recency, Frequency and Monetary*) method and CLV (*Customer Lifetime Value*) computation. Based on its results a dashboard has been developed that allows obtaining summaries of the most relevant information and the possibility of extracting data for further use in target lists in the development of marketing campaigns.

Keywords: CLV; CSV; database marketing; RFM; segmentation; target lists.

1. Introdução

Atualmente, é um fator fundamental para o sucesso das empresas quer a fidelização dos atuais clientes quer a captação de novos clientes. As empresas rapidamente passaram de uma estratégia com o foco na estrutura e na produção para um foco no cliente e na consideração das suas necessidades, uma vez que as suas expectativas e os seus desejos são fundamentais para as empresas, o que as obriga a adequar os seus processos, a sua forma de comunicação, as tecnologias utilizadas e os seus recursos humanos, de forma a satisfazer os seus clientes.

Conforme refere Buttle (2009), a razão fundamental pela qual as empresas pretendem construir relações duradouras com os seus clientes é económica. De facto, o autor refere que, as empresas produzem melhores resultados quando gerem a sua base de clientes no sentido de identificar, adquirir, satisfazer e reter os clientes mais rentáveis.

Nesse sentido, a seleção e a valorização dos clientes irá permitir que a empresa, ao não poder atender a todos de forma idêntica, tenha a oportunidade através de um meio mais efetivo de concentrar os seus esforços nos seus clientes mais importantes e/ou desenvolver estratégias diferenciadas para os menos “valiosos” ou que estejam “adormecidos”.

De facto, para muitas empresas, apenas uma parte dos seus clientes são responsáveis pela maioria das suas receitas (princípio de Pareto¹ ou regra 80/20) e os

¹ Princípio de Pareto ou regra 80/20 (em honra a Vilfredo Pareto) tem como base a premissa de que para muitos fenómenos, 80% das consequências são devidos a 20% das causas (ex: 80% dos lucros de uma empresa advêm de 20% dos clientes).

seus melhores clientes são considerados os seus verdadeiros embaixadores, surgindo na qualidade de *referrals*, a promover os produtos e serviços, nas suas relações familiares e de negócio através do passa-a-palavra (*word-of-mouth*).

Mesmo as melhores mensagens de marketing, se enviadas aos destinatários errados, estão condenadas ao fracasso. Logo, poucas empresas se prendem a campanhas de *mass marketing* quando a evidência mostra que os resultados atingidos em campanhas e mensagens direcionadas a públicos específicos tendem a produzir resultados mais efetivos e a obter maiores níveis de *Return on Investment* (ROI).

A seleção e a valorização dos clientes de uma organização implica um conhecimento detalhado da sua carteira, isto é, a sua composição e estrutura, os custos associados à manutenção dessas relações, os custos de aquisição dos mesmos, assim como o seu valor atual e futuro, o que irá permitir conhecer de forma adequada quais os mais rentáveis e os que apresentam mais potencial; para aplicar os seus recursos de modo mais adequado a cada um dos seus clientes, através da definição de objetivos e estratégias apropriadas.

O objetivo do presente trabalho é o de apresentar uma aplicação informática que permita auxiliar as empresas hoteleiras a decidir quais os clientes a serem alvos de ações específicas (recuperação, *engagement*, *cross-selling* e *up-selling*), avaliados através de métricas que permitam a seleção e a valorização dos clientes tendo em consideração o sistema de *Customer Relationship Management* (CRM) da empresa.

O artigo está estruturado em quatro pontos chaves, onde no primeiro são salientados os modelos de valor do cliente e as métricas existentes na literatura. O segundo ponto define o *Customer Relationship Management* e identifica as suas potencialidades para as organizações. No terceiro ponto é mostrada a aplicação desenvolvida para avaliar o cliente, onde constam as suas características e o método de utilização. No fim, são tecidas algumas conclusões sobre a investigação apresentada.

2. Modelos de valor de cliente

As empresas podem utilizar um conjunto de métricas, para medir o valor dos seus clientes, que permitem colocar em destaque o valor dos mesmos e com base nas quais

podem equacionar um conjunto de atividades ou estratégias, no sentido de aumentar o valor dos clientes, através da utilização de técnicas de *cross-selling* e *up-selling*, abdicar ou recuperar clientes, devido ao seu historial de compras e gerir de forma efetiva a alocação de recursos, de acordo com os resultados das referidas medidas. De entre os vários métodos para valorizar os clientes podemos destacar o CPA (*Customer Profitability Analysis*), o PCV (*Past Customer Value*), a análise RFM (*Recency, Frequency and Monetary Value*), o SOW (*Share of Wallet*) e o CLV (*Customer Lifetime Value*) (Dwyer, 1997; Venkatesan & Kumar, 2004; Gupta et al., 2006; Ryals, 2009; Kumar et al., 2008; Kumar & Rajan, 2009).

2.1 CPA – Customer profitability analysis

Ryals (2009) define *Customer Profitability Analysis* (CPA) como o valor histórico do cliente, ou seja, o lucro ou *cash flow* gerado pelo cliente no ano anterior, definido pelo modelo apresentado na expressão (1). Refere ainda que o CPA é analisado com base nos dados atuais acerca das compras e dos custos associados nos anos anteriores, e assume-se como uma métrica útil para analisar o grau de dependência da empresa em relação a um pequeno ou grande grupo de clientes, para aquilatar a relação entre a retenção de clientes e as atividades de aquisição de novos clientes, assim como para avaliar o período de recuperação de investimentos (*payback period*).

$$CP_{t_0} = CR_{t_0} - (COGS_{t_0} + CTS_{t_0} + CSO_{t_0}). \quad (1)$$

Onde:

CP_{t_0}	<i>Customer profitability</i> (ano anterior);
CR_{t_0}	Receita gerada por um consumidor no período t_0 (<i>Customer Revenue</i>);
$COGS_{t_0}$	Custo dos bens/serviços vendidos no período t_0 (<i>Cost of Goods Sold</i>);
CTS_{t_0}	Custo para servir o cliente no período t_0 (<i>Costs to Serve</i>);
CSO_{t_0}	Custos específicos do cliente no período t_0 (<i>Customer-Specific Overheads</i>).

O modelo para o cálculo do CPA tem por base os dados das compras anteriores efetuadas pelos clientes, assim como os custos associados, esta análise tem ênfase no

passado e não tem características de previsão, ou seja, não permite a efetivação de extrapolações de forma correta relativamente ao potencial futuro dos clientes (Ryals, 2009).

2.2 PCV – Past consumer value

O *Past Consumer Value* (PCV) representa uma medida de valor baseada na assunção de que a performance anterior de um determinado cliente, constitui um indicador do nível futuro da rentabilidade do mesmo, sendo o seu valor futuro extrapolado através da utilização do valor do seu PCV.

O cálculo do PCV impõe, uma vez que as compras são efetuadas em datas diferentes ao longo do tempo, que todas as contribuições sejam ajustadas para o valor do dinheiro atual (Kumar et al., 2008), de acordo com a equação seguinte:

$$PCV = \sum_{t=1}^T GC_{it} * (1 + r)^t. \quad (2)$$

Onde:

PCV	<i>Past Customer Value;</i>
i	Número que representa o cliente;
r	Taxa de desconto (<i>Discount Rate</i>);
T	Número de períodos antes do período presente, quando a compra foi efetuada;
GC_{it}	Margem bruta das transações do cliente no período t (<i>Gross Margin</i>).

2.3 SOW – Share of wallet

No caso do *Share of Wallet* (SOW), as empresas competem umas com as outras no sentido de atrair mais clientes, logo concorrem de forma a obter o melhor *share of wallet*, quer procurando aumentar a sua base de clientes quer procurando aumentar a quota de produto/serviço dos atuais clientes. Sabendo que os resultados dos clientes geralmente aumentam ao longo do tempo e que os custos associados à conquista de novos clientes são geralmente mais altos, através desta análise poderão incentivar

maiores volumes de compras, a comprar novos produtos/serviços ou potenciar o passa-a-palavra de clientes leais procurando aumentar a sua quota.

O SOW é uma medida de comportamento de compra e mede o montante que o cliente gasta em determinada marca ou empresa em relação às demais, por indicação da preferência de marca (Kumar et al., 2008). O mesmo autor aponta ainda o facto de que o SOW é um indicador adequado para analisar a preferência de um cliente, o qual pode ser também um indicador da lealdade do cliente para com a empresa.

Este indicador pode ser calculado a dois níveis, individual (segmento) ou agregado. A nível individual apresenta o valor das vendas de um cliente numa determinada categoria de produto/serviço dividido pela dimensão da carteira do cliente num período de tempo.

A nível agregado destaca a proporção do valor da categoria para uma determinada marca ou empresa de um cliente em relação à base de compradores dessa categoria. É obtido pela soma dos SOW individuais de todos os clientes e dividido pelo número de clientes da empresa (Kumar et al., 2008), de acordo com o modelo expresso por (3):

$$SOW_{individual}(\%) = S_i / \sum_{i=1}^t S_i. \quad (3)$$

Onde:

SOW *Share of Wallet;*

S_i Vendas da empresa i ;

$\sum_{i=1}^t S_i$ Soma das vendas em todas as empresas que vendem a categoria de produtos.

2.4 Análise RFM

A análise RFM é um dos métodos mais utilizados para valorizar os clientes, em especial no marketing direto, e a sua adoção permite aos decisores identificar e avaliar de forma efetiva os seus clientes mais valiosos, com base no seu histórico, e possibilita desenvolver estratégias de marketing de acordo com os resultados obtidos (Wei et al., 2010).

O modelo analítico RFM, introduzido por Hughes (1994, apud Cheng & Chen, 2009), permite analisar o comportamento do cliente e efetuar considerações acerca do mesmo com base no seu historial, através da utilização de variáveis principais para efetuar a valorização dos clientes: *Recency (R)*, *Frequency (F)* e *Monetary Value (M)*.

A recência (R) descreve ou representa o período de tempo que passou desde que foi efetuada a última compra, que pode ser expressa em dias, meses ou anos, a frequência (F) descreve o número de compras efetuadas num determinado período de tempo e o valor monetário (M) apresenta o valor gerado por um cliente (faturação) num período específico de tempo (Miglautsch, 2000; Dash & Mishra, 2010; Wei et al., 2010).

O modelo tem como base o conceito de que os clientes mais recentes, que efetuam compras mais frequentemente e geram gastos mais elevados, são os melhores clientes, considerando que irão ter um comportamento idêntico no futuro.

O modelo RFM tem por base estas três variáveis comportamentais, o que possibilita que estas possam ser utilizadas como variáveis de segmentação de clientes. Para hierarquizar cada um dos clientes, presentes na base de dados de clientes da empresa, é definida uma classificação de três dígitos associada a cada um e que representa a sua posição relativamente a cada uma das variáveis.

A metodologia considerada para realizar uma análise RFM consiste num conjunto de passos: 1.º Ordenar a base de dados por cada uma das variáveis de forma decrescente, nos casos da frequência e valor monetário, e de forma crescente no caso da recência; 2.º Dividir a base de dados em cinco quintis iguais (20% para cada grupo), embora possam ser utilizadas outras formas de divisão dependendo da dimensão da base de dados; 3.º Atribuir o valor 5 ao primeiro quintil (20%), atribuir 4 ao segundo e assim sucessivamente até ao último quintil; 4.º Repetir o procedimento para as outras variáveis. No final do procedimento, a cada um dos clientes está associado um código RFM que descreve a sua classificação de acordo com as três variáveis, do melhor cliente 555 ao pior 111, o que criará um total de 125 grupos (*cells*) RFM de inclusão de clientes.

De acordo com Wei et al. (2010), os clientes que tenham um maior *score* de recência, ou seja que tenham efetuado compras mais recentemente, estarão mais predispostos a efetuar uma nova compra (repetir), assim como os clientes com maior

frequência de compras têm associado uma maior necessidade do produto/serviço e irão eventualmente comprar mais repetidamente. Kumar et al. (2008) refere que vários estudos apresentaram como conclusão que os resultados da seleção efetuada através da RFM mostram sempre que os melhores clientes tiveram sempre taxas de respostas mais significativas, e que ao efetuar a análise RFM as empresas podem aumentar a sua eficácia e eficiência de *marketing* e, adicionalmente, evitar custos de comunicação e de implementação de campanhas com clientes com comprovadamente menores taxas de resposta.

Miglautsch (2000), aponta para a existência de três formas diferentes para efetuar a análise RFM. Para além do método tradicional dos quintis ou *Customer Quintiles*, anteriormente apresentado, poderão ser equacionados outros métodos que permitam obviar algumas desvantagens associadas ao mesmo. De facto, o modelo *Customer Quintiles* tem como vantagem colocar um número de clientes idêntico em cada um dos 125 grupos, mas em relação à frequência tem como desvantagem colocar clientes com diferentes comportamentos de compra no mesmo grupo, no segmento superior, e em separar clientes com idênticos padrões de compra em grupos diferentes, no segmento inferior.

Para obviar estas questões, Miglautsch (2000) identifica métodos alternativos, nomeadamente o método desenvolvido por John Wirth, *Behavior Quintile Scoring*, também denominado *hard coding* devido à dificuldade de o operacionalizar, e em que as variáveis frequência e recência poderão ter em cada grupo um número diferente de clientes. Como exemplo, poderemos dividir a frequência em intervalos 0-3 meses, 4-6 meses, 7-11 meses, 13-24 meses e +25 meses que serão posteriormente codificados como 5, 4, 3, 2 e 1 (Miglautsch, 2000; Wei et al., 2010).

Um melhoramento que pode ser aplicado a este método, foi proposto por Miglautsch (2000) e, considera que ao atribuir o *score* da frequência, deverá ser codificado com 1 os clientes com apenas uma compra, após o qual será calculada a média da frequência para os restantes clientes, e será atribuída a codificação 2 aos clientes que ficaram posicionados abaixo da média e em seguida será repetido todo o processo mais duas vezes até definir o posicionamento de todos os clientes, o que permitirá reduzir a sensibilidade nos extremos da escala.

O terceiro conjunto de métodos apresentado por Miglautsch (2000) consiste na atribuição de pesos às variáveis, *weighting methods*, que permitam aos gestores trabalhar com apenas um *score* nas tarefas de avaliação e segmentação. Um desses métodos, apresentado por Donald R. Libey,² consiste na soma dos vários *scores* de R, F e M através de uma fórmula que adiciona os valores do valor médio das compras e a frequência de compras por ano.

Uma alternativa, que é utilizada mais frequentemente e que contrapõe à evidente sobrevalorização do valor monetário das transações em relação às restantes variáveis avaliadas, é representada através da adição dos *scores* dos clientes, sendo os clientes hierarquizados de 15 (5+5+5), onde os melhores ficam situados no extremo oposto aos classificados com 3 (1+1+1), o que significa que serão atribuídos pesos idênticos às três variáveis: R, F e M. Miglautsch (2000) apresenta ainda a possibilidade de atribuir pesos diferentes às variáveis, uma vez que existem variáveis mais importantes que outras, nomeadamente a recência que poderá ser potenciada através de expressões como por exemplo: Rx3, Fx2 e Mx1 ou Rx9.9, Fx6.6 e Mx3.3 (Miglautsch, 2000). Tsai e Chiu (2004, apud Wei et al., 2010) argumentam ainda que existe a possibilidade de atribuir ponderações diferenciadas a cada uma das variáveis, desde que a sua soma não exceda 1.

2.5 Customer lifetime value (CLV)

Nos últimos anos, a comunidade académica e as empresas têm manifestado um interesse crescente na utilização de medidas que permitam definir o valor do cliente, bem como identificar o valor do cliente ao longo da sua vida. (Venkatesan & Kumar, 2004, Gupta et al., 2006). Este interesse acompanha a tendência de cada vez mais as empresas considerarem as estratégias de CRM, as quais permitem avaliar as interações com os seus clientes, ao longo da sua vida, no sentido de melhorarem a sua rentabilidade (Singh & Jain, 2013).

2 “One-year recency; 12-time frequency; \$300 average order; 60 total aggregate orders; \$18,000 total aggregate purchases. $(1 + 12 + 300 + 60 + 18,000 = 18,373)$ ” in Donald R. Libey, *Libey on RFM*, <http://www.e-RFM.com>.

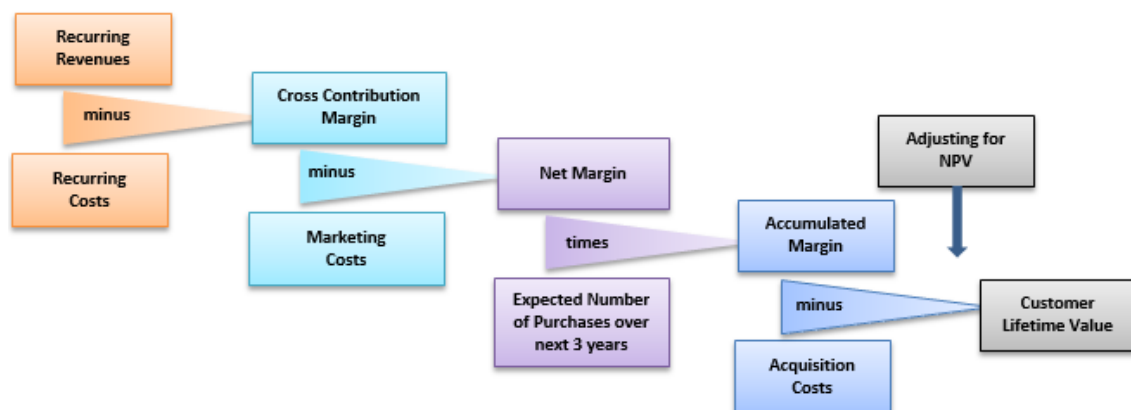
No contexto da gestão de relações com os clientes, o autor Ryals (2009: 87) apresenta o conceito de *Customer Lifetime Value* definido como “the expected value of the future relationship with that customer”. Por outro lado, Dwyer (1997: 7) define CLV como “the present value of the expected benefits (e.g. gross margin) less the burdens (e.g. direct costs of servicing and communicating) from customers”.

Kumar e Rajan (2009: 1) definem CLV como “the sum of cumulated cash flows – discounted using the Weighted Average Cost of Capital (WACC) – of a customer over his or her entire lifetime with the company”. No mesmo sentido Buttle (2009: 35) define CLV como “the present day value of all net margins earned from a relationship with a customer, customer segment or cohort”, apontando então que este pode ser calculado quer ao nível individual, quer ao nível de um segmento ou relativamente a um grupo de clientes com as mesmas características ou conjunto de características, o que permite analisar se determinados canais são mais ou menos eficientes ou eficazes no recrutamento de clientes de maior valor.

Para Peppers e Rogers (2011: 124) “a customer’s LTV is the net present value of the expected future stream of financial contributions from the customer”.

Em resumo, o conceito do CLV pode ser definido através de diversas formas, e com diferenças subtis no seu conteúdo, mas é possível verificar que todas partilham na sua essência a noção do valor atual dos rendimentos proporcionados pelo cliente durante a sua relação (vida) com a empresa, deduzidos dos custos para o servir (ver Figura 1).

Figura 1: Método de medição do CLV



Fonte: Kumar e Rajan, 2009: 2.

O CLV mede a contribuição que um cliente tem para a empresa. Ao calcular o CLV de todos os clientes, as empresas podem hierarquizá-los tendo por base o valor da contribuição de cada um para os seus resultados (Kumar et al., 2008). O cálculo do valor da contribuição do cliente pode ser o suporte para definir e implementar estratégias específicas com vista a maximizar a rentabilidade ao longo da vida, a incrementar a duração da relação do cliente, a auxiliar a gestão a determinar os montantes a investir na retenção/captação de clientes, à obtenção do retorno do investimento (ROI) positivo e à alocação correta dos seus recursos limitados. Pode ainda ser a base da seleção dos clientes, de forma a potenciar a venda de novos ou melhores produtos/serviços e a possibilitar a decisão sobre as formas mais adequadas para a comunicação com o cliente (Kumar et al., 2008). O cálculo do CLV pode ser estruturado ao nível de um cliente, de um segmento ou de um conjunto de clientes com características em comum (Buttle, 2009).

O conceito de *Customer Lifetime Value* é representado através da seguinte equação (4) (Gupta et al., 2006; Kumar et al., 2008):

$$CLV = \sum_{t=0}^T \frac{(p_t - c_t)r_t}{(1+i)^t} - AC. \quad (4)$$

Onde:

CLV	<i>Customer Lifetime Value</i> ;
p_t	Receita gerada por um consumidor no período t ;
c_t	Custos diretos de servir um consumidor no período t ;
i	Taxa de desconto (discount rate) ou custo do capital para a empresa;
r_t	Probabilidade do consumidor repetir compra ou estar “vivo” no período t ;
AC	Custo de aquisição do consumidor;
T	Horizonte temporal para estimação CLV.

Por análise da equação (4), é possível verificar que o cálculo do CLV é influenciado por um conjunto de *drivers*, que determinam de forma efetiva o valor de um cliente, a saber, a margem $(p_t - c_t)$, a taxa de retenção (r_t) , a taxa de desconto $(1 + i)^t$ e os custos de aquisição de um cliente (AC).

A margem representa a diferença entre a receita gerada por um cliente menos os custos de o servir. As margens deverão ser equacionadas ao nível das margens líquidas (*net margins*) e não ao nível das margens brutas (*gross margins*), uma vez que um cliente poderá “parecer” valioso se forem consideradas as margens brutas e tal não corresponder à realidade, se for tido em consideração os custos necessários para o servir (Buttle, 2009).

A taxa de retenção é a percentagem de clientes que mantêm a sua relação com a empresa durante um determinado período de tempo, através da obtenção do número de clientes do ano anterior que ainda mantêm essa qualidade no ano de análise, ou seja, retirando ao número de clientes presente na base de dados a taxa de abandono (*churn rate*). Para Gupta e Lehmann (2003), a taxa de retenção é considerada uma métrica mais difícil em termos de cálculo, pois a probabilidade de retenção de um cliente pode mudar em cada um dos períodos de análise. Devido a este facto, a maioria das aplicações do CLV assume uma determinada taxa de retenção ou estima-a.

Conforme refere Ryals (2009), existem fatores, como a inflação, que implicam que os rendimentos futuros não valem tanto como os rendimentos atuais, isto é, 1€ hoje vale mais do que 1€ amanhã. Logo, os rendimentos futuros (*cash flows*) calculados têm que ser descontados para que o CLV possa ser apresentado em termos de valores atuais, este cálculo é efetuado através da utilização da taxa de desconto ou do custo do capital da empresa (WACC - *Weighted Average Cost of Capital*). A taxa de desconto não será mais do que uma taxa de juro sem risco (obrigações do tesouro) acrescida ou não de um prémio de risco.

Os custos de aquisição de clientes reportam-se aos custos suportados para captar novos clientes, e incluem todos os custos relacionados com campanhas de captação (ex: marketing), todos os custos operacionais associados e custos financeiros específicos. A soma de todos estes custos divididos pelo número total de novos clientes angariados representa o Custo de Aquisição de Clientes (CAC).

Podem ser equacionados vários modelos, baseados em diferentes assunções, para avaliar o CLV dos clientes de uma empresa, no entanto, devido às dificuldades na obtenção dos dados relevantes e uma vez que este método tem uma natureza extremamente simples, necessitando de relativamente poucos dados, será adotado o método proposto por Gupta e Lehmann (2003; Buttle, 2009) na presente investigação.

Ao ser referida a simplicidade que caracteriza o modelo, convém ter em consideração as palavras de Peppers e Rogers (2011) que referem que o cálculo do CLV, poderá apresentar valores que nunca serão conhecidos de forma precisa, que embora seja um valor financeiro real, que todas as empresas querem perceber, é, como a maioria das medidas financeiras mais respeitadas e geralmente aceites, na sua essência imperfeita.

Na proposta da fórmula de cálculo do CLV, os autores Gupta e Lehmann (2003) realçam que a taxa de retenção é extremamente difícil de calcular, pelo que diversos estudos assumem uma taxa de retenção constante. Afirmam ainda que não é necessário especificar o número de anos ou a duração da relação entre a empresa e o cliente, dado que a taxa de retenção considera automaticamente o facto de que a hipótese de um cliente ficar na empresa decresce ao longo do tempo.

Nesse sentido, o método proposto, expresso pela notação da equação (5), assume três pressupostos iniciais: a) as margens são constantes ao longo do tempo, b) a taxa de retenção de clientes é constante ao longo do tempo e c) a projeção do CLV é infinita.

$$CLV = mg \left(\frac{r}{1+i-r} \right). \quad (5)$$

Onde:

CLV	<i>Customer Lifetime Value;</i>
mg	Margem ou lucro de um cliente por período (p.e. por ano);
r	Taxa de retenção de clientes (p.e. 0,80 ou 80%);
i	Taxa de desconto (<i>discount rate</i>) ou custo do capital para a empresa (p.e. 0,10 ou 10%).

O cálculo do CLV tendo em consideração a equação (5) é efetuado através da multiplicação da margem³ (produtos/serviços vendidos menos os custos associados) pelo fator 1 (Multiplicador), que é determinado pela taxa de retenção de clientes (r) e

3 Gupta e Lehmann (2005, apud Gupta et al., 2006) mostram ainda relativamente à equação proposta que quando as margens crescem a uma taxa constante “g” o Multiplicador assume o valor $(r/(1+i-r(1+g)))$.

$$CLV = mg \left(\frac{r}{1+i-r(1+g)} \right).$$

pela taxa de desconto (i). A taxa de desconto permite calcular os valores atuais de futuras margens e a vida do cliente é calculada através do fator 2 (Vida do Cliente).

$$\text{Multiplicador: } \left(\frac{r}{1+i-r} \right). \quad (6)$$

$$\text{Vida do Cliente: } \left(\frac{1}{1-r} \right). \quad (7)$$

O multiplicador, expresso na equação (6), permite que o cálculo do CLV seja efetuado de forma simples e rápida, variando o mesmo, de acordo com Gupta e Lehmann (2003) e Gupta et al. (2006) para os valores mais comuns das taxas de retenção e de desconto, entre 1,07 e 4,5 (ver Figura 2). Podemos verificar, através da análise da tabela, que o multiplicador é baixo para taxas de desconto altas e taxas de retenção mais baixas, e alto para taxas de retenção altas e taxas de desconto mais baixas.

Figura 2: Valores do multiplicador

Retention Rate	Discount Rate			
	10%	12%	14%	16%
60%	1,20	1,15	1,11	1,07
70%	1,75	1,67	1,59	1,52
80%	2,67	2,50	2,35	2,22
90%	4,50	4,09	3,75	3,46

Fonte: Gupta & Lehmann, 2003: 14 e Gupta et al., 2006: 141-142.

A avaliação do valor do cliente através de métricas adequadas implica a necessidade de conhecer e de guardar toda a informação disponível sobre os clientes e sobre as vendas que a empresa efetua, desde as características dos produtos que compram, o meio através do qual tomam conhecimento das características dos produtos até aos valores, quantidades e vezes que cada cliente adquire os produtos. A informação deve ser armazenada em sistemas que permitam a aplicação de métricas que possibilitem calcular o valor de cada cliente para a empresa e que facilitem a aplicação de estratégias de venda, adequadas ao perfil do cliente.

3. CRM e modelos de valor de cliente na hotelaria

Nenhuma empresa é bem-sucedida sem os seus clientes, logo, o ativo financeiro (*financial asset*) mais importante das empresas é a sua base de clientes. A capacidade tecnológica das mesmas para reconhecer, medir e gerir os relacionamentos com cada um dos seus clientes individualmente, permitirá a uma empresa com visão estratégica potenciar os seus esforços e atitudes na preservação e incremento do valor da sua base de clientes (Peppers & Rogers, 2011).

Incrementar o valor da base de clientes passa por adquirir, reter e recuperar clientes rentáveis, desenhar atividades de *up-selling* e *cross-selling*, potenciar o *word-of-mouth* e reduzir os custos operacionais e de serviço.

Nos últimos anos, com o desenvolvimento de novas técnicas associadas ao marketing têm surgido novos conceitos que estão cada vez mais presentes e de forma mais acentuada na vida das organizações, como por exemplo: *marketing* relacional, relações duradouras e CRM. O *marketing* relacional tem como finalidade identificar, estabelecer e gerir a manutenção de relações com os clientes. O CRM tem as suas raízes no *marketing* relacional e tem como objetivo alcançar rentabilidade a longo prazo através da mudança do *marketing* baseado em transações (e na sua premissa de atração de novos clientes), para a retenção de clientes, materializada através da gestão de relacionamento com os clientes (Sigala, 2005).

O autor Buttle (2009: XV) define CRM como “the core business strategy that integrates internal processes and functions and external networks to create and deliver value to target consumers at a profit. It is grounded on high quality customer-related data and enabled by information technology”. Para Peppers e Rogers (2011: 7) um CRM pode ser definido como “an enterprise-wide business strategy for achieving customer-specific objectives by taking customer-specific actions”.

Embora seja possível equacionar várias definições de CRM, apresentadas pelos autores supra citados, em resumo podemos definir o CRM como uma estratégia de negócio centrada no cliente, suportado num conjunto de tecnologias e processos de negócio, utilizados na gestão da relação com os clientes atuais e potenciais, efetuada através de meios e de canais de comunicação, de forma a reter informação

significativa sobre estes, para que seja possível o desenvolvimento de uma visão global (360 graus) e a compreensão das suas necessidades e desejos.

No âmbito do campo de atuação do CRM, as medidas de valor e em particular o conhecimento de métricas como a RFM e o CLV, supra apresentadas, permitem dotar as empresas com critérios importantes nos processos de tomada de decisão, e por acréscimo, são excelentes para potenciar auxílio às atividades de obtenção de novos clientes, no *targeting*, na retenção e na melhoria da rendabilidade dos seus clientes, pois permite ter um melhor conhecimento dos valores necessários e/ou razoáveis a despende na sua aquisição, uma gama de informações mais completas dos segmentos de clientes que permitem maiores receitas, o que permite focalizar as campanhas de *marketing* a desenvolver de acordo com as características e o valor do cliente e a identificar qual o esforço financeiro necessário a efetuar para manter os atuais clientes.

Em resumo, com o auxílio destas métricas, os hotéis podem tomar decisões, nomeadamente na definição de estratégias e políticas para:

- Reduzir custos;
- Aumentar as margens;
- Incrementar a fidelização (o que implica menores custos de *marketing*);
- Interagir com os clientes;
- Diminuir custos administrativos;
- Diversificar/Aprofundar canais de venda;
- Segmentar com base nas métricas e de acordo com critérios geográficos (residência e país de origem), motivação, demográficos (idade, género, classe social, família e rendimento), segmento (individuais, *corporate* e grupos), origem de reserva (direto, agência viagens, operador e central reservas) ou canal (voz, mail, web, rede social ou GDS – *Global Distribution Systems*).

Executando para tal ações, entre as possibilidades disponíveis, que tenham como resultado:

- Desinvestimento em clientes com baixo valor e baixa frequência de compras;

- Investimento nas relações com clientes lucrativos mas pouco fiéis;
- Nutrimento de forma especial das relações com clientes com alto valor e fiéis;
- Melhoramento das relações com clientes de baixo valor mas com alta frequência de compras;
- Reatamento das relações com clientes com baixa taxa de recência.

Adicionalmente, face ao exposto, os autores consideram que uma forma de valorizar a obtenção destas métricas, passa pela sua integração com as técnicas de *Revenue Management*,⁴ tendo em consideração uma perspetiva de longo prazo, por exemplo na definição do preço ou na garantia de disponibilidade (embora este aspeto esteja consagrado em programas de fidelização), de acordo com o valor do cliente.

Atualmente, os sistemas de CRM apresentam elevadas potencialidades para os gestores que analisam o valor do cliente que lhes permitem identificar os melhores clientes, identificar em que segmentos devem equacionar novas ações de marketing relacional, bem como em que contextos devem apostar para angariar novos clientes. Sendo assim, os gestores deparam-se com a possibilidade de se socorrerem de aplicações para analisar os valores dos seus clientes mas estas são disponibilizadas a troca de quantias dispendiosas, o que limita a proliferação de utilização de métricas para avaliar o valor de quem procura pelos seus produtos. Neste contexto, os autores desenvolveram uma aplicação que permite abordar os conceitos de CRM através da aplicação de medidas de avaliação do cliente, de acordo com métricas supra apresentadas.

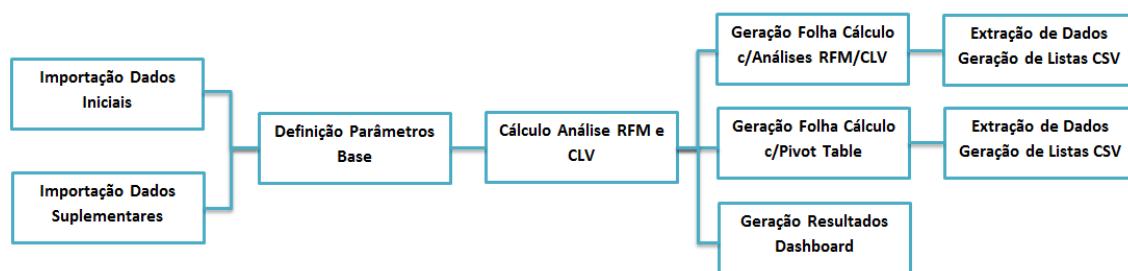
4. Desenvolvimento da aplicação

A aplicação desenvolvida, cujo esquema básico de funcionamento é ilustrado pela Figura 3, assenta em cinco etapas complementares. Após a importação dos dados, quer os considerados iniciais quer os suplementares, é efetuada a definição dos parâmetros base, para que seja possível passar para a etapa seguinte, a da execução

⁴ “A gestão de receitas é uma função através da qual se pretende maximizar as receitas de um negócio, utilizando estratégias e táticas que permitam identificar micro-segmentos de mercado, otimizando-se a disponibilidade do produto e o seu preço, para cada um dos segmentos identificados. Esta função é, por isso, uma forma sofisticada de gestão da oferta e da procura, através da manipulação do preço e da gestão da capacidade disponível.” (Gomes, 2004).

dos cálculos de acordo com os métodos anteriormente referidos. A partir destes é efetuada a geração de *outputs* materializados em folhas de cálculo e, por último, a etapa da finalização com a obtenção das listagens.

Figura 3: Modelo de funcionamento da análise RFM/CLV



Fonte: Elaboração própria.

A página inicial da aplicação (ver Figura 4), constituída pelo *dashboard* que na primeira etapa apresenta as áreas para definição dos critérios a utilizar na aplicação dos métodos e os botões de comando para que seja possível executar as operações básicas, a saber, importação/adição dos dados (possibilidade de adicionar anualmente) e cálculo da RFM⁵ e do CLV. Numa fase posterior, a página inicial da aplicação mostra os resumos obtidos pelo cálculo efetuado com os dados iniciais.

Figura 4: Ecrã inicial da aplicação

Fonte: Elaboração própria.

Para proceder aos cálculos das análises referidas anteriormente, na primeira utilização, o utilizador deverá iniciar o procedimento através da importação dos dados; nas utilizações posteriores, deverá proceder à importação dos dados suplementares

⁵ A operacionalização do cálculo da RFM efetuado é parcialmente baseado na estrutura do trabalho desenvolvido por Fader e Hardie (2008).

(acrescentar). Os dados serão importados através de ficheiros csv⁶, constituídos forçosamente por pelo menos três campos essenciais e pela seguinte ordem obrigatória: identificação do cliente, data da compra e montante da compra (ver Figura 5). Após estes três campos, podem ser incluídos todos os campos considerados necessários para os agrupamentos e segmentações adicionais que tenham um cariz relevante para as análises no âmbito da definição do valor do cliente. No desenvolvimento da aplicação foram considerados, para além dos campos obrigatórios: os campos país, tipo de cliente, canal de reserva e endereço eletrónico.

Figura 5: Constituição do ficheiro CSV

```
"ID_Cliente";"Data_Compra";"Valor_Compra";["País"];["Email"];["Segmento"];["Origem"];...
"4";"01/01/07";"29,33";"Portugal";"1@xpto.pt";"Grupos";"Central Reserva";...
"18";"04/01/07";"14,96";"Spain";"2@xpto.es";"Grupos";"Operado";...
```

[] Campos adicionais

Fonte: Elaboração própria.

Após a fase de importação dos dados, é necessário proceder à definição das variáveis de configuração para a execução das análises pretendidas, nomeadamente, o número de grupos, os pesos de cada um dos elementos da análise RFM e o valor da taxa de desconto, a margem de lucro e a taxa de retenção (ou o seu cálculo automático), no caso da análise CLV (ver Figura 4).

A aplicação foi desenvolvida em *Microsoft Excel*®, com recurso à linguagem *Visual Basic for Applications* (VBA) utilizada na definição de alguns procedimentos para efetuar os cálculos mais complexos (ver Figura 6).

A base de dados de clientes considerada, para validação e verificação do correto funcionamento da aplicação desenvolvida, é constituída por uma amostra de clientes de uma empresa real do ramo da hotelaria, previamente exportada do seu PMS (*Property Management System*), para formato csv, e posteriormente depurada.

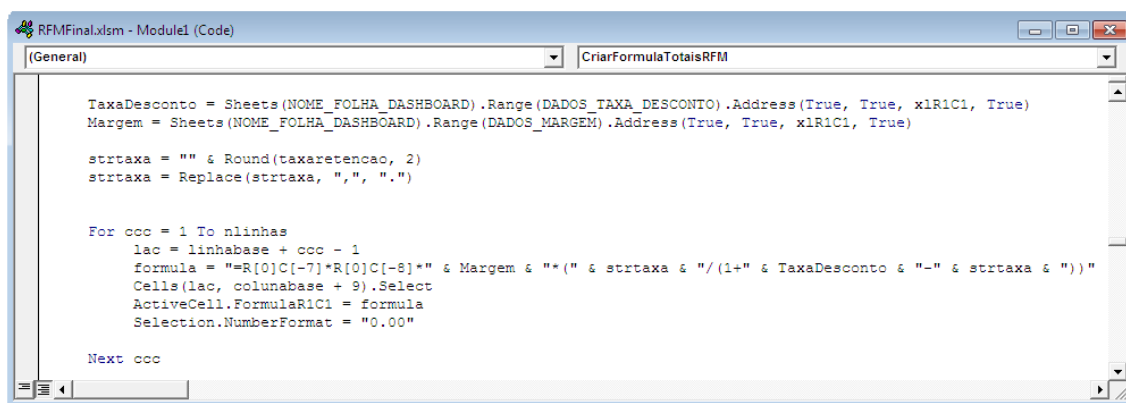
Após a seleção da operação “Gerar Análises RFM/CLV” serão geradas duas novas folhas de cálculo que irão conter todos os cálculos associados à elaboração das métricas acima identificadas (ver Figura 7), e em paralelo, é gerada uma *pivot table*

⁶ Ficheiro sem formatação, constituído por valores separados por pontos e vírgulas, delimitados por aspas, e cada uma das suas linhas corresponde a um registo.

que permitirá ao utilizador a possibilidade de efetuar todas as análises e seleções que poderão ser utilizadas para a geração das listas de distribuição, fundamentais para o desenvolvimento de campanhas.

Por fim, a criação de listas de distribuição (para além da análise das métricas), permitirá gerar as listas de distribuição que posteriormente poderão ser inseridas em *software* de CRM, por exemplo, *SugarCRM* (www.sugarcrm.com) ou de *e-mail marketing*, por exemplo, *Mailchimp* (<http://mailchimp.com/>) ou *E-goi* (<http://www.e-goi.pt/>), e que poderão ser utilizadas para o suporte no envio de informação atualizada, divulgação de eventos, *lastminute*, inquéritos, promoções, apresentação de novos produtos ou *coupons* aos clientes.

Figura 6: Exemplo de código para cálculo do CLV



Fonte: Elaboração própria.

Figura 7: Criação da folha de cálculo RFM/CLV

Nº Cliente	Intervalo Dias	Frequência	Média das Compras	Totais			Score RFM	Soma RFM	RFM Ponderado	CLV
				R	F	M				
2761	2455	7	990,28 €	3	5	5	355	13	4,33	8491,65
1760	1492	15,7	374,56 €	5	5	5	555	15	5,00	7203,73
619	1633	12	341,67 €	5	5	5	555	15	5,00	5022,55
1845	2041	8,5	455,76 €	4	5	5	455	14	4,67	4745,60
1991	2039	8,5	410,20 €	4	5	5	455	14	4,67	4271,21
1669	2065	10,5	312,93 €	4	5	5	455	14	4,67	4025,06
3041	1967	12,5	258,67 €	4	5	5	455	14	4,67	3960,88

Fonte: Elaboração própria.

A aplicação desenvolvida permite efetuar uma análise RFM e CLV recorrendo à aplicação de modelos de análise RFM e do modelo CLV proposto por Gupta e Lehmann (2003). A aplicação não constitui uma versão final, mas contribui para apresentar à comunidade académica e empresarial a possibilidade de experimentar e avaliar as

potencialidades deste tipo de análises para as suas organizações. A primeira versão desta aplicação está disponibilizada através do URL: <http://www.net-escola.com/rfmclv/rfmclv.zip>, que apresenta o código aberto e disponível para que os interessados tenham a oportunidade de efetuar alterações que considerem relevantes e tenham a possibilidade de acrescentar capacidades adicionais que contribuam para aumentar a valorização da própria aplicação. Para os autores, o desenvolvimento da presente aplicação, visa dar início a um projeto mais ambicioso, que será complementado com mais tipos de análises RFM e do CLV, de forma a responder a todas às limitações existentes, bem como outras que possam surgir na comunidade científica.

5. Conclusões

Atualmente, o mundo empresarial já dispõe de métricas que permitem definir o valor dos seus clientes e detetar quais são os mais valiosos e sob os quais vale a pena investir, para os manter interessados nos seus produtos. Das métricas apresentadas, a análise RFM e CLV aparenta ter mais potencialidade para os empresários e por isso foram as consideradas para a sua inclusão na aplicação desenvolvida.

A análise RFM e a CLV são efetuadas através de métricas consideradas na área do CRM, o qual contempla os conceitos necessários para a definição de uma estratégia de negócio centrada no cliente, que possibilita a compreensão das suas necessidades e desejos, e que recorre a um conjunto de tecnologias e de processos de negócio, incluídos no desenvolvimento de aplicações com a finalidade de apoiar o gestor nesta atividade.

No presente trabalho foi apresentado o desenvolvimento de uma ferramenta informática que permite auxiliar as empresas hoteleiras a decidir quais os clientes a serem alvos de ações específicas (*recuperação, engagement, cross-selling e up-selling*). Os autores consideram que a aplicação desenvolvida, caracterizada por apresentar um *dashboard* que permite uma utilização rápida e intuitiva, serve como apoio a processos de decisão para efetuar análises de forma automática, cuja integração de dados é relativamente simples e tem possibilidades para efetuar análises complementares

mais específicas, com recurso às funcionalidades do *Microsoft Excel®* e do *Visual Basic for Applications*.

A aplicação desenvolvida tem como pretensão permitir às empresas analisar os seus clientes, evidenciar aqueles que para a empresa são mais valiosos, assim como os que não sendo tão valiosos evidenciam um potencial para serem considerados pela mesma.

Os autores consideram que esta ferramenta, passível de melhoramentos, pode ser equacionada como útil na gestão da carteira de clientes. Em termos de trabalho futuro, existem aspetos que serão melhorados, serão adicionados outros métodos ou formas de análise do valor do cliente (por exemplo: calcular taxas de retenção por tipo cliente ou a definição de intervalos para as variáveis RFM), assim como serão equacionados outros cenários e meios de segmentação de acordo com as situações específicas das organizações/mercados. Por fim, também equacionam a integração com as técnicas de *Revenue Management*.

Referências bibliográficas

- BUTTLE, F. (2009). *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies*. Oxford: Elsevier Publications.
- CHENG, C.-H. e CHEN, Y.-S. (2009). Classifying the segmentation of customer value via RFM model and RS theory. *Expert Systems with Applications* 36(3-Part 1), 4176–4184.
- DASH, P. e MISHRA, S. (2010). Developing RFM model for customer segmentation in retail industry. *International Journal of Marketing & Human Resource Management* 1(1), 58-69.
- DWYER, F. R. (1997). Customer lifetime valuation to support marketing decision making. *Journal of Direct Marketing* 11(4), 6-13.
- FADER, P. S. e HARDIE, B. G. S. (2008). *Creating an RFM Summary Using Excel*. <http://www.brucehardie.com/notes/022/RFM_summary_in_Excel.pdf> consultado em 16.04.2013.
- GOMES, J. (2004). *Como Aumentar as Receitas de um Negócio: O Conceito de Gestão de Receitas* (Revenue Management). <http://www.futuretrends.pt/fotos/editor2/aumentar_Receitas_negocio.pdf> consultado em 09.03.2013.
- GUPTA, S. e LEHMANN, D. R. (2003). Customers as assets. *Journal of Interactive Marketing* 17(1), 9-24.
- GUPTA, S., HANSSENS, D., HARDIE, B., KAHN, W., KUMAR, V., LIN, N., RAVISHANKER, N. e SRIRAM, S. (2006). Modeling customer lifetime value. *Journal of Service Research* 9(2), 139-155.
- KUMAR, V., VENKATESAN, R., BOHLING, T. e BECKMANN, D. (2008). Practice Prize Report - the power of CLV: managing customer lifetime value at IBM. *Marketing Science* 27(4), 585–599.

- [KUMAR, V. e RAJAN, B. \(2009\)](#). Profitable customer management: measuring and maximizing customer lifetime value. *Management Accounting Quarterly* 10(3), 1-18.
- [MIGLAUTSCH, J. R. \(2000\)](#). Thoughts on RFM scoring. *The Journal of Database Marketing* 8(1), 67-72.
- PEPPERS, D. e ROGERS, M. (2011). *Managing Customer Relationships: A Strategic Framework*. New Jersey: Wiley.
- RYALS, L. (2009). *Managing Customers Profitably*. West Sussex: Wiley.
- [SIGALA, M. \(2005\)](#). Integrating customer relationship management in hotel operations: managerial and operational implications. *International Journal of Hospitality Management* 24(3), 391-413.
- [SINGH, S. S. e JAIN, D. C. \(2013\)](#). *Working Paper - Measuring Customer Lifetime Value: Models and Analysis*. INSEAD.
- <<http://www.insead.edu/facultyresearch/research/doc.cfm?did=51835>> consultado em 06.04.2013.
- [VENKATESAN, R. e KUMAR, V. \(2004\)](#). A customer lifetime value framework for customer selection and resource allocation strategy. *Journal of Marketing* 68(4), 106-125.
- [WEI, J.-T., LIN, S.-Y. e WU, H.-H. \(2010\)](#). A review of the application of RFM model. *African Journal of Business Management* 4(19), 4199-4206.

PEDRO MIGUEL GONÇALVES LIMA CASCADA é licenciado em Ensino de Informática (1998) pela Universidade do Algarve e mestre (2011) pela Universidade do Algarve. É Equiparado a Assistente do 2.º Triénio na Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo da Universidade do Algarve na área científica dos Sistemas e Tecnologias da Informação, desde 1999, onde exerce a sua atividade de docência na área dos sistemas e tecnologias da informação e comunicação. As suas áreas de interesse são os sistemas de informação, desenvolvimento de software e *e-learning*. Nos últimos anos tem participado em diversos projetos na Universidade do Algarve relacionados com o desenvolvimento de aplicações para a internet. Endereço institucional: Campus da Penha, Estrada da Penha, 8005-139 Faro, Portugal.

CÉLIA MARIA QUITÉRIO RAMOS, doutorada em Métodos Quantitativos aplicados à Economia e à Gestão, na especialidade de Econometria, pela Universidade do Algarve. Mestre em Engenharia Eletrotécnica e de Computadores pelo Instituto Superior Técnico. Licenciada em Engenharia Informática pela Universidade de Coimbra. É Professora Adjunta na Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo da Universidade do Algarve, desde 1992, na área científica dos Sistemas e Tecnologias da Informação. É membro do CEFAGE da Universidade de Évora. As suas áreas de interesse científico são Sistemas de Informação, Turismo Eletrónico, Marketing Digital 3 Modelos Económicos. Tem publicado alguns trabalhos nas áreas de Sistemas de Informação, de Turismo Eletrónico e de Modelação e Estimação de Modelos de Dados em Painel. Endereço institucional: Campus da Penha, Estrada da Penha, 8005-139 Faro, Portugal.

CARLOS MANUEL RAMOS DE SOUSA é licenciado em Informática de Gestão pelo I.S.L.A.-Instituto Superior de Línguas e Administração (1990), mestre em Ciências Económicas e Empresariais (2001) e doutor em Ciências Económicas e Empresariais pela Universidade de Huelva (2007). É Professor Adjunto na Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo da Universidade do Algarve na área científica dos Sistemas e Tecnologias da Informação, desde 1991, onde exerce a sua atividade de docência na área dos sistemas e tecnologias da informação e comunicação. As suas áreas de interesse e atividade letivas relacionam-se com os Sistemas e Tecnologias da Informação nas organizações, Informática Aplicada ao Turismo, Distribuição Eletrónica no

Turismo e o Marketing Digital. Endereço institucional: Campus da Penha, Estrada da Penha, 8005-139 Faro, Portugal.

Submitted: 2 December 2013.

Accepted: 20 February 2014.

O impacto da adoção do SNC nas empresas portuguesas de construção e de comércio por grosso

The impact of the adoption of the Accounting Standardisation System in Portuguese construction companies and wholesale trade

Carmem Serrenho

Faculdade de Economia, Universidade do Algarve, Portugal
carmem.tiago13@gmail.com

Joaquim Sant'Ana Fernandes

Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo, Universidade do Algarve, Portugal
jsfer@ualg.pt

Cristina Gonçalves

Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo, Universidade do Algarve, Portugal
cjesus@ualg.pt

Resumo

Em janeiro de 2010 entrou em vigor um novo modelo de normalização contabilística denominado Sistema de Normalização Contabilística (SNC), que revogou o Plano Oficial de Contabilidade (POC). Na transição de POC para SNC, as entidades prepararam um balanço de abertura de acordo com as Normas Contabilísticas e de Relato Financeiro (NCRF). Este balanço garantia a comparabilidade das primeiras demonstrações financeiras preparadas e apresentadas em NCRF. Neste estudo analisou-se o impacto da aplicação pela primeira vez das NCRF no balanço de abertura do ano de 2009, das entidades cuja atividade se insere na construção e no comércio por grosso, concluindo-se pela existência de impactos significativos nas rubricas dos intangíveis, inventários e passivo, assim como nos rácios de endividamento, solvabilidade e autonomia financeira.

Palavras-chave: Sistema Normalização Contabilística; transição; capitais próprios.

Abstract

In January 2010 a set of new accounting rules named *Sistema de Normalização Contabilística* (or SNC), changed the *Plano Oficial de Contabilidade* (or POC). During its transition from POC to SNC, an opening balance is prepared by the entities according to the accounting principles of the *Normas Contabilísticas* and the *Relato Financeiro* (or NCRF). This balance was a guarantee of comparability of the first financial reports in accordance to NCRF. The impact of the first set of accounts of NCRF in the 2009 opening balance was analyzed in wholesale activities and construction companies and this study highlights the significant impact on assets, inventories and liabilities, and also on the debts ratios, solvability and financial autonomy.

Keywords: *Accounting Standardisation System*; transition; equity.

1. Introdução

O Plano Oficial de Contabilidade (POC), normativo orientador na preparação e apresentação das Demonstrações Financeiras (DF) foi revogado com a introdução do Sistema de Normalização Contabilística (SNC).

Na medida em que os requisitos de reconhecimento e mensuração em POC são distintos dos considerados em SNC e atendendo a que as DF de uma entidade devem ser comparáveis, ao longo do tempo, implicou que as entidades preparassem um balanço de abertura de acordo com as Normas Contabilísticas e de Relato Financeiro (NCRF), instrumento do SNC.

Este artigo tem como objeto de análise as empresas portuguesas do setor de comércio por grosso (inclui agentes), exceto o comércio de veículos automóveis e motociclos (Secção G, divisão 46, da Classificação Portuguesa de Atividades Económicas - CAE), e da construção (Secção F, divisão 46 da CAE), que apliquem as NCRF. Assim se circunscreve o universo às empresas que tenham pelo menos cinquenta trabalhadores e um balanço, no mínimo, de um milhão e meio de euros.

Definiu-se como objetivo responder à questão: Qual o impacto da adoção do SNC na posição financeira das empresas portuguesas de construção e de comércio por grosso?

2. Revisão da literatura

A globalização dos mercados financeiros e da economia exige uma maior harmonização contabilística de forma a incrementar a compreensibilidade, comparabilidade, relevância e fiabilidade da informação financeira, assim como reforçar a transparência dos mercados, estimular investimentos e reduzir os custos (Borges, *et al.*, 2010). Neste contexto, a União Europeia, cumpridos determinados critérios, entendeu adotar as Normas Internacionais de Contabilidade (NIC) (Regulamento (CE) n.º 1606/2002), sendo estas de aplicação obrigatória em 2005 apenas para as contas consolidadas das entidades com títulos cotados em bolsa.

Com esta decisão passaram a coexistir no território nacional dois referenciais contabilísticos que conduzia a DF preparadas e apresentadas em POC e em NIC, não

comparáveis por força de diferentes critérios de reconhecimento e mensuração. Neste sentido foi revogado o POC e introduzidas as NCRF, que assentam nas NIC adaptadas ao tecido empresarial português.

Os procedimentos contabilísticos, no que concerne à transição do POC para SNC estão enquadrados na NCRF 3 – Adoção pela primeira vez das NCRF, com as orientações para empresas elaborarem um balanço de abertura com referência a 1 de janeiro de 2009, como comparativo das DF de 2010.

Os ajustamentos de transição seriam refletidos no balanço de abertura. Estes ajustamentos podiam ter, ou não, impacto nos capitais próprios. Pelo exposto infere-se que a alteração do normativo não é neutra, isto é, podia conduzir a alterações nas quantias apresentadas em capital próprio. Esta questão levou diversos investigadores a analisar as implicações da alteração.

Costa (2008) analisou o impacto da adoção das NIC nas empresas cotadas na *Euronext* e concluiu que existem diferenças estatisticamente significativas entre as DF apresentadas em POC e em NIC em doze rubricas do balanço, em duas rubricas da demonstração dos resultados e em cinco rácios. As rubricas propriedades de investimento, ativos por impostos diferidos, disponibilidades, resultado líquido do exercício, interesses minoritários, financiamentos não correntes, passivos por impostos diferidos, total de passivos não correntes, financiamentos obtidos correntes, total de passivos, resultado operacional e resultado corrente aumentaram a sua quantia escriturada. Os rácios de liquidez imediata, *Return On Assets* (ROA), com base no resultado operacional, ROA com base no resultado corrente e a rendibilidade dos capitais próprios, também designado por *Return On Equity* (ROE), com base no resultado corrente, aumentaram. As rubricas provisões, dívidas a terceiros não correntes e ROE com base no resultado líquido, apresentam diminuições.

Araújo (2010) centrou-se nas entidades que integram o PSI 20 e concluiu que os resultados evidenciavam, em termos médios, que o capital próprio sofreu um impacto negativo de 12,26% e o resultado líquido um ligeiro impacto negativo de 0,01%. As rubricas que apresentaram ajustamentos estatisticamente significativos foram: pensão de reforma e outros benefícios para os empregados, ativos fixos tangíveis e intangíveis.

Outros estudos optaram por analisar o impacto da transição centrados num setor específico.¹ Destes é de destacar o trabalho de Correia (2010) que debruçou a sua análise sobre uma empresa do setor de construção, setor que também é objeto do presente trabalho.

Segundo Correia (2010) as variações no balanço resultaram dos seguintes ajustamentos de transição:

- i. Ajustamento no ativo:
 - Reconhecimento de ativos por impostos diferidos;
 - Reconhecimento de ativos intangíveis;
 - Remensuração do equipamento de transporte por alteração da vida útil;
 - Desreconhecimento de produtos e trabalhos em curso;
 - Reconhecimento da imparidade do ativo detido para venda;
 - Desreconhecimento de clientes cobrança duvidosa.
- ii. Ajustamentos no passivo:
 - Reconhecimento de devedores por acréscimos de rendimentos;
 - Reconhecimento de provisão para garantias de clientes;
 - Desreconhecimento proveitos diferidos das obras em curso;
 - Desreconhecimento do montante da garantia de obras da circular 5/90 da Administração Tributária e Aduaneira.²

Todos os ajustamentos foram reconhecidos em resultados transitados o que originou um aumento dos capitais próprios, de acordo com a norma de adoção pela primeira vez.

¹ Nomeadamente Jesus (2009) e Azevedo (2005) que analisaram o impacto do SNC na atividade agrícola, Ribeiro (2010) que analisou no setor de vidro de embalagem.

² Dizem respeito à variação negativa operada nos diferimentos do ano, consequência direta da adoção da NCRF 19 – Contratos de Construção e consequente aplicação do método da percentagem de acabamento, e da revogação da Circular 5/90 da DGCI que permitia a constituição de uma provisão de 5% do total do rédito para garantia de obra aos contratos de construção com prazo de execução superior a um ano.

3. Metodologia

3.1 Recolha de dados e caracterização da amostra

O universo de análise são as empresas de comércio por grosso (inclui agentes), exceto as de veículos automóveis e motociclos, e as empresas de construção, enquadradas contabilisticamente nas NCRF.

O universo corresponde a 1.030 empresas que constam na base de dados do Instituto Nacional de Estatística (INE, 2011), das quais 55% (571 empresas) são do setor da construção e 45% (459 empresas) são do setor de comércio por grosso.

Face ao objetivo definido, foi necessário recorrer às fontes primárias, ou seja, às DF das empresas. Neste sentido, solicitou-se ao INE toda a informação necessária para o contacto a estabelecer com as empresas: identificação (designação), número de identificação fiscal, morada, telefone, fax e *e-mail*.

A estas empresas foi solicitada a disponibilização das DF emitidas em 2009 e em 2010, ou, alternativamente, a Informação Empresarial Simplificada (IES) enviada em 2009 e 2010, ficando ao critério da entidade qual deveria disponibilizar.

A amostra é constituída pelas empresas que facultaram os dados solicitados, não tendo havido nenhum processo de seleção pré-determinado. Consequentemente, a amostra não é probabilística dado que, apesar de se ter solicitado a informação pretendida a todo o universo, somente responderam as empresas que tomaram a decisão de participar no estudo. Assim sendo, a amostra é intencional, dado que foram as empresas que se decidiram incluir na amostra.³ Desde modo, não se pode considerar que a amostra seja representativa porque não garante que todas as empresas tivessem uma probabilidade positiva de serem selecionadas. Acresce que, face ao número de respostas obtidas (39), das quais 23 são do setor de construção, a dimensão desta amostra é reduzida quando comparada com o universo (3,8%).

Os valores retirados das DF para análise correspondem aos apresentados:

³ Outra alternativa possível de investigação poderia passar pela seleção das empresas segundo um procedimento desejavelmente aleatório.

- No balanço de encerramento 2009 (em POC);
- No balanço de abertura de 2010 (2009 em SNC).

Analisando os valores de fecho de 2009, com os de abertura de 2010, pode-se verificar as implicações da transição para o SNC nas DF.

3.2 Indicadores do impacto

Para uma melhor perceção dos impactos, analisaram-se rubricas, agregados e rácios financeiros que estão relacionados com a estrutura financeira e que permitem apreciar a forma como uma empresa se financia e mede a sua capacidade em solver os seus compromissos não correntes a médio e longo prazo e determinar a sua dependência face a terceiros.

As rubricas e agregados seleccionados correspondem às variáveis que estudos anteriores concluíram como sendo as explicativas para a diferença apresentada nos capitais próprios. No que concerne aos rácios financeiros optou-se por determinar aqueles que se consideraram mais relevantes e usuais para a generalidade dos utilizadores da informação financeira e que podem estar na base de decisões de investimento, de concessão de crédito e de comparabilidade entre empresas do mesmo setor em mercados nacionais e internacionais.

Estas variáveis, calculadas (caso dos rácios) ou não (nomeadamente as rubricas), reportam-se à informação apresentada no balanço de 2009, elaborado em POC, e no balanço de abertura de 2010, elaborado em SNC.

No caso das empresas que disponibilizaram as DF retirou-se a informação necessária do balanço e do anexo. Das empresas que disponibilizaram a IES utilizou-se o quadro 0502-A em substituição do anexo. Este quadro apresenta a reconciliação do capital próprio e do resultado líquido relatado em POC e em SNC, após o reconhecimento dos ajustamentos de transição nas rubricas de:

- Resultados transitados e/ou;
- Resultado líquido e/ou;
- Outras rubricas de capitais próprios.

Considerou-se que a forma de apresentação da IES era adequada para efeitos de análise pelo que, havendo necessidade de homogeneizar os dados de diferentes fontes, procedeu-se à sua “arrumação” de acordo com este quadro da IES.

3.3 Hipóteses e métodos estatísticos

Pretendendo dar resposta à questão de investigação formulada, teve-se como linha orientadora os trabalhos de Araújo (2010) e Costa (2008). Ambos os estudos analisaram o impacto nos capitais próprios, consequente da alteração de normativo.

Dado que o objetivo destes trabalhos é similar ao que se propõe realizar, entendeu-se que constituíam uma boa linha orientadora para a investigação, distinguindo-se no seu objeto.

Neste contexto foram formuladas as seguintes hipóteses:

- H₁: O balanço de abertura de 2010 é significativamente diferente do balanço de fecho de 2009 para as empresas da amostra.
- H₂: As quantias reconhecidas nos ajustamentos de transição são significativamente diferentes para o setor da construção e do comércio por grosso.
- H₃: O balanço de abertura de 2010 é significativamente diferente do balanço de fecho de 2009 para as empresas do setor de comércio por grosso.
- H₄: O balanço de abertura de 2010 é significativamente diferente do balanço de fecho de 2009 para as empresas do setor de construção.

Atendendo às hipóteses formuladas, foi recolhida a informação necessária, a referir:

- Rubricas agregadas do balanço: total do ativo, total do passivo e total do capital próprio;
- Sub-rubricas do balanço: ativos fixos tangíveis, ativos intangíveis, inventários, resultados transitados e resultado líquido;

- Quantias de ajustamentos realizadas.
- Calculados os rácios financeiros: autonomia financeira, solvabilidade, rendibilidade dos capitais próprios e o grau de endividamento.

Sendo a normalidade um pressuposto de alguns testes estatísticos efetuou-se um teste de aderência à normalidade. Na verificação da normalidade recorre-se aos testes não paramétricos de aderência: Kolmogorov-Smirnov com a correção de Lilliefors ou ao teste de Shapiro-Wilks.

Assim, definiu-se como hipótese H_0 : Os dados são uma amostra proveniente de uma população com distribuição normal.

Para as variáveis que não violam o pressuposto da distribuição normal e na análise das diferenças das médias recorreu-se ao teste t (amostras independentes ou emparelhadas, conforme o caso). Nas situações em que tal não se verifica usam-se testes não paramétricos (Pestana & Gageiro, 2003). Os testes não paramétricos utilizados foram o de Mann-Whitney (amostras independentes) e o teste Wilcoxon (amostras emparelhadas).

4. Resultados e discussão

O objetivo deste artigo consiste na análise do impacto da alteração do normativo contabilístico de suporte à preparação e apresentação das empresas portuguesas do setor de comércio por grosso e de construção. Este impacto é estudado através de indicadores financeiros e de rendibilidade.

Numa primeira abordagem, foi necessário verificar a normalidade entre as rubricas, sub-rubricas e rácios selecionados. Pelos resultados obtidos no teste de normalidade conclui-se que apenas as variáveis autonomia financeira, solvabilidade e endividamento seguem a lei normal. Os resultados dos testes não paramétricos de aderência à normalidade Kolmogorov-Smirnov com a correção de Lilliefors e o teste de Shapiro-Wilks são apresentados no Quadro 1.

Como *Aut_fin09* apresenta um $sig = 0,296$ e *Aut_fin10* com $sig = 0,491$, ou seja, são valores muito afastados do nível de significância ($sig < 0,05$), então não se rejeita H_0 . O mesmo se aplica ao rácio de endividamento ($sig = 0,818$ (2009) e $sig = 0,363$ (2010))

e ao rácio da solvabilidade ($sig = 0,053$ (2009) e $sig = 0,055$ (2010)), então também não se rejeita H_0 , aceitando a distribuição normal destas variáveis.

Quadro 1: Teste de normalidade

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
CP09	,321	39	,000	,367	39	,000
CP10	,327	39	,000	,395	39	,000
AFT09	,364	39	,000	,307	39	,000
AFT10	,222	39	,000	,672	39	,000
Alnt09	,383	39	,000	,357	39	,000
Alnt10	,387	39	,000	,391	39	,000
RT09	,361	39	,000	,578	39	,000
RT10	,275	39	,000	,752	39	,000
Invent09	,346	39	,000	,379	39	,000
Invent10	,335	39	,000	,415	39	,000
Ativo09	,316	39	,000	,499	39	,000
Ativo10	,295	39	,000	,477	39	,000
Passivo09	,351	39	,000	,526	39	,000
Passivo10	,334	39	,000	,566	39	,000
RL09	,359	39	,000	,408	39	,000
RL10	,356	39	,000	,354	39	,000
Aut_fin09	,091	39	,200*	,967	39	,296
Aut_fin10	,087	39	,200*	,974	39	,491
Solv_09	,132	39	,086	,944	39	,053
Solv_10	,152	39	,024	,945	39	,055
RCP_09	,433	39	,000	,286	39	,000
RCP10	,237	39	,000	,683	39	,000
End_09	,085	39	,200*	,983	39	,818
End_10	,097	39	,200*	,970	39	,363
Desrec	,471	39	,000	,262	39	,000
Reconhec	,459	39	,000	,378	39	,000
Imparid	,480	39	,000	,320	39	,000
Mensuração	,498	39	,000	,278	39	,000
Outros	,452	39	,000	,421	39	,000

a. Lilliefors Significance Correction. *. This is a lower bound of the true significance.

Legenda: CP – Total do capital próprio; AFT – Ativos fixos tangíveis; Alnt – Ativos intangíveis; RT – Resultados transitados; Invent – Inventários; Ativo – Total do ativo; Passivo – Total do passivo; RL – Resultado líquido; Aut_fin – Autonomia financeira; Solv – Solvabilidade; RCP – Rendibilidade dos capitais próprios; End – Endividamento; Desrec – Desreconhecimento; Reconhec – Reconhecimento; Imparid – Imparidades.

Agruparam-se as hipóteses de investigação em dois grupos para efeitos de análise:

(I) os dois setores e (II) cada setor.

4.1 Análise da amostra total (hipótese H1)

Para testar a primeira hipótese analisou-se em todas as entidades (Quadros 2 e 3) as variações das diversas rubricas do balanço, quer aquelas que divulgam a reconciliação dos capitais próprios e dos resultados (23 entidades), tal como era exigido pela NCRF 3, quer daquelas que não divulgam essa reconciliação (16 entidades).

Conforme se constata, com exceção de duas empresas, todas as restantes, quer tenham ou não divulgado a reconciliação do capital próprio e dos resultados, apresentam variações nas diversas rubricas do balanço e dos resultados.

Neste sentido testou-se a existência de diferenças significativas nos indicadores utilizados nos dois momentos de observação entre as entidades da amostra, excluindo as duas entidades que não apresentam qualquer alteração.

Desta primeira abordagem, constatou-se existirem diferenças significativas nas rubricas dos ativos intangíveis, inventários (*Sig* <0,05) e passivo para um nível de significância de 0,082. Para as restantes variáveis, não existem diferenças significativas (conforme os Quadros 4 e 5).

Quadro 2: Empresas que divulgam ajustamentos de transição

Empresas que fizeram ajustamentos de transição									
N_empresa	Ajust_trans	Var_Ativo	Var_AFT	Var_Aint	Var_Invent	Var_Passivo	Var_CP	Var_RT	Var_RL
2	Sim	123624	0	-339246	0	0	123624	79193	44431
3	Sim	1281399	-27192	27192	-1567146	1065116	216283	174398	41885
4	Sim	-71610933	0	-10527	0	-2128	-177986	-183987	0
5	Sim	0	0	0	0	-1429779	1429779	0	0
7	Sim	1484948	-194825	252110	-1457962	445666	1039282	1504532	240038
8	Sim	575537	-125394	4990	0	-1382036	1957573	-337	1957910
9	Sim	1013	-186613	-1778	-233981	20500	-19487	0	-19487
12	Sim	-119037	-88622	0	-165763	631009	-750047	-63160	-572874
15	Sim	861207	0	-20691	0	-27020	888227	-4416	76424
19	Sim	546861	-2645	1585	0	1402743	-855882	-777418	-78464
20	Sim	1022008	-1671135	18541	0	1016232	5776	1038518	0
22	Sim	-154651	11906	0	-102940	14255425	8974545	10674818	-1700272
24	Sim	-5140	0	0	0	-822	-4317	0	-4317
25	Sim	22742940	179109	0	11917781	22728984	13956	0	0
26	Sim	740014	0	-1732	0	979657	-239643	150	-255631
27	Sim	7160459	2249859	-561	-943962	6131953	1028506	63547	-444571
28	Sim	-63962001	-143746796	-12355224	-2317639	-24542735	-39419266	0	97623
29	Sim	-465506	-2993	-38164	0	0	-465506	-10994	12832
31	Sim	-35501	0	-3414	-141725	-249338	213837	235413	-21576
32	Sim	657346	0	-19631	0	298182	359165	569659	-78084
34	Sim	-2730364	0	0	0	-1385788	-1344575	-202985	-1097872
35	Sim	-459956	0	-625791	0	0	-459956	-462492	2536
38	Sim	3373719	3455419	-992	0	1169842	2203877	2483435	-274634

Legenda: Ajust_trans - Ajustamentos na transição; Var_Ativo - Variação no ativo; Var_AFT - Variação nos ativos fixos tangíveis; Var_Aint - Variação ativos intangíveis; Var_Invent - Variação nos inventários; Var_Passivo - Variação no passivo; Var_CP - Variação no capital próprio; Var_RT - Variação nos resultados transitados; Var_RL - Variação nos resultados líquidos.

Quadro 3: Empresas que não divulgam ajustamentos de transição

Empresas que não fizeram ajustamentos de transição									
N_empresa	Ajust_trans	Var_Ativo	Var_AFT	Var_Aint	Var_Invent	Var_Passivo	Var_CP	Var_RT	Var_RL
10	Não	-375197	0	0	0	324743	0	0	0
16	Não	0	-24776	24776	0	0	0	0	0
17	Não	-250000	-278445	0	0	0	-250000	0	0
30	Não	63305	0	0	0	63305	0	0	0
36	Não	22961	0	-748	0	23709	-748	-748	0
39	Não	16508083	0	0	0	27521302	1013396	0	-472582
6	Não	-894139	-465053	-428154	-1	-894138	-1	0	0
1	Não	31375	0	0	0	31375	0	0	0
11	Não	-220000	0	0	0	0	-220000	0	0
13	Não	0	185340	-49880	-14118200	0	26269481	21283019	0
14	Não	112444	0	0	-707840	14542702	8377339	8377340	0
18	Não	0	-1886	0	0	0	0	0	0
21	Não	15403845	0	0	0	-6020342	21424187	-55822	15529386
23	Não	0	0	0	0	0	0	0	0
33	Não	0	0	0	0	0	0	0	0
37	Não	1340953	0	-275511	0	1616465	-275511	-369972	94461

Legenda: Ajust_trans - Ajustamentos na transição; Var_Ativo - Variação no ativo; Var_AFT - Variação nos ativos fixos tangíveis; Var_Aint - Variação ativos intangíveis; Var_Invent - Variação nos inventários; Var_Passivo - Variação no passivo; Var_CP - Variação no capital próprio; Var_RT - Variação nos resultados transitados; Var_RL - Variação nos resultados líquidos.

Quadro 4: Diferenças de transição nas rubricas de balanço

Test Statistics ^a								
	CP10 - CP09	AFT10 - AFT09	AInt10 - AInt09	RT10 - RT09	Invent10 - Invent09	Activo10 - Activo09	Passivo10 - Passivo09	RL10 - RL09
Z	-1,272 ^a	-1,338 ^b	-2,007 ^b	-1,200 ^a	-2,291 ^b	-1,403 ^a	-1,738 ^a	-,743 ^b
Asymp. Sig. (2-tailed)	,204	,181	,045	,230	,022	,161	,082	,458

a. Based on negative ranks. b. Based on positive ranks. c. Wilcoxon Signed Ranks Test.

Legenda: CP – Total do capital próprio; AFT – Ativos fixos tangíveis; AInt – Ativos intangíveis; RT – Resultados transitados; Invent – Inventários; Activo – Total do ativo; Passivo – Total do passivo; RL – Resultado líquido.

Quadro 5: Valores médios das rubricas significativas

	Média	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Invent09	9.048.991	37	22.190.315	3.648.065
Invent10	8.783.061	37	20.019.992	3.291.266
AInt09	727.050	37	2.245.054	369.084
AInt10	352.919	37	998.639	164.175
Passivo09	46.845.107	37	80.755.013	13.276.042
Passivo10	48.421.723	37	78.207.068	12.857.162

Legenda: Invent – Inventários; AInt – Ativos intangíveis; Passivo – Total do passivo.

As diferenças encontradas poderão ser imputadas às alterações normativas que impuseram modificações nos critérios de reconhecimento, de mensuração ou de política contabilística, sendo de referir:

a) No caso dos inventários:

Como se verifica houve uma diminuição, em termos médios, do valor dos inventários na transição do POC para o SNC. Diversas normas poderão ter contribuído para essa variação das quais destacamos duas, diretamente relacionadas com esta rubrica e cujos efeitos esperados podem ir no sentido do aumento ou diminuição do seu valor.

- NCRF 18 – Inventários: termina com o *Last In First Out* (LIFO), enquanto método de valorização do custo dos produtos vendidos, o qual eventualmente conduziu a um aumento do valor dos inventários. É de considerar também que o reconhecimento de imparidade terá influenciado negativamente o seu valor.

- NCRF 19 – Contratos de construção: elimina o método da obra acabada, obrigando à aplicação do critério da percentagem de acabamento, tendo como efeito esperado uma diminuição do valor dos inventários.

b) No caso dos ativos intangíveis:

As diferenças significativas encontradas na rubrica dos intangíveis podem explicar-se tendo como base diferentes normas, nomeadamente:

- NCRF 6 – Ativos intangíveis: no quadro abaixo evidencia-se o permitido em POC e o que passa a ser referência em SNC, assim como o respetivo efeito esperado:

- NCRF 14 – Concentrações de Actividades Empresariais: alterou o conceito de *goodwill*, o que teve consequência no reconhecimento e mensuração destes ativos provocando, previsivelmente, impacto nesta rubrica. De acordo com a NCRF 14, o *goodwill* gerado na aquisição de investimentos financeiros não é amortizado, solução contrária à do POC, sendo objeto de análise periódica de imparidade. Adicionalmente, a NCRF 14 estabelece que o *goodwill* negativo seja reconhecido imediatamente em resultados, ao contrário do POC que previa o seu diferimento ou o reconhecimento em capitais próprios. A transição não tornou obrigatória a remensuração deste activo, não impedindo contudo que as entidades optassem pela correção. Nas entidades que optaram pela correção, implicou ajustamentos significativos no que respeita à reversão de amortizações, obtendo-se um impacto positivo no total do capital próprio (por força da sub-rubrica de resultado líquido).

Quadro 4: Ativos intangíveis – alterações

POC	SNC	Efeito esperado
Alterações na estimativa da vida útil		
Todos os ativos são amortizados, tendo como referência orientações emitidas pela Autoridade Tributária e Aduaneira (AT).	Devem ser amortizados em função da estimativa de vida útil. Nos casos em que não seja possível estimar uma vida útil para os ativos (vida útil indefinida) não são amortizados, sendo sujeitos a testes anuais de imparidade.	O impacto na rubrica de ativos intangíveis, e consequentemente no total de capital próprio, pode ser negativo ou positivo dependendo da vida útil estimada (se aumentou ou diminuiu).
Alterações da política contabilística (amortizações)		
Método das quotas constantes	Método linha recta (quotas constantes) ou das unidades de produção. A escolha do método deve atender ao modelo de consumo esperado dos futuros benefícios económicos incorporados no ativo.	O impacto na rubrica de ativos intangíveis, e consequentemente no total de capital próprio, pode ser negativo ou positivo, dependendo se a quantia a amortizar aumenta ou diminui.
Despesas de instalação		
Reconhecidas como ativo e amortizadas linearmente por resultados.	Reconhecidas em gastos, afetando diretamente os resultados.	Diminuição da quantia reconhecida em intangíveis e no total do capital próprio.
Despesas referentes à fase de investigação de um qualquer projeto		
Reconhecidas como ativo e amortizadas linearmente por resultados.	Reconhecidas em gastos, afetando diretamente os resultados.	Diminuição da quantia reconhecida em intangíveis e no total do capital próprio.
Despesas referentes à fase de desenvolvimento de um qualquer projeto		
Reconhecidas como ativo e amortizadas linearmente por resultados.	Reconhecidas como ativo se e só se gerarem benefícios económicos futuros e amortizadas por resultados, caso seja possível determinar a sua vida útil, caso contrário são sujeitas a testes de imparidade.	O impacto pode ser positivo ou negativo, dependendo da estimativa da vida útil (superior ou inferior à considerada em POC). Caso a vida seja indefinida e não haja lugar ao reconhecimento de imparidade deverá aumentar, caso contrário deve diminuir.
Outras despesas (aumento de capital, projetos de certificação de qualidade ou estudos de impacto ambiental)		
Reconhecidas como ativo e amortizadas linearmente por resultados.	Reconhecidas em gastos, afetando diretamente os resultados.	Diminuição da quantia reconhecida em intangíveis e no total do capital próprio.

Fonte: Elaboração própria.

- NCRF 12 – Imparidade de Ativos: esta norma obriga ao reconhecimento de imparidades (em resultados por contrapartida do ativo), conduzindo a variações negativas.

c) No caso do passivo:

Associado a este conceito, surgem determinadas exigências de reconhecimento que anteriormente, não estando totalmente omissas, deixavam muitos graus de liberdade ao seu reconhecimento. No que se refere ao passivo, as normas que se consideram potencialmente indutoras de ajustamentos são, designadamente:

- NCRF 21 - Provisões, Passivos Contingentes e Ativos Contingentes: no reconhecimento de provisões ambientais, garantias a clientes, contratos onerosos, entre outros. Poderá ser esta a norma que mais impacto terá tido no aumento do passivo, pela amplitude da sua aplicação.
- NCRF 28 - Benefícios dos Empregados: poderá ter contribuído para o aumento do passivo pelo alargamento dos conceitos de benefícios dos empregados a reconhecer em contratos em que a entidade é responsável total ou parcialmente pela satisfação das obrigações inerentes.
- NCRF 22 - Contabilização dos Subsídios do Governo e Divulgação de Apoios do Governo: poderá ter contribuído para a diminuição do passivo por força dos critérios de reconhecimento dos subsídios ao investimento que no reconhecimento inicial são reconhecidos em capitais próprios, contrariamente ao procedimento em POC, que inicialmente eram reconhecidos em proveitos diferidos (passivos).

Alargando a análise das diferenças resultantes da transição de normativo contabilístico para os rácios (Quadros 7 e 8), constata-se uma diferença significativa no indicador de endividamento (relação entre Passivo e Ativo)⁴ justificado pela análise anterior que concluiu pela diferença significativa do Passivo. O Quadro 8 evidencia essa diferença.

⁴ Apesar da variação do total do ativo não ser significativa, este teve também alterações por força dos ativos intangíveis, inventários, como referido, mas a proporção da variação destas rubricas “compensa-se” entre si. Para além destas alterações, acresce que o ativo também diminuiu por força dos critérios de reconhecimento que implicou o desreconhecimento de custos diferidos (ativo), relacionadas por exemplo com despesas de publicidade e propaganda, formação de pessoal, que nos termos do POC eram diferidas ao longo do período, impostos pela AT.

Quadro 7: Análise estatística das diferenças de médias (distribuição normal e não normal)

Variáveis com distribuição não normal		
	RL10 - RL09	RCP10 - RCP_09
Z	-,743 ^a	-,430 ^a
Asymp. Sig. (2-tailed)	,458	,667

a. Based on positive ranks. b. Based on negative ranks. c. Wilcoxon Signed Ranks Test.

Legenda: RL – Resultado Líquido; RCP – Rendibilidade dos capitais próprios.

Variáveis com distribuição não normal

	Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
				Lower	Upper			
End_09 - End_10	-2,923	9,075	1,492	-5,948	,103	-1,959	36	,058
Aut_fin09 - Aut_fin10	-1,061	6,174	1,015	-3,120	,997	-1,046	36	,303
Solv_09 - Solv_10	-,507	14,473	2,379	-5,332	4,319	-,213	36	,833

Legenda: End – Endividamento; Aut_fin – Autonomia financeira; Solv – Solvabilidade.

Quadro 8: Médias da variável endividamento

Paired Samples Statistics				
	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
End_09	67,31	37	17,038	2,801
End_10	70,24	37	19,113	3,142

Legenda: End – Endividamento.

Verifica-se um impacto significativo do rácio do endividamento.

4.2 Análise setorial**4.2.1 Caracterização dos setores**

Uma caracterização por setor permite identificar, para os períodos de referência, uma diferença significativa (em 2009 para uma $sig = 0,10$) na rubrica dos inventários, apresentando o setor do comércio um valor médio de cerca de 65% do da construção. Esta diferença é justificada pela natureza dos ativos que integram os dois setores e, em termos médios, pelo valor unitário das obras em construção, imobiliário para venda, entre outros.

Os intangíveis também apresentam uma diferença significativa, mas para um $sig = 0,10$, justificado nomeadamente pelas despesas de instalação e *goodwill* (Quadro 9).

Quadro 9: Diferença das variáveis intersetores

	CP09	AFT09	Aint09	RT09	Invent09	Activo09	Passivo09	RL09
Mann-Whitney U	165,000	154,000	128,500	145,500	110,000	129,000	134,000	120,000
Wilcoxon W	396,000	385,000	359,500	281,500	341,000	265,000	270,000	256,000
Z	-,092	-,429	-1,232	-,693	-1,779	-1,196	-1,042	-1,472
Asymp. Sig. (2-tailed)	,927	,668	,218	,488	,075	,232	,297	,141
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,940 ^a	,683 ^a	,229 ^a	,495 ^a	,078 ^a	,241 ^a	,308 ^a	,147 ^a

a. Not corrected for ties. b. Grouping Variable: N_setor.

Legenda: CP – Total do capital próprio; AFT – Ativos fixos tangíveis; Aint – Ativos intangíveis; RT – Resultados transitados; Invent – Inventários; Ativo – Total do ativo; Passivo – Total do passivo; RL – Resultado líquido.

	CP10	AFT10	Aint10	RT10	Invent10	Activo10	Passivo10	RL10
Mann-Whitney U	149,000	155,000	111,500	143,000	102,000	126,000	128,000	118,000
Wilcoxon W	285,000	386,000	342,500	279,000	333,000	262,000	264,000	254,000
Z	-,582	-,399	-1,806	-,767	-2,024	-1,288	-1,226	-1,533
Asymp. Sig. (2-tailed)	,560	,690	,071	,443	,043	,198	,220	,125
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,575 ^a	,705 ^a	,083 ^a	,457 ^a	,044 ^a	,206 ^a	,229 ^a	,130 ^a

a. Not corrected for ties. b. Grouping Variable: N_setor.

Legenda: CP – Total do capital próprio; AFT – Ativos fixos tangíveis; Aint – Ativos intangíveis; RT – Resultados transitados; Invent – Inventários; Ativo – Total do ativo; Passivo – Total do passivo; RL – Resultado líquido.

No quadro seguinte, analisa-se a rubrica de inventários no fecho do balanço de 2009 com a abertura do balanço de 2010. Verifica-se que nos inventários de ambos os setores houve uma diminuição, ou seja, as entidades procederam a ajustamentos na transição.

Quadro 10: Inventários – Setores do comércio por grosso e da construção

Group Statistics					
	N_setor	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Invent09	Construção	21	10.627.809	28.984.242	6.324.880
	Comércio	16	6.976.791	7.321.147	1.830.286
Invent10	Construção	21	10.167.161	26.010.050	5.675.858
	Comércio	16	6.966.431	7.327.193	1.831.798

Legenda: Invent – Inventários.

4.2.2 Análise da hipótese H2

Como se verifica no Quadro 11 um conjunto de empresas reconheceu e divulgou ajustamentos de transição, outras introduziram alterações nas quantias de 2009 sem que se verifique qualquer divulgação que a explique nos documentos consultados. Dada a diversidade de comportamentos, testou-se em primeiro lugar, por setor, se as quantias declaradas como ajustamentos apresentavam diferenças significativas:

Quadro 11: Ajustamentos

	Mensuração	Imparidades	Reconhecimento	Desreconhecimento	Outros
Mann-Whitney U	182,000	176,000	179,000	169,000	168,000
Wilcoxon W	458,000	312,000	455,000	445,000	304,000
Z	-,081	-,434	-,202	-,466	-,532
Asymp. Sig. (2-tailed)	,936	,664	,840	,641	,595
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,966 ^a	,832 ^a	,899 ^a	,682 ^a	,662 ^a

a. Not corrected for ties. b. Grouping Variable: N_setor.

Os dados não permitem confirmar a existência de diferenças significativas entre os setores, no que diz respeito às quantias registadas nas diversas modalidades, na transição.

Numa segunda fase da análise analisa-se se os ajustamentos efetivamente realizados (os declarados e não declarados) se diferenciam com base na atividade económica, concluindo-se também não ser possível confirmar essa diferença, conforme evidenciado abaixo (Quadro 12):

Quadro 12: Variação nas rubricas de balanço

	Var_CP	Var_AFT	Var_Aint	Var_RT	Var_Invent	Var_Ativo	Var_Passivo	Var_RL
Mann-Whitney U	114,000	133,500	153,500	127,000	119,000	160,500	143,000	151,000
Wilcoxon W	250,000	269,500	289,500	263,000	350,000	296,500	374,000	287,000
Z	-1,657	-1,103	-,457	-1,285	-1,723	-,230	-,769	-,533
Asymp. Sig. (2-tailed)	,097	,270	,648	,199	,085	,818	,442	,594
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,101 ^a	,294 ^a	,660 ^a	,217 ^a	,138 ^a	,820 ^a	,457 ^a	,617 ^a

a. Not corrected for ties. b. Grouping Variable: N_setor.

Legenda: Var_CP - Variação no capital próprio; Var_AFT - Variação nos ativos fixos tangíveis; Var_Aint - Variação ativos intangíveis; Var_RT - Variação nos resultados transitados; Var_Invent - Variação nos inventários; Var_Ativo - Variação no ativo; Var_Passivo - Variação no passivo; Var_RL - Variação nos resultados líquidos.

4.2.3 Análise da hipótese H3

Analisando os indicadores das empresas do setor do comércio por grosso que constituem a amostra, constata-se haver diferenças significativas apenas na rubrica do passivo (Quadro 13). Esta diferença foi encontrada para o conjunto da amostra e, como já se referiu, poderá ser imputada a uma maior exigência no reconhecimento de determinados passivos, designadamente provisões e benefícios dos empregados.

Quadro 13: Diferença entre empresas do setor de comércio por grosso

	CP10 - CP09	AFT10 - AFT09	Alnt10 - Alnt09	RT10 - RT09	Invent10 - Invent09	Activo10 - Activo09	Passivo10 - Passivo09	RL10 - RL09
Z	-,078 ^a	-1,260 ^a	-1,274 ^a	-,153 ^a	-,447 ^a	-1,475 ^b	-2,599 ^b	-1,481 ^a
Asymp. Sig. (2-tailed)	,937	,208	,203	,878	,655	,140	,009	,139

a. Based on positive ranks. b. Based on negative ranks. c. Wilcoxon Signed Ranks Test.

Legenda: CP – Total do capital próprio; AFT – Ativos fixos tangíveis; Alnt – Ativos intangíveis; RT – Resultados transitados; Invent – Inventários; Activo – Total do ativo; Passivo – Total do passivo; RL – Resultado líquido.

Analisando os rácios (Quadro 14) constata-se que a transição afeta quer a solvabilidade quer o endividamento, ambos devidos à variação significativa do passivo.

O rácio de autonomia financeira para um nível de $sig = 0,10\%$, também foi afetado pela conjugação das variações dos capitais próprios e ativos, que individualmente não são significativos.

Quadro 14: Diferença entre empresas do setor de comércio por grosso – rácios

	RL10 - RL09	Aut_fin10 - Aut_fin09	Solv_10 - Solv_09	RCP10 - RCP_09	End_10 - End_09
Z	-1,481 ^a	-1,726 ^a	-2,103 ^a	-,235 ^b	-2,166 ^b
Asymp. Sig. (2-tailed)	,139	,084	,035	,814	,030

a. Based on positive ranks. b. Based on negative ranks. c. Wilcoxon Signed Ranks Test.

Legenda: RL – Resultado líquido; Aut_fin – Autonomia financeira; Solv – Solvabilidade; RCP – Rendibilidade dos capitais próprios; End – Endividamento.

Pelo Quadro 15, podemos confirmar através da média, que 15 empresas de comércio por grosso apresentam valores significativos, em termos de variação nos rácios de endividamento, autonomia financeira e solvabilidade.

Quadro 15: Diferença entre empresas do setor de comércio por grosso - amostras emparelhadas

Paired Samples Statistics				
	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
End_09	66,59	15	12,795	3,304
End_10	68,86	15	13,942	3,600
Aut_fin09	33,41	15	12,795	3,304
Aut_fin10	32,45	15	12,468	3,219
Solv_09	55,33	15	29,782	7,690
Solv_10	52,22	15	28,268	7,299

Legenda: End – Endividamento; Aut_fin – Autonomia financeira; Solv – Solvabilidade.

4.2.4 Análise da hipótese H4

A análise das diferenças na transição nas empresas de construção verifica-se (Quadro 16) que estas são relativas aos inventários, rubrica que assumia importância relevante quando comparada com o setor do comércio. Como se verifica o valor médio nos saldos de abertura em SNC é significativamente inferior aos saldos existentes em registo POC.

Quadro 16: Diferença de transição do setor de construção

	CP10 - CP09	AFT10 - AFT09	AInt10 - AInt09	RT10 - RT09	Invent10 - Invent09	Activo10 - Activo09	Passivo10 - Passivo09	RL10 - RL09
Z	-1,605 ^a	-,804 ^b	-1,572 ^b	-1,538 ^a	-2,118 ^b	-,604 ^a	-,523 ^a	-,114 ^a
Asymp. Sig. (2-tailed)	,108	,422	,116	,124	,034	,546	,601	,910

a. Based on negative ranks. b. Based on positive ranks. c. Wilcoxon Signed Ranks Test.

Legenda: CP – Total do capital próprio; AFT – Ativos fixos tangíveis; AInt – Ativos intangíveis; RT – Resultados transitados; Invent – Inventários; Activo – Total do ativo; Passivo – Total do passivo; RL – Resultado líquido.

Paired Samples Statistics				
	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Invent09	10.218.552	22	28.350.784	6.044.407
Invent10	9.778.842	22	25.448.473	5.425.632

Legenda: Invent – Inventários.

Uma análise aos rácios das empresas do setor da construção confirma a não existência de alterações substantivas derivadas da transição, conforme se demonstra (Quadro 17):

Quadro 17: Diferença de transição do setor de construção – rácios

	End_10 - End_09	RCP10 - RCP_09	Solv_10 - Solv_09	Aut_fin10 - Aut_fin09
Z	-1,045 ^a	-,709 ^b	-,052 ^b	-1,234 ^a
Asymp. Sig. (2-tailed)	,296	,478	,958	,217

a. Based on negative ranks. b. Based on positive ranks. c. Wilcoxon Signed Ranks Test.

Legenda: End – Endividamento; RCP – Rendibilidade dos capitais próprios; Solv – Solvabilidade; Aut_fin – Autonomia financeira.

5. Conclusões

O objetivo principal do SNC é assegurar que a normalização contabilística nacional se aproxime, tanto quanto possível, dos padrões comunitários, sem ignorar, porém, as características e necessidades específicas do tecido empresarial português.

Neste contexto, diversos estudos debruçaram-se na análise do impacto provocado pela transição de normativo contabilístico. Este estudo centra-se na análise do impacto nos capitais próprios decorrentes da aplicação do SNC, em concreto da NCRF 3, que prescreve os procedimentos contabilísticos a implementar tendo em vista a comparabilidade da informação a apresentar em 2010.

Foram analisadas as DF de empresas portuguesas de construção e de comércio por grosso reportadas a 31 de dezembro de 2009 (balanço de fecho) e a 1 de janeiro de 2010 (balanço de abertura).

As hipóteses de investigação formuladas pretendem dar resposta à pergunta de partida, isto é, determinar os impactos significativos devido à aplicação do SNC.

Quanto à hipótese do *balanço de abertura de 2010 ser significativamente diferente do balanço de fecho de 2009* concluiu-se que as empresas apresentam diversas variações. Contudo, apenas são estatisticamente significativas nas rubricas dos ativos intangíveis, dos inventários e no total do passivo. Tal pode ser explicado pela definição de critérios de reconhecimento e mensuração, constantes nas NCRF, distintos dos permitidos em POC.

No que se refere aos ativos intangíveis é de destacar a possível influência do conceito de intangível, o tratamento contabilístico do *goodwill* gerado na aquisição de investimentos financeiros, o reconhecimento de imparidades nestas rubricas.

Nos inventários as variações podem ser explicadas pela eliminação da opção pelo método LIFO, pelo reconhecimento de imparidades e da contabilização dos contratos de construção.

No passivo, estas variações podem resultar de melhor explicitação desse conceito, por força do definido nas NCRF relativas às provisões, passivos contingentes e ativos contingentes, benefícios dos empregados, contabilização dos subsídios do governo e divulgação de apoios do governo.

Ao nível de rácios constata-se uma diferença significativa no indicador de endividamento, resultante da diferença significativa do passivo.

Não foi possível confirmar a existência de diferenças significativas entre os setores (2.^a hipótese) no que diz respeito às quantias registadas (os declarados e não declarados), para efeitos de transição de normativo.

A análise das diferenças por setor de atividade permitiu concluir que as empresas do setor do comércio por grosso, apresentavam diferenças significativas apenas na rubrica do passivo. Nos rácios de solvabilidade e endividamento, apresentam variações, justificadas pela variação significativa do passivo. O rácio de autonomia financeira também foi afetado pela conjugação das variações dos capitais próprios e ativos, que individualmente não são significativos.

Aplicando a mesma análise às empresas do setor de construção verifica-se que as diferenças significativas surgem na rubrica dos inventários, rubrica que assumia neste setor importância relevante quando comparada com o setor do comércio por grosso. Verificou-se que o valor médio nos saldos de abertura em SNC foi significativamente inferior aos saldos existentes em registo POC.

Uma análise aos rácios das empresas do setor da construção confirma a não existência de alterações substantivas derivadas da transição.

Assim sendo, conclui-se que os principais impactos se relacionam com as rubricas de ativos intangíveis, inventários e a quantia agregada do passivo. No que respeita aos rácios, temos variações nos rácios de endividamento, solvabilidade e autonomia financeira.

Considerando a importância destes indicadores para os utilizadores da informação financeira, é relevante a deteção destas diferenças no sentido de acautelar o seu efeito em eventuais comparações em séries de dados que incluam períodos sujeitos a normativos contabilísticos distintos.

Comparando com os estudos que tivemos como linhas orientadoras, Araújo (2010) e Costa (2008), o nosso estudo apresenta algumas diferenças. Para Costa (2008) o resultado líquido do período e a rentabilidade dos capitais próprios aumentaram, enquanto que para Araújo (2010) todas rubricas diminuíram, ou seja, os capitais próprios, o resultado líquido do período, os ativos fixos tangíveis e os ativos intangíveis.

A presente investigação contribui para a compreensão das consequências da alteração do normativo contabilístico, particularmente no que concerne às rubricas onde o impacto foi mais significativo e quanto aos rácios que apresentam maiores alterações, quando calculados em base POC ou em base SNC, identificando e avaliando

a materialidade dos impactos da adoção do SNC nas DF das empresas portuguesas de construção e de comércio por grosso.

Referências bibliográficas

- [ARAÚJO, S. M. A. \(2010\)](#). *Impacto da Aplicação das Normas Internacionais de Contabilidade nas Empresas do PSI 20*. Dissertação de Mestrado não publicada. Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG). Universidade Técnica de Lisboa.
- [AZEVEDO, G. M. C. \(2005\)](#). *O Impacto da Norma Internacional de Contabilidade Nº 41 – Agricultura – no Normativo Contabilístico Português – Sector Vitivinícola*. Tese de Doutoramento não publicada. Instituto Universitário de Lisboa. ISCTE Business School.
- BORGES, A., RODRIGUES, J. A. e RODRIGUES, R. (2010). *Elementos de Contabilidade Geral*. 25.ª Ed. Lisboa: Áreas Editora.
- [CORREIA, L. M. C. S. B. \(2010\)](#). *A Implementação do Sistema de Normalização Contabilística numa PME do Sector de Construção*. Dissertação de Mestrado não publicada. Instituto Universitário de Lisboa. ISCTE Business School.
- [COSTA, J. I. P. \(2008\)](#). *O Impacto da Adopção das IAS/IFRS nas Demonstrações Financeiras das Empresas cotadas na Euronext Lisboa*. Dissertação de Mestrado não publicada. Faculdade de Economia, Universidade do Porto.
- Instituto Nacional de Estatística - Portugal (2011). Ficheiro de Unidades Estatísticas.
- [JESUS, M. F. G. R. de \(2009\)](#). *O SNC no Sector Vitivinícola – O Caso da Empresa Cortes de Cima, Lda*. Dissertação de Mestrado não publicada. Instituto Universitário de Lisboa. ISCTE Business School.
- Ministério das Finanças. [Decreto-Lei n.º 410/89](#) de 21 de Novembro, *Diário da República I Série n.º 268*, 5112-(2)-5112-(32).
- Ministério das Finanças. [Decreto-Lei n.º 158/2009](#) de 13 de Julho, *Diário da República I Série n.º 133*, 4375-4384.
- Ministério das Finanças. [Aviso n.º 15652/2009](#), de 7 de Setembro, *Diário da República, 2.ª Série n.º 173*, 36227-36234.
- Ministério das Finanças. [Aviso n.º 15655/2009](#), de 7 de Setembro, *Diário da República, 2.ª Série n.º 173*, 36260-36359.
- Ministério das Finanças. [Portaria n.º 986/2009](#), de 7 de Setembro, *Diário da República, 1.ª série n.º 173*, 6006-6029.
- Ministério da Justiça. [Decreto-Lei n.º 262/86](#) de 2 de Setembro, *Diário da República I Série n.º 201*, 2293-2385.
- PESTANA, M. H. e GAGEIRO, J. N. (2003). *Análise de Dados para Ciências Sociais – A Complementaridade do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.
- [RIBEIRO, J. T. M. \(2010\)](#). *A Adopção do SNC na Saint-Gobain Mondego, SA*. Relatório de Estágio de Mestrado não publicado. Faculdade de Economia. Universidade de Coimbra.
- União Europeia. Quarta Diretiva do Conselho de 25 de julho de 1978 ([78/660/CEE](#)). *Eurolex. Jornal Oficial* n.º L222 de 14 agosto de 1978, 55-73.
- União Europeia. Sétima Diretiva do Conselho de 13 de junho de 1983 ([83/349/CEE](#)). *Eurolex. Jornal Oficial* n.º L193, 119-135 de 18 de julho de 1983, 119-135.
- União Europeia. Regulamento (CE) [n.º 1606/2002](#) do Parlamento Europeu e do Conselho, de 19 de julho de 2002. *Eurolex. Jornal Oficial* n.º L243 de 11 de setembro de 2002, 0001-0004.

CARMEM SERRENHO licenciada em Gestão pela ESGHT e mestre em Contabilidade, Faculdade de Economia, Universidade do Algarve. É Técnica Oficial de Contas. Endereço institucional: Campus da Penha, Estrada da Penha, 8005-139 Faro, Portugal.

JOAQUIM SANT'ANA FERNANDES professor adjunto da Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo da UALG onde leciona unidades curriculares na área da contabilidade, em cursos de licenciatura e mestrado. É coautor do livro *Relato Financeiro: Interpretação e Análise*, tem lecionado em diversas ações de formação dirigidas a profissionais de contabilidade e tem coordenado diversos estudos económicos. Endereço institucional: Campus da Penha, Estrada da Penha, 8005-139 Faro, Portugal.

CRISTINA GONÇALVES professora adjunta da Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo da Universidade do Algarve onde leciona desde 1992. Tem ministrado diversas disciplinas na área da Contabilidade, em curso de licenciatura e de mestrado, nomeadamente Contabilidade Financeira Avançada e Ética Empresarial e Deontologia Profissional. É co-autora de vários manuais técnicos de contabilidade. Em 2012 publicou, em co-autoria, as obras *Relato Financeiro: Interpretação e Análise* e *O Comportamento Ético e o Profissional da Contabilidade*. É convidada regularmente para ministrar cursos de formação. Endereço institucional: Campus da Penha, Estrada da Penha, 8005-139 Faro, Portugal.

Submitted: 25 April 2013.

Accepted: 7 February 2014.

Aprendizagem organizacional no setor hoteleiro

Organizational learning in the hotel sector

Alinne Nobre Pinto

Universidade de Évora, Portugal

alinnenp@gmail.com

Resumo

Esse artigo tem como objetivo apresentar uma revisão da literatura referente à aprendizagem organizacional e o reflexo da mesma no setor de serviços, especificamente o de hotelaria. Neste estudo propõe-se um modelo conceitual da aprendizagem organizacional como uma vantagem competitiva que assenta em quatro dimensões: (1) cultura organizacional, (2) conhecimento, (3) mudança e inovação e (4) desenvolvimento (melhoria contínua). A metodologia utilizada no estudo foi revisão de literatura sobre o tema. Os resultados apontam que a aprendizagem organizacional é a aquisição de uma nova competência para as organizações.

Palavras-chave: aprendizagem organizacional; gestão de recursos humanos; hotelaria.

Abstract

This article aims to present a review of the literature on organizational learning and reflection of the same in the service sector, specifically the hospitality. This study proposes a conceptual model of organizational learning as a competitive advantage based on four dimensions: (1) organizational culture, (2) knowledge, (3) change and innovation and (4) development (continuous improvement). The methodology used in the study was a literature review on the topic. The results show that the organizational learning is the acquisition of a new competence for organizations.

Keywords: organizational learning; human resource management; hospitality.

1. Introdução¹

O setor hoteleiro é um mercado onde existe grande competitividade. A cobrança por qualidade e diferenciação de produtos e serviços passou a ser determinante para sobrevivência de muitos empreendimentos, especialmente os localizados em grandes centros voltados ao público de negócios e turismo. Neste contexto, a prestação de serviços e, conseqüentemente, o papel das pessoas nas organizações mostrou-se cada vez mais valorizada. Compreender a importância do papel da aprendizagem organizacional para a gestão e desenvolvimento dos recursos humanos nas empresas do setor hoteleiro é fundamental para o crescimento da organização.

A aprendizagem organizacional e a gestão e desenvolvimento de recursos humanos nas organizações hoteleiras são os temas chave deste artigo. O propósito do presente estudo é investigar a contribuição da aprendizagem organizacional como uma ferramenta da gestão de recursos humanos para o melhor desenvolvimento das organizações do setor hoteleiro.

2. Revisão de literatura

2.1 Aprendizagem organizacional

É importante evidenciar que embora o tema **aprendizagem organizacional** tenha crescido em importância na literatura, o mesmo ainda se apresenta com conceitos em construção. Este facto é enfatizado através da não homogeneidade nos referenciais teóricos, o que reforça a ideia que o tema aprendizagem organizacional é um conceito emergente, ainda em construção, a necessitar de maior clareza e aprofundamento.

Para Slater e Narver (1999), uma definição consensual ainda não foi alcançada porque a aprendizagem organizacional é um constructo complexo e multidimensional, estabelecido em diferentes níveis cognitivos e, potencialmente, e envolve múltiplos subprocessos.

¹ Este artigo segue a norma do português do Brasil.

Segundo Argote e Miron-Spektor (2011), aprendizagem organizacional é um tema inerentemente interdisciplinar. As pesquisas nesta área de conhecimento baseiam-se e contribuem para o desenvolvimento de uma variedade de campos, incluindo comportamento e teoria organizacional, psicologia, sociologia, economia, sistemas de informação gestão estratégicas e engenharia. Esta orientação interdisciplinar faz com que o tema aprendizagem organizacional seja uma excelente opção para a ciência das organizações, que visa o avanço e desenvolvimento do conhecimento.

Um exemplo da interdisciplinaridade do tema aprendizagem organizacional é mostrada através da visão de muitos autores. Conforme Dodgson (1993), os economistas tendem a ver a aprendizagem como simples melhorias quantificáveis nas atividades ou como formas abstratas e definidas vagamente como resultados positivos. A ênfase, para este grupo, recai sobre a quantificação de resultados. Para os gestores, contudo, a aprendizagem pode ser vista como a base para uma vantagem competitiva sustentável, e a literatura aborda o tema como uma estratégia inovadora eficiente. Os psicólogos, por sua vez, encaram a aprendizagem a examinar o processo, ou seja, a maneira como as organizações constroem e organizam seus conhecimentos e suas rotinas, a observar suas atividades e cultura organizacional, e a adaptar e desenvolver a eficiência organizacional por meio da melhoria de habilidades em relação à força de trabalho.

Stata (citado por Wick & León, 1996: 128) destaca pelo menos dois pontos básicos que fazem a diferença. Primeiro, o aprendizado organizacional ocorre por meio de insights, conhecimento e modelos mentais compartilhados. Em segundo lugar, o aprendizado assenta no conhecimento e na experiência passados - ou seja, na memória. O desafio, portanto, é descobrir novas ferramentas e métodos de gestão para acelerar o aprendizado organizacional, criar consenso para a mudança e facilitar o processo de mudança.

O interesse pelo estudo da aprendizagem organizacional encontra-se atualmente em fase de ascensão. Um dos factores que contribui para esse aumento de interesse consiste na demanda por estruturas e sistemas empresariais que sejam mais flexíveis e que reajam às constantes mudanças, onde a aprendizagem passa a desempenhar um papel-chave. Também os rápidos avanços tecnológicos constituem fator de impacto nas organizações e demandam que estas se adaptem e aprendam a operar conforme

novos padrões tecnológicos. Outro fator relevante reside no próprio conceito de aprendizagem, que possui características dinâmicas e valor analítico abrangente, devido à variedade de disciplinas que o utilizam (Dodgson, 1993).

Para Garvin (1993), uma organização que aprende é aquela capaz de criar, adquirir e transferir conhecimento e de modificar o seu comportamento, refletindo os novos conhecimentos e percepções. Ele descreve cinco práticas para que a organização possa aprender sempre:

- Resolução sistemática de problemas;
- Experimentação;
- Aprendizagem com a história passada (lições aprendidas);
- Aprendizagem com os outros;
- Difusão do conhecimento pela organização.

Destaca a importância de se medir o aprendizado para que se possa gerir e sugere uma auditoria que contemple os três níveis de aprendizagem:

- Cognitiva (pensar diferente): os membros da organização são expostos a novas ideias, expandem seus conhecimentos e começam a pensar diferentemente;
- Comportamental (agir diferente): os empregados passam a internalizar novos *insights* e alterar seus comportamentos;
- Melhoria de desempenho (obter melhores resultados): mudanças no comportamento levam a melhorias mensuráveis nos resultados, tais como qualidade superior, aumento na participação do mercado, ou outro ganho tangível. Em função das mudanças cognitivas e comportamentais tipicamente precederem as melhorias no desempenho, uma auditoria, ou avaliação da aprendizagem deve incluir os três estágios (Garvin, 1993).

2.2 Gestão de recursos humanos e hotelaria

O papel dos recursos humanos nas organizações hoteleiras é fundamental para o bom desenvolvimento do trabalho dentro destas organizações, devido a esse facto, Bilhim (2004: 36) afirma que os recursos humanos constituem o recurso estratégico das organizações dado a sua criatividade, bem como a inovação e o potencial que representam, características que assimilam a diferença em face de outros recursos organizacionais como, por exemplo, o capital. Estas características colocam os recursos humanos como um ativo organizacional que, como tal, necessita ser valorizado através de investimentos em formação.

A estratégia de recursos humanos envolve uma filosofia de base sobre a forma de gerir as pessoas na organização e a tradução dessa mesma filosofia em políticas e práticas de recursos humanos. Isto exige políticas e práticas de gestão de pessoas adaptadas, de forma a constituírem um todo coerente, e que esse todo seja integrado, no negócio ou na estratégia organizacional (Torrington & Hall, 1998: 23).

No setor hoteleiro o departamento de Recursos Humanos (RH) deixou ser visto apenas como um suporte das áreas operacionais das empresas. Essa visão mudou devido a uma movimentação no mercado, que passou a tratar os recursos humanos como capital humano. Hoje em dia, em alguma empresa, o departamento de RH é visto como uma fonte de vantagem competitiva e tornou-se um parceiro estratégico a nível executivo (Kearns, 2004). Isso serviu para diferenciar as empresas com uma ênfase na estratégia de RH daquelas que não possuem uma gestão estratégica de RH. De acordo com Cooper (2005), o que diferencia as grandes empresas de seus pares é a capacidade de contratar, desenvolver e reter os melhores profissionais.

Quando os funcionários são vistos como uma vantagem competitiva, os recursos humanos tornam-se um parceiro estratégico responsável por obter o máximo valor dos funcionários da empresa. Gestores estratégicos de recursos humanos veem a força de trabalho como fonte de vantagem estratégica, não como um custo para minimizar (Pfeffer, 2005).

O setor hoteleiro evoluiu e reestruturou-se nos últimos anos para atender as demandas dos diversos tipos de clientes e resistir aos momentos de crise. Para tanto, as redes de hotéis, especialmente, encontraram na segmentação uma forma de criar

novos produtos, se diferenciar, ampliar mercados e descobrir novos clientes (Vallen & Vallen, 2003).

Prestar serviço com qualidade é o principal produto dos colaboradores no setor hoteleiro, a ação de está aberto e disponível para melhor atender ao cliente é uma forma de criar valor e fornecer benefícios para os clientes em tempos e lugares específicos. O resultado esperado com essas ações é que a qualidade do atendimento (serviço), seja, reconhecido e apreciado pelos clientes através da satisfação reportada por esses.

No Turismo e Hotelaria, assim como em outros setores da economia, a forma de gerir o empreendimento é o diferencial para o sucesso. A gestão de um hotel deve-se orientar em relação à concorrência no mercado de prestação de serviços de hospedagem. Uma dessas propostas argumenta que compreender e monitorar a satisfação do cliente (os hóspedes) corresponde a uma das principais diretrizes para as empresas – inclusive as de hotelaria – quanto às ações e decisões a serem implementadas em relação à melhoria no atendimento (e prestação de serviços) ao cliente, enquanto fonte de vantagem competitiva.

De semelhante modo como são apresentadas as vertentes de gestão estratégica em diversos tipos de negócios, Petrocchi (2002) também acredita que factores do ambiente externo – incluindo o mercado consumidor – podem influenciar e provocar mudanças organizacionais nos hotéis. Analisar continuamente o meio, perceber ameaças, detectar oportunidades e adotar alternativas de sobrevivência são os desafios da gestão hoteleira estratégica, ou seja, para a eficácia da gestão de um hotel, a melhor maneira de se conhecer as possíveis influências macro ambientais pode ser identificada ao se investigar a satisfação – e percepção de qualidade – por parte dos hóspedes, e isso pode ser decisivo para a sobrevivência do hotel frente ao concorrente.

Para melhorar o papel dos recursos humanos no setor hoteleiro torna-se necessário conhecer e detalhar as características dos serviços que são oferecidos pelos profissionais de cada área. Isso possibilitará compreender melhor as relações de trabalho que se estabelecem no setor hoteleiro e as possíveis implicações destas na qualidade de vida dos que trabalham neste ramo e consequentemente na qualidade

do serviço prestado por esse colaborar aos clientes da empresa, desta forma todos ganham na equação, com a satisfação de todos os envolvidos (empresa-colaborador-cliente).

3. Metodologia

A revisão de literatura é relevante no campo objeto de estudo. Segundo Noronha e Ferreira (2000), trabalhos de revisão são estudos que analisam a produção bibliográfica em determinada área temática, dentro de um recorte de tempo, fornecendo uma visão geral ou um relatório do estado-da-arte sobre um tópico específico, evidenciando novas ideias, métodos, subtemas que têm recebido maior ou menor ênfase na literatura especializada.

Assim, a consulta a um trabalho de revisão propícia ao pesquisador tomar conhecimento, em uma única fonte, do que ocorreu ou está ocorrendo periodicamente no campo estudado.

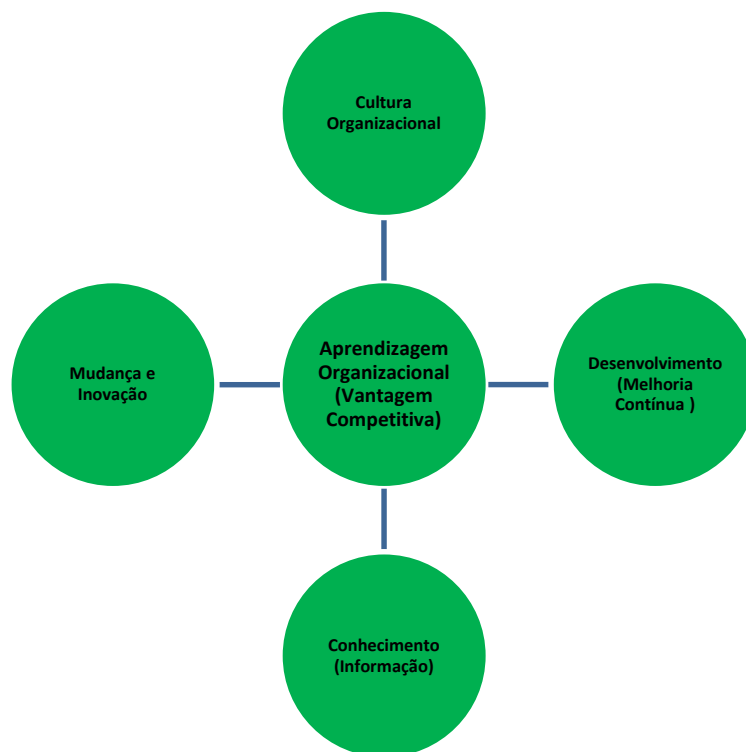
As revisões de literatura podem ser desenvolvidas no mínimo com duas preocupações: 1) como respaldo teórico para dissertações, teses e projetos de pesquisa ou 2) como um fim em si mesmas, efetuando um trabalho analítico e crítico no qual o revisor não só identifica e descreve os trabalhos encontrados, mas também julga seu valor e contribuição. O presente estudo está alinhado com a segunda preocupação.

4. A construção do modelo teórico

Com base na literatura foi possível observar que os temas: cultura organizacional, conhecimento, desenvolvimento (melhoria contínua), mudança e inovação estão relacionados com a aprendizagem organizacional e a gestão estratégica de recursos humanos, assim apresentaremos a importância dos mesmos para as organizações.

Com base nisto foi elaborado o seguinte modelo teórico:

Imagem 1: Modelo teórico - aprendizagem organizacional (vantagem competitiva)



Fonte: Elaborado pela autora.

4.1 Aprendizagem organizacional e cultura organizacional

A cultura organizacional é apresentada na literatura sobre aprendizagem organizacional como um mecanismo de construção de significados (sensemaking) que guia e forma valores, comportamentos e atitudes dos colaboradores (O'Reilly & Chatman, 1996); é pelos valores que os comportamentos fluem e são guiados. A cultura de uma organização impõe "coerência, ordem e significado" e permite a institucionalização de uma estrutura para construir sentidos de forma a facilitar a interpretação de eventos pouco conhecidos (Weick, 1985).

O processo de Aprendizagem Organizacional é socialmente construído (Easterby-Smith et al. 2001) à medida que o indivíduo interage com o ambiente do qual participa da criação da realidade, sendo compreendido como um agente activo e construtor da realidade na qual está inserido, da mesma forma que a realidade organizacional também é socialmente construída (Gherardi et al, 1998).

A construção da memória coletiva da organização é fundamental, pois a aprendizagem passa a ter características bastante específicas, muito ligadas à memória e à cultura da organização. Também se pode dizer que a aprendizagem é o processo que exige ingressar no sistema cultural de significados e que, em função dessa característica, não pode ocorrer de forma isolada. Isso porque o ato de penetrar num sistema de significados compartilhados requer relacionar-se com aqueles que compartilham tais significados. Gherardi e colaboradores (1998) dizem que o processo de aprendizagem em ambientes de trabalho envolve três estágios:

- 1) Monitoramento;
- 2) Interpretação;
- 3) Aprendizagem (processo de colocar a teoria cognitiva em ação).

De acordo como a literatura da nova economia, o conhecimento não está reservado a pessoas em posições gerenciais. Todo funcionário deveria ser considerado um trabalhador do conhecimento (quem trabalha primariamente com a informação, ou quem desenvolve e usa conhecimento no trabalho). Porém, mesmo que uma empresa tenha a maioria dos funcionários como trabalhadores de conhecimento, isso não é o suficiente para garantir seu sucesso frente à forte competição. As organizações precisam mudar para uma cultura de colaboração em equipa como método para escapar do "não treinamento" e das ciladas do desperdício de treinamento (Jones, 1996) e se concentrar no processo e no envolvimento das pessoas dentro da organização (Mintzberg, 1994). Jones (1996) enfatiza que, para além da utilização de habilidades e do conhecimento técnico, deve-se utilizar uma abordagem de trabalho no sentido de incentivar a aquisição de novas competências e conhecimentos. As competências das equipas estão vinculadas à aprendizagem efetiva. Uma abordagem de equipa habilita a aprendizagem e a motivação, e isso gera a principal fonte de qualidade, inovação, serviço, etc.

A aprendizagem organizacional é entendida como uma forma avançada de controlo das premissas cognitivas (controle visível), uma vez que tem sido considerada como uma questão estratégica relacionada não apenas a questões técnicas, mas também, a mudanças culturais nas organizações (Antonello & Godoy, 2011: 85).

4.2 Aprendizagem organizacional e conhecimento

Gephart (1996) e colaboradores comentam que a essência de uma organização de aprendizagem é um sistema aberto para informação e conhecimento e isso deveria ser assegurado como um tema central pelas organizações.

Nonaka e Takeuchi (1997) argumentam que a chave para as organizações obterem mais conhecimento é transformar o conhecimento tácito (aquele que é pessoal e específico ao contexto, difícil de ser formulado e comunicado) em explícito (refere-se ao conhecimento transmissível na linguagem formal e sistemática). Tal abordagem tem sido discutida como sendo um processo organizacional fundamental; questiona-se como pode ser realizada essa transferência do indivíduo para a organização e como esse conhecimento pode ser utilizado pela mesma.

O conhecimento organizacional é armazenado em parte nos indivíduos na forma de experiência, habilidades e competências, e em parte nas organizações, na forma de documentos, registros, regras, regulamentos e padrões, etc. (Weick & Roberts, 1993). Uma parcela do conhecimento entre uma organização e os indivíduos é complementar e parte incongruente em função ao sistema de crenças de cada um.

Nesse panorama, a aprendizagem organizacional recorre à aquisição de compreensão, experiência, técnicas e práticas que são em algum grau novas para a organização. A aprendizagem deste tipo manifesta-se em novos pensamentos e ações, mudanças de comportamento e modelos mentais subjacentes, e no redesenho de práticas organizacionais. O sucesso na aprendizagem organizacional depende da habilidade da organização de ver as coisas de formas diferentes, obter novos insights e compreensões, e adotar novos padrões de comportamento.

A gestão do conhecimento pode ser entendida como a prática de captação e desenvolvimento de conhecimento individual e coletivo dentro de uma organização, com o objetivo de usá-lo para promover a inovação através da transferência de conhecimentos e aprendizagem contínua.

O aumento do interesse na aprendizagem organizacional e conhecimento foram estimulados tanto por interesses práticos como através do desenvolvimento de

pesquisas. A um nível prático, a capacidade de aprendizagem e de adaptação é crítica para o desempenho e sucesso em longo prazo das organizações (Argote & Miron-Spektor, 2011).

Além disso, a gestão do conhecimento pode ser vista como um meio de desenvolver a eficácia e rivalidade organizacional e é uma abordagem para identificar, capturar, criar e aplicar o conhecimento, com o objetivo de melhorar a competitividade através de novas estratégias inovadoras (Grizelj, 2003).

4.3 Aprendizagem organizacional e mudança

No cenário atual as organizações estão inseridas em um ambiente mutável. Desde ponto de vista a teoria sobre mudança organizacional, o conceito de aprendizagem é valorizado por seu carácter dinâmico e integrador.

A necessidade contínua de mudança, é a capacidade das organizações de aprenderem e adaptarem-se a um ambiente em permanente estado de transformação: "o enfoque de sistemas fundamenta-se no princípio de que as organizações, como os organismos vivos, estão abertas ao seu meio ambiente e devem atingir uma relação apropriada com este ambiente caso queiram sobreviver" (Morgan, 1996: 46).

A visão da gestão de mudança organizacional como algo planeado e intencional, ou como atividade de controlo, é compreensível dentro de um contexto de ambiente estável e, portanto, de um futuro que é previsível e de base analítica na experiência passada. Sob tal visão, os gestores projetam intervenções para dirigir a organização para onde desejam, para um estado predefinido. Entretanto, a experiência crescente de descontinuidade conduziu à substituição gradual da noção de ambiente organizacional caracterizado pelo equilíbrio por noção de mudança contínua (Morgan 1996).

A importância da mudança para a aprendizagem organizacional é vista da seguinte forma: alguns autores acreditam que muitas das definições existentes da aprendizagem organizacional baseiam-se na suposição de que, para responder à mudança, a organização tem que aprender continuamente (Huber, 1991). Argyris

(1999), por exemplo, define aprendizagem organizacional como um mecanismo para superar obstáculos de mudança organizacional.

Como os temas MUDAR e APRENDER estão interligados. Desta forma, abordar o tema sobre aprendizagem organizacional implica procurar compreender como as pessoas, individual ou coletivamente, decidem e agem ao se defrontarem com os desafios quotidianos que se impõem em suas atividades de trabalho. A investigação da aprendizagem nas organizações tem-se revelado cada vez mais importante para que se possa não só compreender os processos de mudança organizacional, como também neles intervir, daí sua forte relação.

Entender a aprendizagem organizacional é essencial para a compreensão de como as organizações evoluem ao longo do tempo, e, por isso, é um conceito dinâmico que incorpora a noção de mudança contínua, e que integra, de forma sistêmica, os vários níveis organizacionais (Rua et al., 2005).

Vasconcelos e Mascarenhas (2006) vão mais além, ao relatar que, apesar de serem muitas as definições, elas têm em comum a ideia de a aprendizagem organizacional ser: mais do que simplesmente a soma da aprendizagem de seus integrantes. Mais do que isso, a aprendizagem organizacional é um processo contínuo, caracterizado pela interação entre os indivíduos e entre os grupos de trabalho (que aprendem com as experiências quotidianas), inseridos em sistemas sociais e tecnológicos integrados e capazes de viabilizar o desenvolvimento e a mudança na organização. Assim, a aprendizagem significa mudança sistêmica.

No caso das organizações, a mudança é concebida como uma crise não regressiva, superada pela consolidação de um novo sistema social com novos valores, práticas e hábitos. A mudança gera contradições, pois existe ruptura com o antigo sistema; porém o novo sistema deve ser construído a partir do constructo anterior, que oferece a única experiência humana disponível para a consolidação do novo (Vasconcelos & Mascarenhas, 2006: 10).

Mas por que existe essa mudança? O porquê do interesse crescente na Aprendizagem Organizacional? Diversos autores, entre eles Davenport & Prusak (2003), Easterby-Smith, Burgoyne e Araujo (2001), Krogh, Ichijo e Nonaka (2001), Probst, Raub e Romhardt (2002) e Stewart (1998) comentam que o sucesso, e talvez a

sobrevivência das organizações esteja diretamente ligado ao entendimento da dinâmica de como a aprendizagem se dá em seu interior. Com efeito, as incertezas oriundas de um ambiente turbulento e dinâmico têm forçado as organizações a se tornarem mais recetivas à aprendizagem organizacional como estratégia de promoção e adaptação às mudanças (Fiol & Lyles, 1985).

Angeloni e Dazzi (2004) concordam com estes autores e argumentam que esta preocupação ou interesse tem ocorrido por que o processo de aprendizagem tem como um de seus principais enfoques proporcionar às organizações condições de manutenção e crescimento diante dos desafios atuais com os quais elas deparam-se. As autoras aprofundam mais o debate e relatam que, neste sentido, há uma visão utilitarista da aprendizagem nas organizações, pois estas visam obter resultados, preferencialmente o mais rápido possível. Todavia, as mesmas autoras contestam este enfoque, defendendo o ponto de vista de que para que a aprendizagem aconteça é necessário ocorrer mudança de comportamento, de atitude e da forma de pensar dos indivíduos e da própria organização, por intermédio de seus líderes.

Para Souza (2004), a aprendizagem organizacional está alinhada diretamente com a percepção de adequação das organizações ao seu ambiente. A aprendizagem organizacional, assim, estaria intrinsecamente ligada à concepção de que as organizações estão em contínuo aprimoramento, abrangendo, neste processo, todos os tipos de mudanças organizacionais. O processo de aprendizagem deveria, neste contexto, contemplar um ou mais tipos de mudanças que podem afetar as organizações. A partir deste enfoque da aprendizagem organizacional os indivíduos estariam aptos, naturalmente, à aprendizagem e à adequação a diferentes situações, impondo a estes as exigências de permanente formação e aprimoramento, a fim de se tornarem capazes de atender às demandas das novas organizações.

4.4. A Aprendizagem organizacional e inovação

Na perspectiva de Motta e Vasconcellos (2006), o conceito de aprendizagem organizacional está associado à necessidade e à capacidade de inovações tecnológicas e sociais pelas organizações. De acordo com estes autores, os pressupostos que definem as organizações pós-industriais estão baseados em aspectos como mudança,

diferenças e diversidade, autonomia, comunicação e diferenças, entre outros, que obrigam a adequação das organizações e sistemas ambientais complexos. À aprendizagem organizacional é então colocada a questão de como obter do comportamento humano a capacidade de inovação e adaptação a um contexto caracterizado por estes aspectos.

A melhoria contínua, em vários aspectos, está próxima da inovação (Bessant, Caffyn & Gallagher, 2001). Da mesma forma que acontece com a melhoria contínua, a inovação é tratada por diversos autores da aprendizagem. Nonaka e Takeuchi (1997), por exemplo, comentam que a criação do conhecimento dentro das organizações é a chave para as inovações geradas nas empresas japonesas. Fleury e Fleury (1997), Ayas (2001) e May (2007) relatam que a aprendizagem e a inovação encontram-se profundamente relacionadas entre si. Garvin (1993) afirma que o aperfeiçoamento contínuo demanda um compromisso com a aprendizagem, sendo que, na ausência desta, simplesmente haverá repetição de velhas práticas.

Estas considerações convergem com a afirmação de Morgan (1996: 110) que diz: as organizações que inovam devem ser planeadas como sistemas de aprendizado que colocam ênfase especial em estar abertas à investigação autocrítica.

Segundo Tushman e Nadler (1997), as organizações caracteristicamente inovadoras apresentam sistemas de aprendizado altamente eficazes, em que os indivíduos experimentam e assumem riscos que gerarão recompensas, seja pelo sucesso alcançado, seja pelo fracasso construtivo. Os autores afirmam que a inovação sustentada, embora paradoxal, pois requer estabilidade e mudança simultaneamente, é o que garantirá o sucesso organizacional.

A inovação, em sua essência, é um processo no qual são geradas ideias, as quais podem levar à criação do conhecimento. O processo de inovação envolve, ainda, a execução ou exploração dessas ideias, ou seja, aplicação ou uso efetivo do conhecimento. Uma vez que o conhecimento pode ser criado com cada projecto de inovação, há ali um potencial para aprendizagem. Para que esse conhecimento seja potencialmente útil, depende tanto da quantidade como da qualidade da aprendizagem que ocorre ao inovar-se (Ayas, 2001: 218).

Para Nonaka e Takeuchi (1997), a inovação nas empresas não é um ato isolado que acaba nela mesma. Ela leva à outra inovação que leva à outra e assim por diante, o que proporciona aperfeiçoamentos contínuos. A isso os autores denominam de inovação contínua, muito próximo do termo inovação constante, apresentada por Kambil, Eselius e Monteiro (2000).

Wang e Ahmed (2002) definem a qualidade criativa e a inovação com valor, como responsáveis pelo estágio mais elevado da qualidade e da inovação organizacional, estando estas diretamente ligadas à aprendizagem. Empresas que atingirem este estágio têm maior capacidade de resposta aos atuais mercados turbulentos.

4.5. Aprendizagem organizacional e melhoria contínua

Sob outro foco, Snyder e Cummings (1998) identificaram duas linhas de pesquisa predominantes nos estudos da aprendizagem organizacional. Uma linha direciona-se para o estudo de como o aprendizado individual incorpora-se ao aprendizado organizacional, enquanto que a outra enfatiza o estudo de como a aprendizagem é incorporada em rotinas, políticas e culturas organizacionais.

Os autores afirmam que a aprendizagem é organizacional quando:

- I) É realizada para melhorar os propósitos da organização;
- II) É compartilhada ou distribuída entre os membros da organização;
- III) Os resultados da aprendizagem são incorporados nos sistemas, estruturas e cultura da organização.

Seguindo essa linha, Drucker (1991) observa que a organização tem que estar preparada para abandonar o conhecimento que se tornou obsoleto e aprender a criar o novo, enfatizando os seguintes pontos:

- Melhoria contínua de todas as atividades;
- Desenvolvimento de novas aplicações a partir de seus próprios sucessos;
- Inovação contínua como um processo organizado.

Assim sendo, o aprendizado em uma organização significa a contínua experimentação e a transformação dessa experiência em conhecimento acessível e relevante para toda a organização (Senge et al., 1995).

Barber, Munive-Hernandez e Keane (2006), Escrig-Tena (2004) e Mehra e Agrawal (2003) afirmam que a melhoria contínua é um dos elementos-chave das estratégias da gestão da qualidade, em especial do TQM (Total Quality Management) e dos modelos de excelência em gestão, os quais nada mais são do que formas de aprendizagem organizacional.

Em consonância com estes autores, Bessant, Caffyn e Gallagher (2001: 73), ao proporem diferentes estágios de evolução para a melhoria contínua nas organizações, associam o nível mais elevado da melhoria à aprendizagem organizacional:

- nível 1: pré-interesse na melhoria contínua através de crise, de participação em seminários, de visita a outra organização, etc., não existe, porém, uma estrutura formal;
- nível 2: melhoria contínua estruturada, através de um comprometimento formal para construir um sistema que vai desenvolver a melhoria contínua pela organização;
- nível 3: melhoria contínua dirigida por uma meta, em que existe um comprometimento para ligar a melhoria contínua aos objetivos estratégicos da organização;
- nível 4: melhoria contínua pró-ativa, através da existência de um esforço para dar autonomia às pessoas e aos grupos para gerenciarem e direcionarem seus próprios processos;
- nível 5: melhoria contínua com capacidade completa, em que ocorre a aproximação com o modelo de organização que aprende.

Percebe-se, no cerne da argumentação apresentada, a preocupação com a promoção ou a manutenção da vantagem competitiva decorrente da aprendizagem organizacional. Neste sentido, Teece (1998) comenta que o conhecimento dentro das organizações é um ativo intangível que pode proporcionar vantagens. Brown e Duguid

(1998) afirmam que o conhecimento organizacional promove uma vantagem sinérgica que não pode ser obtida no mercado.

Tais comentários justificam a importância dada atualmente para a aprendizagem que ocorre no interior das organizações, seja através da visão utilitarista, seja através da mudança de comportamento.

A hegemonia de uma visão da organização como sistema em constante interação com o ambiente e, em função disto, submetido a necessidade de permanente adaptação, contribui para o surgimento do enfoque da aprendizagem organizacional, desde a sua origem influenciado pela concepção sistêmica da organização.

5. Conclusão

Este artigo teve como propósito investigar a contribuição da aprendizagem organizacional como uma ferramenta da gestão de recursos humanos para o melhor desenvolvimento das organizações do setor hoteleiro.

Através da revisão da literatura foi elaborado um modelo de estudo no qual e apresenta os temas: cultura organizacional, conhecimento, desenvolvimento (melhoria contínua), mudança e inovação estão relacionados à aprendizagem organizacional, assim como a importância dos mesmos para as organizações.

Com base nestes temas conclui-se que:

- **Cultura Organizacional:** é importante que a gestão de recursos humanos da organização promova cultura organizacional, abertura para a construção de uma organização dirigida para a aprendizagem organizacional, pois é a partir desta que a empresa terá base para adaptar-se aos modelos de gestão de excelência desenvolvidos através da aprendizagem organizacional.
- **Conhecimento:** gerir o conhecimento pode ser visto como um meio de desenvolver a eficácia e competitividade organizacional. O conhecimento pode ser adquirido através de cada um dos indivíduos que fazem parte da empresa, com o ambiente onde essa organização está inserida. É através do conhecimento que a empresa tem combustível para desenvolver suas atividades, criando.

- Mudança e Inovação: em uma empresa que aprende, esses temas são parte do seu cotidiano, devido ao alto índice de competitividade, por isso, as organizações têm que estar apta a mudar e sobre tudo, criar e inovar para se manter viva no mercado. A inovação tem uma forte ligação com o processo de aprendizagem, pois a inovação em sua essência é o processo no qual são geradas ideias, as quais podem levar à criação de conhecimento; ao mesmo tempo, o desenvolvimento de conhecimento constitui aprendizagem.
- Desenvolvimento (melhoria contínua): uma empresa deve consciente e intencionalmente, dedicar-se à facilitação da aprendizagem individual. O comprometimento com a busca da melhoria contínua está ligado aos objetivos estratégicos da organização.

A aprendizagem organizacional pode ser considerada uma resposta alternativa às mudanças enfrentadas pelas empresas, em que se busca desenvolver a capacidade de aprender continuamente a partir das experiências organizacionais e a traduzir estes conhecimentos em práticas que contribuam para um melhor desempenho, tornando a empresa mais competitiva. Para tanto, a aprendizagem organizacional tem como pressuposto básico o desenvolvimento de estratégias e procedimentos a serem construídos continuamente para se atingir melhores resultados, contando com a participação efetiva das pessoas no processo de aquisição e disseminação de conhecimento, facto esse, se que relaciona diretamente com a questão do desenvolvimento de habilidades e atitudes.

Em resumo, a aprendizagem organizacional é a aquisição de uma nova competência, uma habilidade de aplicar novos conhecimentos para melhorar o desempenho de uma atividade existente ou para preparar para novas circunstâncias, e mudar se preciso for. Essa atitude por parte das empresas faz com que elas se tornem mais preparadas para enfrentar os desafios que o mercado lhes impõe. Assim pode-se dizer que a aprendizagem organizacional é uma ferramenta da gestão de recursos humanos importante para o melhor desenvolvimento das organizações do setor hoteleiro.

Referências bibliográficas

- ANGELONI, M. T. e DAZZI, M. C. S. (2004). A era do conhecimento. In R. V. Silva e A. Neves (orgs.). *Gestão de Empresas na Era do Conhecimento* (pp. 45-70). São Paulo: Serinews.
- ANTONELLO, C. S. e GODOY, A. (2011). *Aprendizagem Organizacional no Brasil*. Porto Alegre: Bookman.
- [ARGOTE, L. e MIRON-SPEKTOR, E. \(2011\)](#). Organizational learning: from experience to knowledge. *Organization Science* 22(5), 1123 -1137.
- ARGYRIS, C. (1999). *On Organizational Learning*, 2nd Ed. Oxford: Blackwell.
- AYAS, K. (2001). Estruturação de projetos para a aprendizagem e a inovação: lições aprendidas com a pesquisa-ação em uma companhia manufatureira de aeronaves. In M. Easterby-Smith, J. Burgoyne e L. Araújo (coord.). *Aprendizagem Organizacional e Organização de Aprendizagem: Desenvolvimento na Teoria e na Prática* (pp. 217-236). São Paulo: Atlas.
- [BARBER, K. D., MUNIVE-HERNANDEZ, J. E. e KEANE, J. P. \(2006\)](#). Process-based knowledge management system for continuous improvement. *International Journal of Quality & Reliability Management* 23(8), 1002-1018.
- [BESSANT, J., CAFFYN, S. e GALLAGHER, M. \(2001\)](#). An evolutionary model of continuous improvement behaviour. *Technovation* 21(2), 67-77.
- BILHIM, J. A. F. (2004). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- [BROWN, J. S. e DUGUID, P. \(1998\)](#). Organizing knowledge. *California Management Review* 40(3), 90-111.
- [COOPER, K. \(2005\)](#). The missing link in people strategies. *Customer Inter@ction Solutions* 24(5), 48-50.
- DAVENPORT, T. H. e PRUSAK, L. (2003). *Conhecimento Empresarial: Como as Organizações Gerenciam o Seu Capital Intelectual*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- [DODGSON, M. \(1993\)](#). Organizational learning: a review of some literatures. *Organizational Studies* 14(3), 375-394.
- [DRUCKER, P. F. \(1991\)](#). The new productivity challenge. *Harvard Business Review* 69(6), 69-79.
- EASTERBY-SMITH, M., BOURGOYNE, J.G., e ARAÚJO, L. (2001.) (coord.) *Aprendizagem Organizacional e Organização de Aprendizagem: Desenvolvimento na Teoria e na Prática*. São Paulo: Atlas.
- [ESCRIG-TENA, A. B. \(2004\)](#). TQM as a competitive factor: a theoretical and empirical analysis. *International Journal of Quality & Reliability Management* 21(6), 612-637.
- [FIOL, C. M. e LYLES, M. A. \(1985\)](#). Organizational learning. *The Academy of Management Review* 10(4), 803-813.
- FLEURY, A. C. C. e FLEURY, M. T. L. (1997). *Aprendizagem e Inovação Organizacional: As Experiências de Japão, Coreia e Brasil*. 2.^a Ed. São Paulo: Atlas.
- [GARVIN, D. A. \(1993\)](#). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, July-August, 71, 78-91.
- [GEPHART, M. A. e MARSICK, V. J. \(1996\)](#). Learning organizations come alive. *Training & Development* 50(12), 35-45.
- [GHERARDI, S., NICOLINI, D. e ODELLA, F. \(1998\)](#). Towards a social understanding of how people learn in organizations. *Management Learning* 29(3), 273-297.
- [GRIZELI, F. \(2003\)](#). Collaborative knowledge management in virtual service companies - approach for tourism destinations. *Tourism* 51(4), 371-386.
- [HUBER, G. P. \(1991\)](#). Organizational learning: the contributing processes and the literatures. *Organizational Science* 2(1), 88-115.
- JONES, S. (1996). *Developing a Learning Culture: Empowering People to Deliver Quality, Innovation and Long-Term Success*. New York: McGraw-Hill.

- [KAMBIL, A., ESELIUS, E. D. e MONTEIRO, K. A. \(2000\)](#). Fast venturing: the quick way to start web businesses. *Sloan Management Review* 41(4), 55-67.
- KEARNS, P. (2004). How strategic are you? The six “killer” questions. *Strategic HR Review* 3(3), 20-23.
- KROGH, G. V., ICHIJO, K. e NONAKA, I. (2001). *Facilitando a Criação de Conhecimento: Reinventando a Empresa Com o Poder da Inovação Contínua*. Rio de Janeiro: Campus.
- MAY, M. E. (2007). *Toyota: A fórmula da inovação*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- [MEHRA, S. e AGRAWAL, S. P. \(2003\)](#). Total quality as a new global competitive strategy. *International Journal of Quality & Reliability Management* 20(9), 1009-1025.
- [MINTZBERG, H. \(1994\)](#). The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review*, January-February, 107-14.
- [MORGAN, G. \(1996\)](#). *Imagens da Organização*. Atlas: São Paulo.
- MOTTA, F. C. P. e VASCONCELOS, I. F. G. (2006). *Teoria Geral da Administração*. 3.ª Ed. São Paulo: Thomson Learning Editions.
- NONAKA, I. e TAKEUCHI, H. (1997). *Criação de Conhecimento na Empresa*. Rio de Janeiro: Campus.
- NORONHA, D. P. e FERREIRA, S. (2000). Revisões da literatura. In B. V. Cendón, B. S. Campello e J. M. Kremer (Eds.), *Fontes de Informação Para Pesquisadores e Profissionais* (pp. 191-198). Belo Horizonte: Editora da UFMG.
- [O'REILLY, C. A. e CHATMAN, J. A. \(1996\)](#). Culture as social control: corporations, cults, and commitment. In B. M. Staw e L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 16, 157-200.
- PETROCCHI, M. (2002). *Hotelaria Planejamento e Gestão*. São Paulo: Futura.
- [PFEFFER, J. \(2005\)](#). Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people. *Academy of Management* 19(4), 95-106.
- PROBST, G., RAUB, S. e ROMHARDT, K. (2002). *Gestão do Conhecimento: Os Elementos Construtivos do Sucesso*. Porto Alegre: Bookman.
- RUAS, R., ANTONELLO, C. S. e BOFF, L.H. (2005). *Os Novos Horizontes de Gestão: Aprendizagem Organizacional e Competências*. Porto Alegre: Bookman.
- SENGE, P., KLEINER, A., ROBERTS, C., ROSS, R. B. e SMITH, B. J. (1995). *A Quinta Disciplina: Caderno de Campo*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- SLATER, S. F. e NARVER, J. C. (1999). Market oriented is not enough. In R. Deshpandé (Ed.), *Developing a Market Orientation*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- [SOUZA, Y. S. de \(2004\)](#). Organizações de aprendizagem ou aprendizagem organizacional. *Revista de Administração de Empresas – RAE-eletrônica* 3(1), 1-16.
- [SNYDER, W. M. e CUMMINGS, T. G. \(1998\)](#). Organizational learning disorders: conceptual model and intervention hypotheses. *Human Relations* 51(7), 873-895.
- STEWART, T. A. (1998). *Capital Intelectual*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- [TEECE, D. J. \(1998\)](#). Capturing value from knowledge assets: the new economy, markets for know-how, and intangible assets. *California Management Review* 40(3), 55-79.
- TORRINGTON, D. e HALL, L. (1998). *Human Resource Management*. 4.ª Ed. New Jersey: Prentice Hall.
- TUSHMAN, M. e NADLER, D. (1997). Organizando-se para a inovação. In K. Starkey, *Como as Organizações Aprendem: Relatos do Sucesso das Grandes Empresas* (pp. 166-189). São Paulo: Futura.
- VALLEN, G. K. e VALLEN, J. J. (2003). *Check-In, Check-Out Gestão e Prestação de Serviços em Hotelaria*. 6.ª Ed. Porto Alegre: Bookman.
- VASCONCELOS, I. F. G. e MASCARENHAS, A. O. (2006). *Organizações em Aprendizagem*. São Paulo: Pioneira Thomson.
- [WANG, C. L. e AHMED, P. K. \(2002\)](#). Learning through quality and innovation. *Managerial Auditing Journal* 17(7), 417-423.

WEICK, K. E. (1985). The significance of corporate culture. In P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg e J. Martin, *Organizational Culture* (pp. 381-389). Beverly Hills: Sage.

[WEICK, K. E. e ROBERTS, K. H. \(1993\)](#). Collective mind in organizations: heedful interrelating on flight decks. *Administrative Science Quarterly* 38(3), 357-381.

[WICK, C. e LÉON, L. \(1996\)](#). *Desafio do Aprendizado*. São Paulo: Nobel.

ALINNE NOBRE PINTO é brasileira, nascida em Fortaleza. Licenciou-se em Administração de Empresas pela Universidade de Fortaleza (UNIFOR) Ceará - Brasil em 2002; Especialização em Gestão do Potencial Humano nas Organizações pela Universidade de Fortaleza (UNIFOR), concluído em 2005. Doutoranda na Universidade de Évora em Gestão de Empresas desde 2008. Área de estudo em Recursos Humanos. Temas da Pesquisa: Aprendizagem Organizacional, Gestão de Recursos Humanos e Sector Hoteleiro. Endereço institucional: Universidade de Évora , Largo dos Colegiais 2 – 7000 Évora, Portugal.

Submitted: 14 November 2013.

Accepted: 14 February 2014.

Las estrategias de buen gobierno desde una doble perspectiva: empresas capitalistas versus empresas de economía social: un estudio empírico

The strategies of governance from two perspectives: capitalist enterprises versus social economy enterprises: an empirical study

María del Carmen Muñoz Medraño

Universidad Politécnica de Cartagena, España
maicamu@hotmail.com

Francisco Laborda-Peñalver

Escuela Universitaria, Universidad Politécnica de Cartagena, España
francisco.laborda@upct.es

Antonio J. Briones-Peñalver

Facultad de Ciencias de la Empresa, Universidad Politécnica de Cartagena, España
aj.briones@upct.es

Resumen

Las empresas, cada vez más, desarrollan estrategias de buen gobierno e implantan modelos de gestión eficientes. Estos sistemas de gobierno están basados en medidas de innovación, políticas de responsabilidad social y medioambiental y alianzas estratégicas. Todas ellas están siendo consideradas en los últimos años como políticas eficientes para el buen gobierno de las entidades, creando valor y mejores resultados para la empresa. El trabajo aborda el buen gobierno desde un análisis comparativo entre empresas capitalistas y de economía social de la Región de Murcia. Transparencia, gestión democrática, innovación, alianzas, entre otros, pueden marcar la diferencia entre la forma de actuar de este tipo de empresas y los efectos de las mismas en los territorios donde se asientan.

Palabras clave: gobierno corporativo; cooperación; innovación; responsabilidad social corporativa; economía social.

Abstract

Companies increasingly develop strategies and implement governance models of efficient management. These systems of government are based on innovative measures, policies for social and environmental responsibility, and strategic alliances. All are being considered in recent years as efficient policies for the governance of institutions, creating value and better business results. This paper addresses good governance from a comparative analysis of capitalist enterprises and social economy to the region of Murcia. Transparency, democratic management, innovation, partnerships, among others, can make the difference between the *modus operandi* of these businesses and the effects thereof in the territories where they settle.

Keywords: corporate governance; cooperation; innovation; corporate social responsibility; social economy.

Resumo

As empresas desenvolvem cada vez mais estratégias e implementam modelos de governança de gestão eficiente. Estes sistemas de governo são baseados em medidas inovadoras, políticas de responsabilidade social e ambiental e alianças estratégicas. Nos últimos anos têm sido todos considerados como políticas eficientes para a governação das instituições, criando valor e melhores resultados de negócios. Este trabalho aborda a boa governação a partir de uma análise comparativa entre empresas capitalistas e empresas de economia social na região de Murcia. Transparência, gestão democrática, inovação, parcerias, entre outras, podem fazer a diferença entre a forma de atuar dessas empresas e os seus efeitos, nos territórios onde se estabelecem.

Palavras-chave: governo corporativo; cooperação; inovação; responsabilidade social corporativa; economia social.

1. Introducción

La sociedad actual exige cada vez más a las empresas que lleven a cabo actuaciones dirigidas a conseguir un desarrollo económico, social y medioambiental, sostenible y responsable. Para ello, las organizaciones deben adoptar decisiones estratégicas en distintos ámbitos, para poder así, adaptarse a los cambios que está reclamando la sociedad. Esta situación hace necesario el planteamiento de nuevos modelos de gobierno eficiente que se adapten a los cambios (Muñoz-Medraño & Briones-Peñalver, 2011).

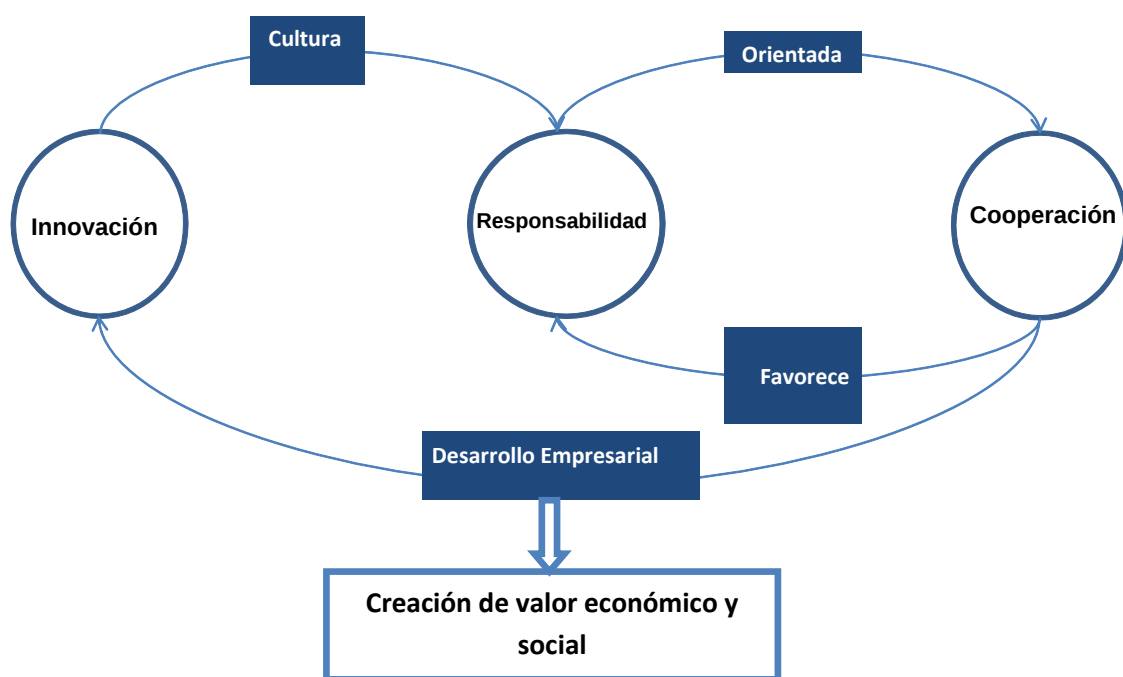
Estos nuevos modelos de gestión empresarial deben tomar en consideración las implicaciones sociales y medioambientales de sus actuaciones, además de considerar los intereses de sus grupos de interés (Seguí-Mas et al., 2008) contemplando el impacto de sus actividades en una triple dimensión: económica, social y medioambiental (Puentes-Poyatos & Velasco-Gámez, 2009).

Es por ello que se está poco a poco sustituyendo el modelo de gestión de firmas que apostaba por la maximización del beneficio como uno de los principales objetivos empresariales, por otro socio-económico. Este nuevo enfoque tienen como fin crear valor para la empresa, satisfaciendo las necesidades económicas, sociales y culturales, no solo de los socios, sino también de la comunidades donde se asientan (Chaves-Ávila & Monzón-Campos, 2006).

Este nuevo modelo de empresa (Figura 1) tiene que ser capaz de poner en marcha una serie de mecanismos de control y dirección eficientes, llevando a cabo estrategias vía innovación, responsabilidad y cooperación, basados en una cultura empresarial propia con los valores y principios propios de la economía solidaria y del buen gobierno (como la autoayuda, autorresponsabilidad, democracia, igualdad, equidad, solidaridad, responsabilidad, transparencia, eficacia y eficiencia). Todo ello orientado para favorecer el desarrollo de la empresa y la creación de valor y riqueza.

Esto es posible si logramos establecer un equilibrio entre las distintas estrategias de buen gobierno, trabajando de forma que las firmas sean más innovadoras cuando aplican políticas de responsabilidad social y, a su vez, llevan a cabo acuerdos de cooperación y alianzas estratégicas. Todo ello redundaría en beneficio de la innovación y esa especialización mejoraría las buenas prácticas de gobierno empresarial.

Figura 1: Modelo de gobierno



Fuente: Elaboración propia.

En este trabajo vamos a centrarnos en el estudio de tres de las estrategias de buen gobierno corporativo (innovación, cooperación y responsabilidad social) y en su análisis comparativo entre las entidades de economía social (en adelante EES) y las

empresas capitalistas o mercantiles (en adelante SM), con el objeto de obtener evidencias empíricas de la aplicación de las estrategias referenciadas en estas entidades y conocer hasta qué punto las empresas mercantiles están llevando a cabo prácticas que tradicionalmente son propias de las empresas de economía social.

2. Marco teórico

2.1 EL buen gobierno corporativo

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, la confianza de los inversores. El gobierno corporativo implica una serie de relaciones entre la dirección de la compañía, el consejo de administración, los accionistas y el resto de grupos de interés.

Se caracteriza por un conjunto de sistemas de control y relaciones entre los diferentes agentes participantes en la empresa: directivos, accionistas de referencia, accionistas minoritarios y empleados; aunque se podrían incluir al resto de *stakeholders*, proveedores, clientes y administraciones públicas.

Es de destacar que el concepto de gobierno corporativo ha ido evolucionado a lo largo de los años al mismo tiempo que se enriquecía con las distintas investigaciones y la aportación de disciplinas como el derecho o la sociología, evolución que ha ido paralela al desarrollo de las teorías de la empresa (Alonso & Santamaría-Mariscal, 2010).

En los últimos años, debido a la falta de confianza de los mercados financieros, se han publicado numerosos códigos de buen gobierno, tanto a nivel nacional como internacional. En ellos se recogen una serie de recomendaciones acerca de la propia estructura de los órganos de gobierno y del adecuado comportamiento de los miembros de esos órganos (Aguilera & Cuervo-Cazurra, 2004).

Un buen gobierno debe fortalecer los sistemas de gestión, control y administración de las empresas, constituyéndose como un instrumento gestión entre accionistas y directivos (Crespí-Cladera & Gispert, 1999), y su base debe fundamentarse en los siguientes criterios: (1) otorgar un papel relevante y operativo a los consejeros independientes; (2) crear y potenciar el funcionamiento de los comités

de auditoría, de nombramientos y retribuciones; (3) mejorar la transparencia en las sociedades y en las remuneraciones de los administradores; (4) supervisar y mejorar el papel de los auditores; y (5) mejorar los sistemas de control interno y otorgarles la máxima independencia.

El cumplimiento, desarrollo y adopción de estos códigos de buen gobierno están directamente relacionados con las estrategias adoptadas por las empresas. En particular con la relación que el director tiene fuera y dentro de la empresa con los distintos *stakeholders* (Aguilera & Cuervo-Cazurra, 2004).

Es importante señalar que a la hora de implantar un nuevo modelo de gestión y desarrollar las estrategias que va a poner en marcha la empresa tenemos que asegurarnos de que éstas estén definidas dentro del marco de los siguientes principios (Bueno-Campos, 2004): responsabilidad, transparencia, eficacia y eficiencia.

2.2 Estrategia de innovación

La innovación es un medio para cambiar la organización (Damanpour, 1991) y consiste en la aplicación comercial de una idea, convirtiendo ideas en productos, procesos o servicios nuevos o mejorados para dirigirlos al mercado. Se realiza como respuesta a un cambio detectado en el entorno, o bien, como una forma de intentar influir en el entorno (Del Águila-Obra & Padilla-Meléndez, 2010). Para Schumpeter (1939), la innovación es un avance aplicado al desarrollo tecnológico, que comprende un nuevo producto, un nuevo servicio, nuevas prácticas y/o procesos y/o nuevas tecnologías.

Schumpeter (1939) establece tres tipos o modalidades de innovación, tales como innovación de producto, de proceso o de mercado. Definió la innovación de producto como la introducción en el mercado de un nuevo bien o una nueva clase de bienes, o el uso de una nueva fuente de materias primas. La innovación de proceso la concretó en la incorporación de un nuevo método de producción no experimentado en determinado sector o una nueva manera de tratar comercialmente un nuevo producto. Y definió la innovación de mercado como la apertura de un nuevo mercado en un país o la implantación de una nueva estructura de mercado.

El interés suscitado por la innovación ha ido aumentando, adquiriendo la consideración de un medio que permite la consecución de una ventajas competitivas sostenibles a lo largo del tiempo (Bueno-Campos & Morcillo-Ortega, 1993; Camelo-Ordaz et al., 2000; Molina-Manchón & Conca-Flor, 2000), siendo factor determinante para establecer la posición competitiva de las empresas en un entorno de continuos cambios (Bakaicoa et al., 2004: 264). La aplicación de políticas estratégicas vía innovación llevadas a cabo por la empresa mediante la inversión en tecnologías clave y en procesos de producción especializados, permite a la entidad acceder y especializarse en nuevos segmentos de mercado y aumentar así la oferta de bienes y servicios (Briones-Peñalver et al., 2013).

La eficiencia empresarial se ve así aumentada (Jiménez-Jiménez y Sanz-Valle, 2006: 48), lo que tienen un efecto positivo sobre los resultados económicos-financieros a medio y largo plazo (Geroski y Machin, 1992). Permite la consecución de unas ventajas competitivas sostenibles a lo largo del tiempo (Bueno-Campos & Morcillo-Ortega, 1993; Camelo-Ordaz et al., 2000; Molina-Manchón & Conca-Flor, 2000), siendo factor determinante para establecer la posición competitiva de las empresas en un entorno de continuos cambios (Bakaicoa et al., 2004: 264).

2.3 Estrategia de cooperación

La cooperación entre empresas supone la puesta en común de determinados recursos y capacidades cuya combinación permite la obtención de ciertos beneficios o ventajas, difíciles e incluso imposibles de obtener de modo individual, para las empresas participantes (Mínguez-Fuentes, 2010), llevando a cabo un intercambio de conocimiento (Martínez-Caro et al., 2011). La estrategia de cooperación empresarial se desarrolla para reaccionar ante los cambios del entorno con el fin de tratar de garantizar su competitividad en los mercados globales (Sanchez de Pablo-González del Campo, 2009).

Briones-Peñalver (2007: 188) define la cooperación interempresarial como:

un acuerdo o alianza entre organizaciones en la que se preserva la independencia jurídica de las partes, no existiendo una relación de subordinación entre ellas; en el que optan por coordinar sus interdependencias mediante la puesta en común de actividades, recursos y/o capacidades con el propósito de lograr uno o varios

objetivos predeterminados, considerados relevantes para la satisfacción de las necesidades o metas propias de cada uno de los socios del acuerdo. Es un instrumento que pretende dar respuesta o solución a aquellas necesidades de la organización que difícilmente podrían lograr o lo harían en peores condiciones, por sí solas.

Con la cooperación los empresarios pueden unir o compartir capacidades y recursos (Muñoz-Martín & Montoro-Sánchez, 2007), sin llegar a fusionarse (Jorde y Teece, 1989) con el objeto de mejorar la gestión de sus empresas, incrementando las ventajas competitivas en base a sus habilidades y conocimientos de dirección empresarial, buscando así crear estrategias alternativas (Sanchez de Pablo-González del Campo, 2009) y llevando a cabo acuerdos de cooperación entre varias organizaciones distintas (Guerras-Martín & Montoro-Sánchez, 2004).

Entre las principales razones estratégicas que conducen a las organizaciones a tomar la decisión de adoptar acuerdos de cooperación como solución a sus necesidades o expectativas, se encuentran las siguientes (De Nieves et al., 2010: 119):

1. Crear y compartir redes comerciales con las empresas que en lugar de considerarse individualmente, se relacionan desde el prisma del sistema organizativo que conforman;
2. Superar las barreras de los mercados y así los acuerdos de cooperación se convierten en un medio para afectar directamente sobre la competencia;
3. Reducir el riesgo y la incertidumbre ya que las relaciones interorganizativas facilitan su adaptación ante la globalización de los mercados y de la tecnología;
4. Mejorar la eficacia en sistemas de trabajo que favorecen el desarrollo de grupos autónomos o influyentes;
5. Acceder a nuevos recursos y capacidades, con el fin de acceder a bienes específicos que no posee la empresa pero que completan su actividad;
6. Investigación, desarrollo e innovación (I+D+I);
7. Obtención de un tamaño adecuado para competir, puesto que las alianzas permiten el logro de una masa crítica en determinados recursos, al tiempo que evitan la duplicidad de actividades y liberan la utilización de recursos para otras tareas;

8. Crear y explotar las sinergias positivas, convirtiéndose en economías de alcance mediante la explotación conjunta de un activo fijo o mediante el aprovechamiento de las asimetrías y complementariedades de los recursos, de las habilidades o de las experiencias de las empresas que se asocian.

Es por ello que un buen gobierno corporativo debe llevar a cabo estrategias de cooperación con los distintos agentes (proveedores, clientes, instituciones públicas, competidores, universidades y centros de investigación y otras empresas del sector) que le permitan ser más competitivos, y poder aprovechar mejor las oportunidades de negocio, accediendo a nuevos mercados gracias al aumento de tamaño y a una mayor especialización contribuyendo a una mejora en la industria.

2.4 Estrategia de responsabilidad social corporativa

El concepto de Responsabilidad Social (en adelante RS) es muy reciente, lo que hace que en la actualidad no se tenga un concepto comúnmente aceptado de lo que se entiende como RS y sean numerosas las definiciones que podemos encontrar de diferentes autores y organismos.

La implantación de políticas de la RS se ha ido extendiendo cada vez más a las empresas, en parte debido a la gran presión social, ya que los consumidores y la sociedad en general, valoran positivamente que las empresas lleven a cabo actuaciones socialmente responsables.

Antes de analizar las distintas definiciones de RS, cabe señalar que si bien esta corresponde en primer lugar a las empresas capitalistas puede hacerse extensible a todas las organizaciones que aportan valor añadido a la sociedad, ya sean públicas o privadas, con o sin ánimo de lucro. El Libro Verde de la Comisión Europea (2001) define la RSE como “la integración voluntaria de las preocupaciones sociales y ecológicas en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con las partes interesadas”.

Por otro lado, el Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa, la define como:

la forma de conducir los negocios de las empresas que se caracteriza por tener en cuenta los impactos que todos los aspectos de sus actividades generan sobre sus

clientes, empleados, accionistas, comunidades locales, medioambiente y sobre la sociedad en general.

Briones-Peñalver y Morales-Granados (2010) definen la RSC como:

Una estrategia que establece unos objetivos y comportamientos en las organizaciones, que sin renunciar al fin esencial que sigue siendo la obtención del máximo beneficio, es capaz de encuadrar todos los demás compromisos empresariales y generar valores añadidos -medioambientales, sociales, de seguridad, capital humano, garantía frente a los clientes- en términos de capital social y en definitiva, mejora de las estrategias de respuesta frente a la sociedad.

García-Soto et al. (2003: 104) afirman que la RSC valora la capacidad de la empresa para desarrollar relaciones con el conjunto de las partes vinculadas a la misma, propietarios, empleados, sindicatos, clientes, proveedores, subcontratistas, asociaciones y entes territoriales relacionados con los aspectos sociales, financieros y medioambientales.

La literatura de la RSE/RSC señala tres dimensiones de ésta (Arcas-Lario & Briones Peñalver, 2009):

1. Responsabilidad económica. Un comportamiento responsable de la empresa desde el punto de vista económico implica que ésta debe crear valor para: a) el accionista o propietario, b) el cliente, atendiendo a sus demandas (precios competitivos, etc.), c) los proveedores, pagando precios justos por sus productos o servicios, y d) los empleados, ya sean directivos o no, preservando y creando empleo, pagando salarios justos, proporcionando beneficios sociales, formación, estabilidad y motivación.
2. Responsabilidad social. Supone el respeto de la letra y espíritu de las leyes, el respeto de las costumbres y la herencia cultural, así como implicarse en la vida política y cultural. Los dos primeros aspectos requieren que la empresa acepte los estándares legales y socioculturales de la sociedad en la que operan, mientras que el último supone un papel más activo de la empresa, adoptando iniciativas que mejoran el bienestar general de la sociedad.
3. Responsabilidad medioambiental. Puesto que la actividad de la empresa tiene un impacto sobre el medio ambiente, debe procurar satisfacer las necesidades

actuales de sus grupos de interés sin comprometer las de las generaciones futuras, contribuyendo así al desarrollo sostenible.

Podemos afirmar que una de las estrategias de gobierno que debe acometer una empresa es la implantación de medidas de responsabilidad social corporativa. Ésta debe contribuir al desarrollo local del entorno social y medioambiental de la zona donde se establece la empresa, apostando por la mejora de la gestión y el conocimiento medioambiental. Debe llevar a cabo políticas que contribuyan a la integración social e inserción laboral de colectivos con dificultades y a la creación de empleo estable y de calidad generando riqueza, apostando por la formación continua de sus trabajadores.

3. Estudio empírico

3.1 Desarrollo de medidas y muestra del estudio

El cuestionario utilizado para la presente investigación se ha configurado a partir del análisis del estado del arte sobre estrategias de buen gobierno, teniendo en consideración las variables esenciales del estudio de investigación referentes a las estrategias de buen gobierno: innovación, cooperación y responsabilidad social corporativa.

Para medir cada bloque se han utilizado escalas multi-ítems, concretamente una escala de likert de 7 puntos. Las escalas multi-ítems son un instrumento adecuado para analizar variables complejas del ámbito de la economía y dirección de organizaciones, cuando no es posible medirlas con ítems únicos y/o aproximaciones de medidas únicas. Los ítems que componen la escala deben poseer las características exigidas por Malhotra (1981), tales como ser variados, estables, guardar una cierta dimensionalidad y relevancia de los constructos que quieren medir.

El cuestionario está dividido en 5 bloques que miden las distintas estrategias de gobierno analizadas y su relación con los resultados empresariales y una primera parte de datos generales de la empresa. La investigación se realizó mediante cuestionario web que fue enviado numerosas veces y cuestionario entregado en mano durante los

meses de septiembre de 2012 y junio de 2013 A continuación se muestra una ficha técnica que resume la investigación empírica (Cuadro 1):

Cuadro 1: Ficha técnica de la investigación empírica

Población	138 Entidades asociadas a las principales asociaciones de la ES en la Región de Murcia: AMUSAL, COAG, FECOAM, UCOMUR. Formada por empresas de ES y Mercantiles del sector servicios y del agrario.
Recogida de datos.	Telemáticamente (cuestionario web) Presencialmente
Tamaño muestral válido	127 empresas, de las cuales 58 Mercantiles y 69 de la ES
Fecha de trabajo de campo	Septiembre 2012 / Junio 2013
Tiempo medio de respuesta	1 mes y medio

Fuente: Elaboración propia.

La muestra está formada por un total de 138 empresas a las que se le ha pasado un cuestionario donde se valoran diferentes ítems relacionados con prácticas de buen gobierno. La muestra válida para el análisis ha sido de 127 empresas de las cuales el 54,3% son de ES (laborales, cooperativas y Sociedades Agrarias de Transformación) y el 45,7% son sociedades mercantiles (Sociedades Anónimas y Limitadas) de la Región de Murcia (España).

Si atendemos a la muestra por tipo de sociedad las más, numerosas son las cooperativas (un 88,4%) en ES y las limitadas dentro de las sociedades mercantiles que representan un 37,9 %. Por sector de actividad, es el sector agrario el que tiene más peso dentro de la muestra, representando un 57,2% del total frente al 42,8% del sector servicios.

3.2 Análisis comparativo de las estrategias de buen gobierno

3.2.1 Estrategias de innovación

El 68% de las empresas Mercantiles de la muestra se consideran innovadoras frente a un 32%, mientras que en ES este porcentaje es del 50%. Podemos afirmar que

en conjunto las entidades Mercantiles son más innovadoras que las Entidades de Economía social, pero, si entramos a analizar los distintos tipos de innovación que miden la capacidad innovadora de la empresa los datos cambian.

Las variables que nos van a medir dicha capacidad innovadora son agrupadas en tres bloques basándonos en los tres tipos de innovación que define Schumpeter (1939): innovación de producto, de proceso y de mercado. En el siguiente cuadro (Cuadro 2) podemos ver la agrupación de los distintos ítems:

Cuadro 2: Factor de innovación

Innovación				
Producto	Proceso			Mercado
Incorpora nuevos productos y servicios	Cuenta con personal altamente cualificado	Adquiere sistemas de producción especializados	Investigación y desarrollo en tecnologías clave.	Accede y se especializa en segmentos del mercado

Fuente: Elaboración propia.

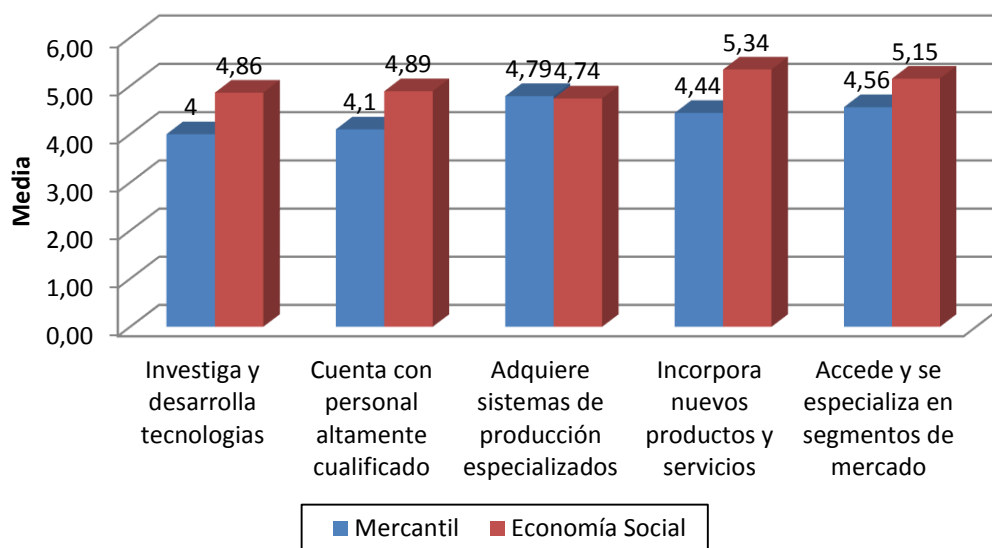
En el siguiente grafico (Grafico 1) se nos muestra el análisis de medias de los 5 ítems que miden la capacidad de innovación. Al observar los datos del gráfico, se puede ver como las EES tienen como media una capacidad más innovadora en cada uno de los ítems, menos en el que hace referencia a la adquisición de sistema de producción altamente cualificados. En estos ítems las medias casi se igualan situándose en un 4,79 en las Mercantiles frente a un 4,74 en las EES.

Desde el punto de vista de la innovación en producto que tiene la empresa, entendiéndola tal y como dice Shumpeter (1934) como la capacidad de introducir nuevos productos y servicios al mercado, las EES presentan una media de 5,34 frente a 4,44 de las entidades Mercantiles.

El segundo tipo de innovación analizada hace referencia a la innovación de proceso. Las EES como media cuentan con personal altamente cualificado, con un 4,86 frente al 4 de media de las Mercantiles. En cuanto a la investigación y desarrollo de tecnología clave, la media en las EES también es superior, un 4,86 frente al 4 de las Mercantiles. Solo cuando entramos a valorar la adquisición de sistemas de producción

altamente cualificados las sociedades Mercantiles muestran una media ligeramente superior a las EES, un 4,79 frente a un 4,1.

Gráfico 1: Políticas de innovación



Fuente: Elaboración propia.

El último tipo de innovación estudiada es la referente al mercado. En el acceso y especialización en nuevos segmentos de mercado, las EES muestran una media de 5,15 superior a las Sociedades Mercantiles que tienen una media de 4,56.

3.2.2 Estrategias de cooperación

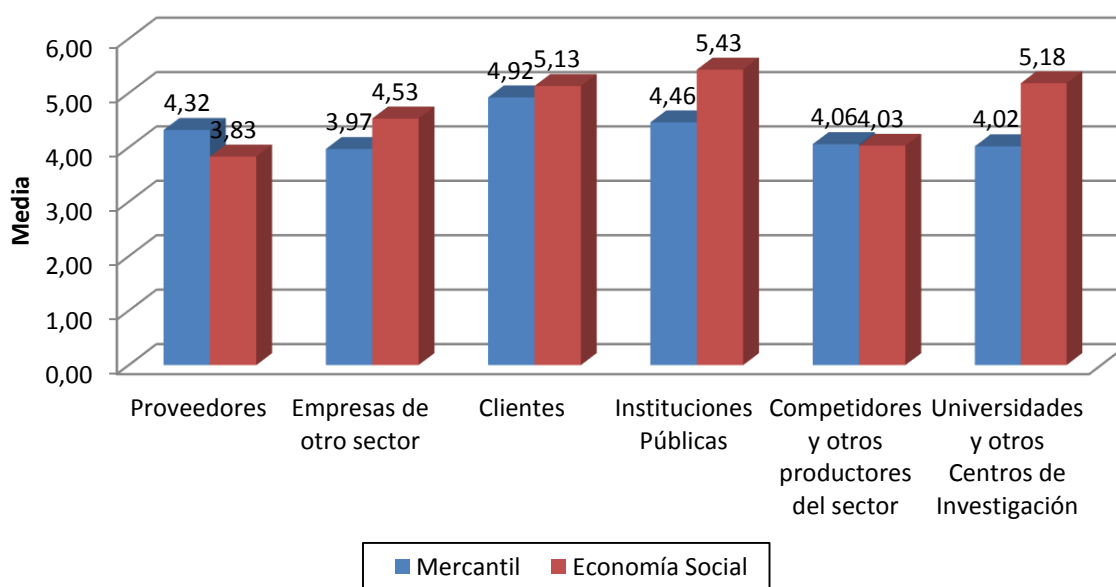
Al comparar las respuestas de las dos muestras de población podemos ver como las EES destacan en cuanto al alto nivel de cooperación frente a las Sociedades Mercantiles. El porcentaje de las empresas Mercantiles que señalan haber llevado a cabo acuerdos de cooperación es de un 48,2%, mientras que en las empresas de ES ese porcentaje sube a un 81,5%.

Una vez conocido el grado de cooperación de las empresas, vamos a estudiar con qué grupos de agentes llevan a cabo estas relaciones interorganizativas. En un primer análisis de la situación (Gráfico 2), vemos como las SM prefieren cooperar en primer

lugar con los clientes, con una media de 4,92, seguido por las instituciones públicas (4,46 de media). A este grupo le sigue la cooperación con proveedores y la cooperación con universidades y otros centros de investigación, con una media de 4,32 y 4,20 respectivamente. En último lugar estarían situados los competidores con un 4,06 y otras empresas del sector con una media de 3,97.

Con respecto a las EES, la importancia de la cooperación con uno u otro grupo de interés varía en relación a las medias de las SM. En primer lugar, el grupo con el que mayor colaboración se realiza son las instituciones públicas, con una media del 5,43. Esto puede deberse a que en los últimos años la Administraciones Publicas están haciendo muchos esfuerzos en promover y potenciar las creación y el mantenimiento de EES.

Grafico 2: Cooperación con grupos de interés



Fuente: Elaboración propia.

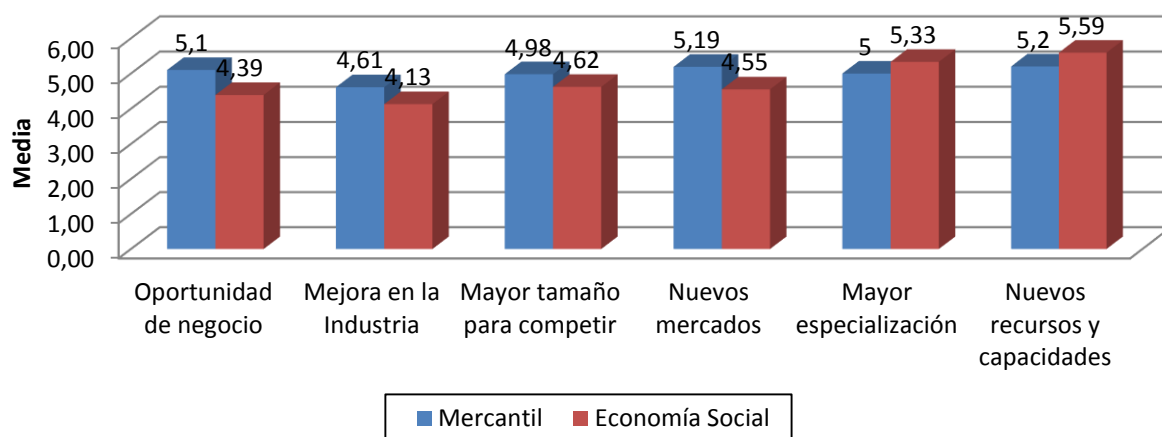
En un nivel muy cercano se encuentra la cooperación con universidades y otros centros de investigación con una media de 5,18, dato que no es de extrañar, ya que la media de la innovación respecto a la investigación y desarrollo también ha sido alta y se ha situado en un segundo lugar, con una media de 4,86. Le sigue, con una media también alta la cooperación con clientes, con un 5,13 y la cooperación con empresas de otro sector, con una media del 4,53. En último lugar, se sitúan la cooperación con

competidores y la cooperación con proveedores, con una media de 4,03 y 3,83 respectivamente.

Al comparar las medias de los ítems que forman el factor de cooperación con grupos de interés vemos como las EES tienen una media más alta en todos los ítems, excepto en lo que respecta a la cooperación con proveedores y la cooperación con competidores y otros productos del sector.

Una vez analizado el hecho de si se realiza la cooperación y con quienes se prefiere cooperar, cabe la necesidad de estudiar cuáles son las razones de esa cooperación. Estas razones pueden ser múltiples, ya que establecer acuerdos de cooperación proporciona a las empresas que los lleven a cabo múltiples beneficios y posibilidades de crecimiento aportando la experiencia y el saber hacer de otras empresas. Las razones por las que una empresa decide cooperar o no influirán también en el tipo de cooperación y en los grupos de interés con los que establezca relaciones interorganizativas.

Gráfico 3: Razones por las que decide cooperar



Fuente: Elaboración propia.

Entre los motivos que llevan a las EES para llevar a cabo acuerdos de cooperación, destacan en primer lugar la obtención de recursos y capacidades, con una media de 5,59 y una mayor especialización en productos y servicios, con una media de 5,33. Estas a su vez son superiores a la media que en esos mismos ítems tienen las SM. Esto no es de extrañar, ya que como hemos visto anteriormente, las EES prefieren

establecer acuerdos de cooperación con las instituciones públicas y las universidades y centros de investigación.

A estos datos le siguen la necesidad de obtener un mayor tamaño para competir y el acceso a nuevos mercados con una media de 4,62 y 4,55 respectivamente. Lo menos valorado por las EES, es el hecho de que a través de la cooperación se pueda aprovechar una oportunidad de negocio con una media del 4,39, seguida de una mejora en la industria con una puntuación media del 4,13.

Respecto a las SM, las razones por las que deciden llevar acuerdos de cooperación son distintas a las de las EES. En primer, lugar destaca la necesidad de acceder a nuevos recursos y capacidades con una media del 5,20 muy seguida del acceso a nuevos mercados con una puntuación media del 5,19. En un nivel muy cercano se encuentran la razón de que la cooperación lleva a aprovechar una oportunidad de negocio y una mayor especialización en productos y servicios con unas puntuaciones medias de 5,10 y 5 respectivamente. Le sigue muy de cerca un aumento del tamaño para competir con un 4,98 de media y, por último, una mejora en la industria con un 4,61 de media.

3.2.3 Estrategias de responsabilidad social corporativa

Tanto las EES como las SM consideran a su empresa socialmente responsable, por lo que tanto en unas como en otras hay un porcentaje alto de respuestas positivas. El 94,6% de las SM se consideran que llevan a cabo prácticas de responsabilidad social y medioambiental. Respecto a las EES, el 81,7% se consideran socialmente responsables.

Una vez que sabemos que un gran porcentaje de las empresas objeto de estudio consideran que llevan a cabo medidas de responsabilidad social y medioambiental pasamos a estudiar el comportamiento de las muestras respecto a cada uno de los ítems que miden este factor. Estos ítems los hemos agrupado en tres grupos atendiendo a las dimensiones de la responsabilidad social corporativa en las que coinciden numerosos autores (Arcas-Lario & Briones-Peñalver, 2009; Rivero-Torre, 2003): económica, social y medioambiental (Cuadro 3).

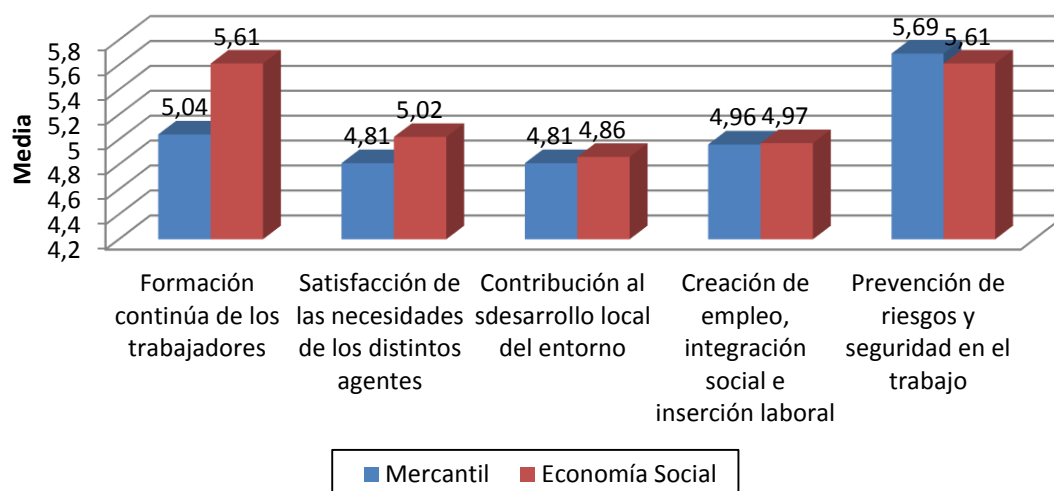
Cuadro 3: Dimensiones del factor de responsabilidad social corporativa y medioambiental

Dimensiones		
Social	Económica	Medioambiental
1. Formación continua de los trabajadores	1. Analizamos la financiación de las inversiones	1. Mejorar la gestión y el conocimiento medioambiental
2. Satisfacción de las necesidades de los distintos agentes	2. Dirigimos con transparencia informativa y sistemas de control	2. Implantamos medidas de responsabilidad social y medioambiental
3. Contribución al desarrollo local del entorno	3. Creamos y potenciamos los comités de auditoría y asesores independientes	
4. Prevención de riesgos y seguridad en el trabajo		
5. Creación de empleo, integración social e inserción laboral		

Fuente: Elaboración propia.

Dimensión social

Las EES le dan una puntuación media más alta a cada uno de los ítems que miden la dimensión social (Grafico 4). La formación continua de los trabajadores y la prevención y seguridad en el trabajo son los ítems más valorados por las EES, con una media de 5,61 cada uno. Le sigue muy de cerca la satisfacción de las necesidades de los distintos agentes con una puntuación media del 5,02. Por último, aunque con una puntuación media alta, esta la contribución al desarrollo local y el entorno con una media de 4,86.

Grafica 4: Dimensión social de la RSC


Fuente: Elaboración propia.

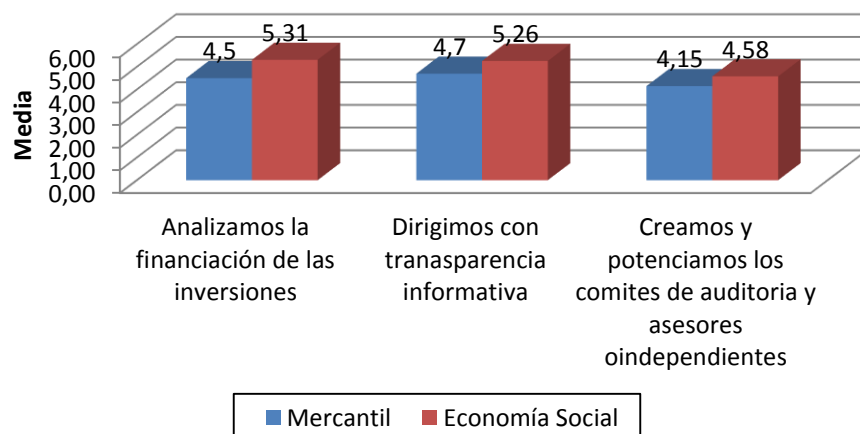
En las SM, los dos ítems más valorados como media son la prevención de riesgos y seguridad en el trabajo con una media de 5,69, seguida de la creación de empleo integración social y medioambiental con una media de 4,96. Por último y con una misma media (4,81), está la contribución al desarrollo local del entorno y la satisfacción de las necesidades de los distintos agentes.

Dimensión económica

En lo que se refiere a la dimensión económica, las EES le dan una mayor importancia a llevar a cabo un análisis de la financiación de las inversiones, con una media de 5,31, seguida de la transparencia informativa con una puntuación media de 5,26. En último lugar, con una media de 4,58 valoran la creación de comités de auditoría y asesores independientes.

Respecto a las SM, en primer lugar, le dan una mayor importancia a la transparencia informativa con un 4,70, seguido del análisis de la financiación de las inversiones con una media de 4,50. Por último, al igual que en las EES, valoran con una media de 4,15, el ítems referente a la creación de comités de auditoría y asesores independientes.

Grafico 5: Dimensión Económica de la RSC



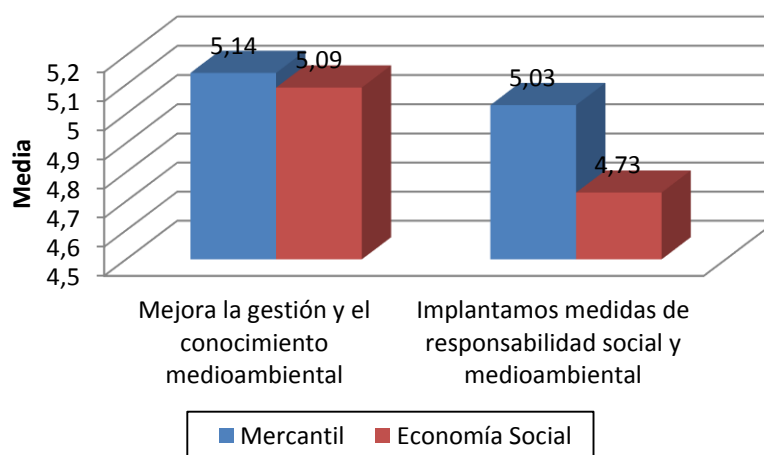
Fuente: Elaboración propia.

Dimensión medioambiental

Respecto a la dimensión medioambiental, cabe decir que como media las SM le dan una puntuación más alta a los ítems. La mejora en la gestión y el conocimiento medioambiental es valorado con una media de 5,14 en las SM, mientras que en las EES, aunque también es alta, la media es algo inferior, un 9,09.

En cuanto a la pregunta más general, de si implantan medidas de responsabilidad social y medioambiental, las SM tienen una media de 5,03 superior también a las EES que tienen de media un 4,73.

Grafico 6: Dimensión medioambiental de la RSC



Fuente: Elaboración propia.

4. Conclusiones

En el artículo hemos llevado a cabo una comparación entre las EES y las SM en relación a las estrategias que hemos llamado de buen gobierno. Ambos tipos de organizaciones de mercado de bienes y servicios generan valor con la aplicación de tres estrategias, la innovación, la responsabilidad social y la cooperación. Además, permiten una mejor especialización en determinados mercados y acometer retos actuales para el colectivo empresarial que las forman.

Podemos decir tras analizar las muestras de población que las SM se consideran más innovadoras en su conjunto que las EES. Pero, estas últimas valoran de una mayor

forma la innovación en aspectos tales como la investigación y desarrollo de tecnologías clave, la incorporación de nuevos productos, la especialización de mercado y la contratación de personal cualificado. Lo que pone de manifiesto el gran interés que muestran las EES por la innovación y su apuesta por el aumento de la capacidad innovadora.

Solo en el caso de la adquisición de sistemas de producción especializados las SM le dan una mayor importancia. Esto puede deberse a que las EES pertenecen en su mayoría a sistemas de producción muy próximos al sector servicios, mientras que las SM apuestan más por la inversión en sistemas de producción más especializados.

Otro punto a destacar es la cooperación y las prácticas de buen gobierno con los distintos grupos de interés. Las EES tienen una mayor disposición a cooperar con las universidades y las administraciones públicas que las SM. Esto se debe al creciente interés que en los últimos años está teniendo el estudio y el fomento por parte de las universidades y las administraciones públicas de todo lo relacionado con el Tercer Sector o Economía Social que lleva a que se generen acuerdos de cooperación entre ambas partes.

Otra diferencia en cuanto a la cooperación de las EES respecto a las SM, es el establecimiento de acuerdos de cooperación con los clientes con los que se esfuerzan por llevar a cabo una relación de continuidad y una apuesta por atender sus sugerencias de calidad forma para que queden satisfechos. Esto redundará en un aumento de la calidad de los productos y la creación de valor con el consiguiente aumento de la competitividad.

Es de destacar que ambos tipos de empresas consideran a su empresa socialmente responsable llegando la puntuación media a valores muy altos y a la vez muy próximos en comparación el uno con el otro. Quizás esta apuesta por la responsabilidad social es porque esta estrategia de desarrollo les permite ser más competitivos y poder aprovechar determinadas oportunidades de negocio implícitamente asociado a la actividad.

Es de destacar la importancia que le dan las EES a la dimensión social de esta estrategia, más concretamente a lo relacionado al trato con los trabajadores. Esto hace que estas empresas tengan una alta creación de empleo estable y de calidad, siendo incluso en épocas de recesión económica como la actual, fuentes generadoras de

empleo y de estabilidad laboral. Parte de ello se debe a la importancia que ya desde sus principios y valores cooperativos se les da a la formación de los trabajadores y a la implantación de políticas de conciliación, igualdad e integración social. En cuanto a la dimensión económica destaca también la importancia que les dan las EES a la transparencia y dirección eficiente, recogido también en sus principios y valores.

Los datos obtenidos muestran el cambio de tendencia generalizado tanto en EES como en SM y la relevancia que están adquiriendo las medidas a favor del mejoramiento social y de creación de valor. Las empresas dan cada vez más importancia a la implantación de acciones destinadas a cumplir con objetivos socioeconómicos, tal y como demuestran los resultados referentes a las estrategias de responsabilidad social que facilitan, entre otras, cosas el control financiero de la empresa. Ello hace que nuestro modelo cobre importancia y demuestren una mayor preocupación por cuestiones de innovación y alianzas tecnológicas como se pone de manifiesto en las colaboraciones con centros de investigación y universidades, redundando en mejoras de la innovación y a su vez influyendo muy positivamente en las buenas prácticas sobre el buen gobierno corporativo.

Bibliografía

- [AGUILERA, R. V. y CUERVO-CAZURRA, A. \(2004\)](#). Codes of good governance. *Corporate Governance: An International Review* 17(3), 376–387.
- [ALONSO, P. A. y SANTAMARÍA-MARISCAL, M. \(2010\)](#). Un paseo por el concepto de gobierno corporativo. *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa* 2(2), 95-114.
- [ARCAS-LARIO, N., y BRIONES-PEÑALVER, A. J. \(2009\)](#). Responsabilidad social empresarial de las organizaciones de la economía social. Valoración de la misma en las empresas de la región de Murcia. *CIRIEC-España, Revista de Economía Publica, Social y Cooperativa* 65, 143-161.
- [BAKAIKOA, B., BEGIRISTAIN A., ERRASTI, A. y GOIKOETXEA G. \(2004\)](#). Redes e innovación cooperativa. *CIRIEC-España, Revista de Economía Publica, Social y Cooperativa* 49, 263-294.
- BRIONES-PEÑALVER, A. J. (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. FISEC-Estrategias - Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora. Año III, Número 8, pp 3-15.
- BRIONES-PEÑALVER, A. J. y MORALES-GRANADOS C. M. (2010). Fundamentos para la evaluación y el diagnóstico. En A. J. Briones-Peñalver y D. G. Pérez de Lema (Coord.) *Factores de Dirección Estratégica de los Agronegocios en Costa Rica y la Región de Murcia* (pp.48-49). Edita, Universidad Politécnica de Cartagena.
- [BRIONES-PEÑALVER, A. J., HERNÁNDEZ-NAVARRO, J. R., TREJOS-BENAVIDES, E., RAMÍREZ-LÓPEZ, P. M. y MUÑOZ-MEDRAÑO, M. C. \(2013\)](#). Estrategias de buen gobierno en entidades de economía social; los casos de la Región de Murcia, España y Costa Rica; un análisis comparativo. En *TMS Algarve 2013 - Tourism & Management Studies International Conference*.
- BUENO-CAMPOS, E. (2004). *El Gobierno de la Empresa: En Busca de la Transparencia y Confianza*. Madrid: Ed. Pirámide.
- BUENO-CAMPOS, E. y MORCILLO-ORTEGA, P. (1993). *Fundamentos de Economía y Organización Industrial*. Madrid: Mc Graw Hill.
- [CAMELO-ORDAZ, C., MARTÍN-ALCÁZAR, F., ROMERO-FERNÁNDEZ, P. M. y VALLE-CABRERA, R. \(2000\)](#). Relación entre el tipo y grado de innovación y el rendimiento de la empresa. Un análisis empírico. *Economía Industrial* 333(2000/III), pp. 149-160.
- [CHAVES-ÁVILA, R. y MONZÓN-CAMPOS, J. L. \(2006\)](#). *La Economía Social en la Unión Europea*. Comité Económico y Social Europeo, mimeo.
- [COMISIÓN EUROPEA \(2001\)](#). *Libro Verde: Fomentar un Marco Europeo para la Responsabilidad Social de las Empresas*. Bruselas: Comisión de las Comunidades Europeas.
- CRESPÍ-CLADERA, R. y GISPERT, C. (1999). *Block transfer. Implications for the governance of Spanish companies*. II Foro de Finanzas. Segovia.
- [DAMANPOUR, F. \(1991\)](#). Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal* 34(3), 555-590.
- DE NIEVES-NIETO, M.C., MARTÍNEZ-CARO, E. y BRIONES-PEÑALVER, A. J. (2010). Cooperación interempresarial. En A. J. Briones-Peñalver y D. G. Pérez de Lema (Coord.) *Factores de Dirección Estratégica de los Agronegocios en Costa Rica y la Región de Murcia*. Edita, Universidad Politécnica de Cartagena.
- [DEL ÁGUILA-OBRA, A. R. y PADILLA-MELÉNDEZ, A. P. \(2010\)](#). Factores determinantes de la innovación en empresas de economía social. La importancia de la formación y la actitud estratégica. *CIRIEC-España, Revista de Economía Publica, Social y Cooperativa* 67 (pp. 129-155).

- [GARCÍA-SOTO, M. G. \(2003\)](#). *El Gobierno Corporativo y las Decisiones de Crecimiento Empresarial: Evidencia en las Cajas de Ahorro Españolas*. Tesis Doctoral. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. <<http://www.eumed.net/tesis/mggs/index.htm>>.
- [GEROSKI, P. y MACHIN, S. \(1992\)](#). Do innovating firms outperform non-innovator? *Business Strategy Review* 3(2), 79-90.
- [GUERRAS-MARTÍN, L. A. y MONTORO-SÁNCHEZ, M. A. \(2004\)](#). La coordinación en los acuerdos de cooperación empresarial: un análisis empírico basado en el modelo de procesamiento de información. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa* 19, 55-80.
- [JIMÉNEZ-JIMÉNEZ, D. y SANZ-VALLE, R. \(2006\)](#). Innovación, aprendizaje organizativo y resultados empresariales. Un estudio empírico. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa* 29, 31-56.
- [JORDE, T. M. y TEECE, D. J. \(1989\)](#). Competition and cooperation: striking the right balance. *California Management Review* 31(3), 25-37.
- [MALHOTRA, N. K. \(1981\)](#). A scale to measure self-concepts, person concepts, and product concepts. *Journal of Marketing Research* 18(4), 456-464.
- [MARTÍNEZ-CARO, E., BRIONES-PEÑALVER, A. J. y DE NIEVES-NIETO, C. \(2011\)](#). Responsabilidad social, cooperación empresarial e innovación en agronegocios. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa* 20(3), 63-76.
- [MÍNGUEZ-FUENTES, R. \(2010\)](#). La cooperación para la internacionalización como estrategia de expansión exterior de la PYME. *Economía Industrial* 375 (pp. 113-124).
- [MOLINA-MANCHÓN, H. y CONCA-FLOR, F. J. \(2000\)](#). La necesidad de innovar y sus efectos en las empresas manufactureras alicantinas: introducción a una realidad. *Dirección Y Organización* 24 (pp. 61-75).
- [MUÑOZ-MARTÍN, J. y MONTORO-SÁNCHEZ, M. A. \(2007\)](#). Enfoques teóricos para el estudio de la cooperación empresarial. *Cuadernos de Estudios Empresariales* 17, 141-163.
- [MUÑOZ-MEDRAÑO, M. C. y BRIONES-PEÑALVER, A. J. \(2011\)](#). Good governance in the entities of the social economy. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa* 73, 171-191.
- [ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT \(2004\)](#). *OCDE Principles of Corporate Governance*. Paris: OECD Publications Service.
- [PUENTES-POYATOS, R. y VELASCO-GÁMEZ, M. M. \(2009\)](#). Importancia de las sociedades cooperativas como medio para contribuir al desarrollo económico, social y medioambiental, de forma sostenible y responsable. *REVESCO* 99, 104-129.
- RIVERO-TORRE, P. (2003). Responsabilidad social corporativa. Un modelo de gestión y medición para la empresa. *Revista AECA - Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas* 64, 35-36.
- [SANCHEZ DE PABLO-GONZÁLEZ DEL CAMPO, J. D. \(2009\)](#). Influencia de la estrategia genérica de la empresa en el éxito de la cooperación empresarial. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa* 18(4), 155-174.
- SCHUMPETER, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. Cambridge: Harvard University Press.
- SCHUMPETER, J. A. (1939). *Business Cycles: A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process*. New York: McGraw Hill.
- [SEGUÍ-MAS, E., GARCÍA-MARTÍNEZ, G., ROMERO-CIVERA, A. y VILLALONGA-GRAÑANA, 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* 60, 155-178.

MARÍA DEL CARMEN MUÑOZ MEDRAÑO Máster por la Universidad Politécnica de Cartagena en Administración y Dirección en Entidades de la Economía Social. Investigadora del Grupo de Investigación Estrategias Organizativas y Comerciales de las Empresas, Universidad Politécnica de Cartagena. Morada institucional: Facultad de Ciencias de la Empresa Universidad Politécnica de Cartagena, C/ Real, nº 3, 30.201 Cartagena, España.

FRANCISCO LABORDA PEÑALVER: Catedrático de Escuela Universitaria, Universidad Politécnica de Cartagena. Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales. Director del grupo de investigación Estrategias Organizativas y Comerciales de las Empresas. Morada institucional: Facultad de Ciencias de la Empresa Universidad Politécnica de Cartagena, C/ Real, nº 3, 30.201 Cartagena, España.

ANTONIO J. BRIONES PEÑALVER: Profesor Colaborador de la Facultad de Ciencias de la Empresa. Doctor Europeo en Gestión de Empresas por la Universidad Politécnica de Cartagena. Coordinador Proyecto de Cooperación Interuniversitaria e Investigación Científica PCI-AECID A/032048/10. Investigador del CIEO-Centro de Investigación Espacios y Organizaciones de la Universidad del Algarve. Director del Máster Universitario MBA en Business Administration. Universidad Politécnica de Cartagena. Morada institucional: Facultad de Ciencias de la Empresa Universidad Politécnica de Cartagena, C/ Real, nº 3, 30.201 Cartagena, España.

Submitted: 19 November 2014.

Accepted: 21 March 2014.

Atividade florestal: um estudo sobre o fenômeno da concentração geográfica de empresas de base florestal na região de Três Lagoas-MS, Brasil

Forestry activity: a study on the phenomenon of geographical concentration of forest-based enterprises in region of Três Lagoas-MS, Brazil

Sirlei Tonello Tisott

Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Brasil
sirlei.tonello@yahoo.com.br

Verônica Schmidt

Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Brasil
veronica.schmidt@ufrgs.br

Resumo

Este estudo visa analisar o fenômeno da concentração geográfica de empresas com atividades de base florestal em Três Lagoas-MS e região, levando-se em consideração as principais características da configuração de um *cluster* e sua importância para o desenvolvimento econômico local e regional. A pesquisa foi realizada por meio de um estudo de caso único e integrado com unidades múltiplas de análise, numa abordagem exploratória e qualitativa. Foram analisados dados secundários, visita técnica e observações nas indústrias do complexo agroindustrial florestal. Os resultados da pesquisa revelam que existem indicativos da presença de um *cluster* em fase embrionária, podendo ser denominado como o *cluster* da celulose e papel, baseado em recursos e do tipo *cluster* de empresas transnacionais. O cenário é promissor para a abertura de novos empreendimentos e diversificação da produção de base florestal, valendo-se do apoio e incentivo de políticas públicas de desenvolvimento.

Palavras-chave: *cluster*; cooperação; interdependência; interação; inovação; empreendedorismo.

Abstract

This study aims to analyze the phenomenon of geographical concentration of companies with forest-based activities in Três Lagoas-MS and region, taking into account the main characteristics of the configuration of a *cluster* and its importance to the local and regional economic development. The research was conducted through a single case study, integrated with multiple units of analysis, in a qualitative and exploratory approach. Were analyzed secondary data, supplementing it with technical visits and observations in the agroindustrial complex forest industries. The research results show that there are indications of the presence of a *cluster* in the embryonic stage, which can be nominated as the *cluster* of pulp and paper-based resources and *cluster* type of transnational corporations. The scenario is promising to open new enterprises and

diversification of production forest based, drawing on the support and encouragement of public policy development.

Keywords: cluster; cooperation; interdependence; interaction; innovation; entrepreneurship.

1. Introdução¹

De acordo com Clegg et al. (1999), até meados de 1960 o campo de atuação e a competitividade das organizações foi muito limitado; não existiam computadores, organizações virtuais e comunicação em rede; a hierarquia era norma, um consenso ortodoxo e de aceitação inquestionável. No século XX, com a organização pós-moderna, o mundo dos negócios tornou-se, no entanto, mais dinâmico, influenciado pelas pressões competitivas, qualidade dos produtos, acesso a informações e tecnologias. Essas organizações são caracterizadas pelo poder de descentralização nas decisões, pela abertura, confiança, autorização e compromisso. Assim, novas formas de organizações estão surgindo, passando da burocracia para a fluidez, tornando-se mais ágeis e flexíveis e descaracterizando as fronteiras que delineavam a burocracia. A nova fluidez caracteriza-se pelas relações interorganizacionais, que potencializam a solução de problemas empresariais, cooperação, competitividade, inovação, empreendedorismo e dinâmica no ambiente organizacional.

A organização pós-moderna é mais dinâmica e se caracteriza pelo poder de descentralização nas decisões, pela abertura e confiança, baseada na cooperação, nas alianças estratégicas, relações de terceirização e redes de cooperação empresariais. As redes configuram-se em redes verticais de cooperação e redes horizontais de cooperação (Amato Neto, 2000). As redes verticais ocorrem entre uma empresa e os componentes dos diferentes elos ao longo de uma cadeia produtiva (parceiros comerciais: produtores, fornecedores, distribuidores). Nas redes horizontais, as relações de cooperação se dão entre empresas que produzem e oferecem produtos similares, pertencentes a um mesmo setor ou ramo de atuação.

¹ Este artigo segue a norma do português do Brasil.

Seguindo a classificação de redes e a nova fluidez interorganizacional, insere-se a abordagem de *cluster*. Um *cluster* é formado quando há concentração setorial e geográfica de empresas (Porter, 2000b), “concentrações geográficas de empresas e instituições interconectadas num campo específico” (Porter, 1998: 78)², podendo se estender a jusante (canais de distribuição e clientes), aos fabricantes de produtos complementares e em empresas relacionadas com as habilidades, tecnologias ou insumos comuns (Porter, 1998). “Os *clusters* ou aglomerações não podem ser criados, normalmente surgem de forma espontânea em virtude da presença de economias externas e outras condições locais favoráveis” (Suzigan, 2013: 7; Delgado et al., 2010). Esse tipo de organização territorial da produção tem como característica essencial a geração de economias externas, que decorrem da existência de mão de obra e profissionais com conhecimentos específicos, da presença de fornecedores, prestadores de serviços e indústrias correlatas, bem como da rápida disseminação de novos conhecimentos (Porter, 1998; Delgado et al., 2010). As “aglomerações podem surgir a partir da especialização de uma região num determinado setor onde as empresas compartilham insumos ou conhecimento comuns” (Delgado et al., 2010)³.

Diante deste contexto, onde a dinâmica organizacional está presente, destaca-se a importância dos *clusters* para o posicionamento estratégico das empresas, para a definição das estratégias globais, análise das parcerias e alianças (Porter, 2000b), desenvolvimento econômico (Porter, 2000a; Waits, 2000; Feser et al., 2008; Delgado et al., 2010; Meyer-Stamer, 1998), entre outras. Assim, este estudo visa analisar o fenômeno da concentração geográfica de empresas com atividades de base florestal em Três Lagoas-MS e região, levando-se em consideração as principais características da configuração de um *cluster* e sua importância para o desenvolvimento econômico local e regional.

2. Fundamentos e aspectos conceituais sobre *clusters*

A abordagem de *cluster* existe desde a Revolução Industrial. No entanto, o interesse por este tema aumentou a partir da década de 1990, devido ao impacto

² Tradução nossa.

³ Tradução nossa.

causado pelos *clusters* no desempenho organizacional, no desenvolvimento econômico regional e na competitividade de um país (Rocha, 2004; Porter, 2000a; Waits, 2000; Feser et al., 2008; Meyer-Stamer, 1998; Delgado et al., 2010). Tendo em vista a sua importância para o meio organizacional e no âmbito público e político, esses agrupamentos estão presentes tanto em países desenvolvidos como em países em desenvolvimento. Ou seja, de acordo com Dias e Pedrozo (2002), os *clusters* regionais podem proporcionar atividades inovadoras e criativas, maior interação e integração dos vários atores envolvidos nas cadeias produtivas, potencializando capacidades competitivas e alternativas de desenvolvimento.

De acordo com Feser et al. (2008), o empreendedorismo, um dos benefícios proporcionado pelos *clusters*, é fundamental para o desenvolvimento econômico e importante fonte para a geração de emprego. Os *clusters* são úteis para o desenvolvimento econômico, apresentando estratégias de manutenção dos empregos ou programas de desenvolvimento de pessoas para, se necessário, conquistar novos postos de trabalho em empresas locais ou regionais emergentes. No entanto, além de gerar novos empreendimentos, um *cluster* consolidado e forte promove maior crescimento de emprego, dos salários e processos inovativos (Delgado et al., 2010).

Diante da relevância do tema para o mundo organizacional e sociopolítico, cabe destacar alguns aspectos conceituais: a configuração de um *cluster* abrange as principais características de um ambiente organizacional mais dinâmico – abertura, confiança, compromisso, fluidez, agilidade, descentralização, relações interorganizacionais – que potencializam a solução de problemas empresariais (Clegg et al., 1999) e de desenvolvimento econômico (Porter, 2000a; Waits, 2000; Feser et al., 2008; Delgado et al., 2010).

Para Porter (2008), os *clusters* são concentrações geográficas de empresas interconectadas, fornecedores especializados, prestadores de serviços, indústrias relacionadas e instituições associadas a áreas específicas que competem, mas também cooperam entre si, buscando, nessas ações conjuntas, a “eficiência coletiva” (Altenburg & Meyer-Stamer, 1999). Da mesma forma, Rocha (2004) conceitua um *cluster* como um grupo de empresas geograficamente próximas, que produzem o mesmo produto ou serviço e apresentam algum tipo de interdependência.

A configuração de um *cluster* decorre de efeitos externos e interações (economias externas positivas, baixos custos de transação e ação conjunta), sendo que “o termo *clusters* apenas retrata concentrações locais de certas atividades econômicas” (Altenburg & Meyer-Stamer, 1999: 1694)⁴. Os autores destacam alguns dos efeitos externos e de interação como: a) efeitos externos provenientes da existência de associação local, de mão de obra qualificada e a atração de fornecedores; b) existência de redes entre as empresas dentro dos grupos; c) troca de informações entre as empresas, instituições e indivíduos no *cluster*, propiciando um ambiente criativo; d) ação conjunta voltada para a criação de vantagens de localização; e) existência de uma infraestrutura institucional diversificada de apoio às atividades específicas do *cluster*; f) identidade sociocultural formado por valores comuns e da inserção dos atores locais, o que facilita a confiança (Altenburg & Meyer-Stamer, 1999: 1694).

A formação de um *cluster* pode ocorrer em torno de empresas que fabricam produtos semelhantes, devido à centralização de habilidades no mercado de trabalho, em função de uma tecnologia, concentração de recursos naturais, clientes ou mercados similares (Rosenfeld, 1997). A maioria deles inclui produto final ou empresas de serviços, fornecedores de insumos especializados, componentes, máquinas e serviços, instituições financeiras e as empresas em setores correlatos. Os *clusters*, muitas vezes, incluem empresas em setores a jusante (canais ou clientes); fabricantes de produtos complementares e fornecedores especializados e envolvem, também, uma série de instituições governamentais e outras, que oferecem treinamento especializado, educação, informação, pesquisa e suporte técnico (Porter, 2000b). Além disso, Haddad (1998: 74) enfatiza a presença de relações fortes entre os atores (indústria e instituições), tanto horizontal quanto verticalmente e destaca que “a essência do desenvolvimento de *clusters* é a criação de capacidades produtivas especializadas dentro de regiões para a promoção de seu desenvolvimento econômico, ambiental e social”.

Os *clusters* podem ser classificados em diversos tipos: “*clusters* de sobrevivência das micro e pequenas empresas” que produzem bens de consumo para os mercados locais; “*clusters* formados por grandes produtores”, mais avançados e diferenciados, que produzem para o mercado interno; “*clusters* de empresas transnacionais”,

⁴ Tradução nossa.

associados a atividades tecnologicamente mais complexas e que produzem em escala mundial (Altenburg & Meyer-Stamer, 1999: 1695)⁵. Os autores também destacam a existência de *clusters* em indústrias baseadas em recursos (agroindústria, indústrias petroquímicas, metalúrgicas, papel e celulose), que geralmente estão associados a grandes corporações. Quanto às políticas de promoção e enraizamento de um *cluster* de indústrias transnacionais, destacam-se: a) desenvolvimento de fornecedores; b) atração de investimento estrangeiro direto adicional; c) transferência de tecnologia para outras empresas locais.

Assim, essa concentração geográfica de empresas pode ser considerada uma estratégia para competitividade organizacional e o acesso a economias globais, uma nova forma de pensar sobre economia local, estadual e nacional (Porter, 2008). Os *clusters* têm assumido crescente importância como um fenômeno presente em diferentes setores da economia e em diversos países. A concentração de empresas ligadas por meio de insumos, inovações, processos ou produtos comuns ou complementares estão dominando o ambiente organizacional em economias industrializadas. Este ambiente proporciona vantagens competitivas, permitindo-lhes maior agilidade nas negociações e resoluções de problemas, menor custo de transação, maior eficiência e um ambiente propício para a aprendizagem sobre novas tecnologias e práticas inovativas (Rosenfeld, 1997).

Rosenfeld (1997) critica a forma como os *clusters* são vistos pela política de desenvolvimento econômico na maioria das regiões, destacando que estes são analisados como um problema a ser superado (superespecialização) em vez de uma vantagem econômica. No entanto, o autor destaca que um *cluster* é usado para representar as concentrações de empresas que são capazes de produzir sinergia devido à sua proximidade geográfica e interdependência.

Cluster e diversificação não são contraditórios, ou seja, os *clusters* de sucesso são capazes de deslocar suas competências essenciais em novos mercados, em novos produtos ou desenvolver capacidades nos setores relacionados - fornecedores, prestadores de serviços (Rosenfeld, 1997). O ambiente proporciona maior convergência para a instituição de relações e informações sobre oportunidades, enfraquecimento de barreiras de entrada e saída e à promoção da especialização,

⁵ Tradução nossa.

elevando a competitividade e a necessidade de inovação. Nesse espaço coexiste a facilidade de entrada de novos empreendedores que podem encontrar formas inovadoras de produção e inovação. Por outro lado, a densidade do *cluster* pode declinar o empreendedor, uma vez que a densidade provoca um aumento na competitividade (Rocha, 2004).

2.1 Cluster e vantagem competitiva

De acordo com Porter (2000b), as empresas localizadas dentro de um *cluster* são mais propensas a atingir vantagem competitiva, tanto em termos de eficácia operacional como na definição de estratégias. Um *cluster* pode ser visto como um sistema de empresas interconectadas e instituições cujo valor, como um todo, é maior do que a soma das suas partes. Os *clusters* podem influenciar a concorrência e a competitividade de três formas:

- Produtividade: acesso a insumos e colaboradores especializados - menores custos de transação; acesso a informação e conhecimento; complementaridades entre os produtos; acesso a instituições e bens públicos - elimina ou reduz o custo de treinamento interno; incentivos e medição de desempenho.
- Inovação: as empresas são capazes de perceber mais claramente e rapidamente novas necessidades do comprador e os benefícios da concentração de empresas com conhecimento do comprador e relacionamentos. As empresas participantes do *cluster* obtêm vantagens em perceber novas tecnologias, operações, possibilidades de entrega e conceitos de marketing.
- Empreendedorismo: novos negócios são formados dentro de *clusters*, devido ao incentivo à entrada através de uma melhor informação sobre oportunidades; sinalização de oportunidade; percepção de lacunas em produtos, serviços ou fornecedores; os bens necessários, habilidades, insumos e pessoal estão disponíveis no local de aglomerado; baixas barreiras de entrada e saída dos negócios.

De acordo com Malmberg e Maskell (2002), uma série de vantagens potenciais tem sido identificadas na literatura sobre *clusters*, relacionadas aos custos

copartilhados de infraestrutura, qualificação de pessoal, eficiência de transação e difusão do conhecimento, levando a aprendizagem e inovação. Com isso, políticas baseadas em *clusters* têm sido vistas como a principal opção para o desenvolvimento industrial e regional, levando alguns autores a defenderem que “as regiões deveriam especializar-se industrialmente e promover a dinâmica da aglomeração, a fim de ganhar ou manter a competitividade e prosperidade” (Malmberg & Maskell, 2002: 4).⁶

2.2 Ciclo de vida do *cluster*

Conforme mencionado anteriormente, um *cluster* é um fenômeno que ocorre em determinado espaço geográfico. A configuração desse fenômeno independe de formalização por meio de contratos, como é o caso das redes verticais e horizontais ou acordos de cooperação, no entanto, nasce de forma embrionária e vai se desenvolvendo com o apoio social, econômico, político e suas relações sinérgicas. Assim, Szafir-Goldstein e Toledo (2004) destacam que esses agrupamentos podem passar por diferentes fases, que se constitui num ciclo de vida, eles nascem, crescem, se desenvolvem atingindo maturidade e, por fim, declinam.

3. Procedimentos metodológicos

A pesquisa foi realizada por meio de um estudo caso (Yin, 2010), numa abordagem exploratória e qualitativa (Gil, 2002; Creswell, 2010). Nesta pesquisa o foco foi um estudo de caso único e integrado, com unidades múltiplas de análise (Yin, 2010), envolvendo parcerias interorganizacionais: a unidade de análise concentra-se na cadeia produtiva de celulose e papel na região de Três Lagoas-MS. Para fins de análise e preservação da identidade das organizações, estas foram designadas como empresa A, B e C.

O levantamento dos dados e informações relevantes à investigação e alcance do objetivo proposto ocorreu por meio de visita técnica, observação e análise em fontes de dados secundário (Gil, 2002), obtidos em sites institucionais e de entidade ligadas à

⁶ Tradução nossa.

atividade, nos relatórios de sustentabilidade, relatórios da administração e demonstrações financeiras das empresas pertencentes à pesquisa, dados estatísticos do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), na Prefeitura Municipal de Três Lagoas e notícias sobre o setor (mídia). O uso de diferentes fontes de dados é um dos requisitos para conferir viabilidade ao estudo, evitando a subordinação à subjetividade do pesquisador (Yin, 2010). Os dados secundários, como relatório de sustentabilidade, relatório da administração e demonstrações financeiras das empresas são divulgados para acesso público, além disso, as demonstrações financeiras e relatórios da administração são auditados por auditorias independentes, que conferem fidedignidade às informações evidenciadas.

A apresentação dos dados e análise dos resultados desta pesquisa seguiu a estratégia das proposições teóricas, com a utilização da técnica da construção da explanação, relevante, sobretudo, para os estudos de caso exploratórios. “O objetivo desse tipo de pesquisa não é concluir um estudo, mas desenvolver as ideias para um estudo posterior”. Remetem à explicação ou análise de um determinado fenômeno e “podem refletir em *insights* críticos ao processo de políticas públicas ou à teoria da ciência social” (Yin, 2010: 170). Assim, a pesquisa descreve de forma detalhada o contexto do estudo de caso, seguida da análise dos dados obtidos em publicações, observações e levantamentos realizados no decorrer das investigações (Creswell, 2010).

4. A atividade florestal em Três Lagoas-MS e região

4.1 Contexto histórico e o processo de industrialização do município de Três Lagoas

Três Lagoas é um município do Estado de Mato Grosso do Sul (Região Centro-Oeste do Brasil), localizando-se ao extremo leste do Estado (Figura 1), e inserido numa sub-divisão informal do Estado, denominada de Bolsão Sul Matogrossense (Prefeitura Municipal de Três Lagoas, 2013a).

Figura 1: Localização geográfica do município de Três Lagoas-MS

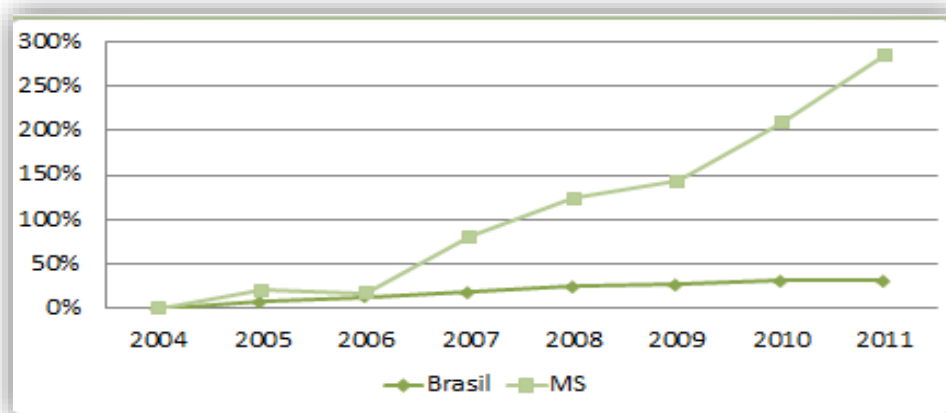


Fonte: Elaborado pelas autoras - imagens do Google.

O município se firmou economicamente no decorrer do século XX como um dos principais produtores de gado de corte. No final dos anos de 1990 ocorreu um novo marco de crescimento econômico, com a instalação de indústrias no município, em face de diversos benefícios de cunho legal e estrutural (Sousa et al., 2006).

Atualmente, a cidade é considerada, nos meios de comunicação voltados para a economia e negócios, como a “capital mundial da celulose” (Spotorno, 2010), destacando-se com a instalação de grandes empresas, em especial, da cadeia produtiva da celulose e do papel: “Empresa A”, “Empresa B” e “Empresa C”. O aumento de indústrias na região, assim como, a demanda por recursos naturais e logísticos, alterou o panorama econômico e social do município. A região de Três Lagoas deixou de ser uma grande produtora de bovino de corte para se tornar uma das maiores regiões produtoras de celulose e papel, do Brasil. Assim, o cultivo comercial de eucalipto (*Eucalyptus globulus*), principal matéria-prima para a produção de celulose, passou a ocupar o espaço das pastagens e lavouras.

Figura 2: Evolução da área plantada de eucalipto e pinus (em hectares) no Brasil e no estado do Mato Grosso do Sul (MS)



Fonte: Elaborado pelas autoras - dados do Anuário Estatístico ABRAF (2009, 2012).

O Mato Grosso do Sul caracteriza-se, nos últimos anos, pela expansão das fronteiras do agronegócio florestal (Figura 2), um crescimento de 285% do ano de 2004 para 2011, ou seja, a área de florestas plantadas aumentou de 126.717 hectares para 487.399 hectares (ABRAF, 2012). Observa-se um crescimento acentuado nos últimos três anos, conforme ilustrado na Figura 2, período que coincide com a instalação das três empresas pertencentes à cadeia produtiva de celulose e papel no município de Três Lagoas, justificando-se pela demanda de matéria prima.

4.2 Identificação das empresas e instituições que interagem no *cluster*

O desenvolvimento do complexo agroindustrial de base florestal apoia-se em três empresas âncoras: a “Empresa A” com início das suas atividades em 2009; a “Empresa B” com início em 2009; a “Empresa C” com início das atividades em dezembro de 2012. Historicamente, essas empresas representam o marco inicial da atividade florestal em Três Lagoas e região.

Tabela 1: Caracterização das empresas de celulose e papel

Empresas	Caracterização das empresas
Empresa A	- No Brasil, é composta por duas fábricas de papel e celulose localizadas em Mogi Guaçu e Luiz Antônio no estado de São Paulo e uma fábrica de papel em Três Lagoas. - A fábrica de Três Lagoas não produz florestas e nem celulose, adquirindo a matéria prima da “Empresa B” que, por estar localizada no mesmo complexo industrial, também fornece energia produzida em seu processo fabril - energia renovável. - Geração de 210 empregos diretos.
Empresa B	- Atua em 254 municípios de sete Estados brasileiros. - No município de Três Lagoas e região (municípios de Água Clara, Brasilândia, Ribas do Rio Pardo, Santa Rita do Pardo, Selvíria e Campo Grande), desenvolve as atividades de plantio de florestas e produção de celulose, com uma base florestal correspondente a uma área de 350.201 hectares. - Gera 897 empregos diretos e 2.590 empregos indiretos. - Grande parte da produção de celulose, cerca de 90%, é destina ao mercado externo.
Empresa C	- É uma empresa brasileira e tem capacidade para produzir 1,5 milhão de toneladas por ano de celulose, destinando sua produção para o mercado externo, para produtores de papel localizados na América do Sul, América do Norte, Europa e Ásia. - As atividades principais concentram-se na produção florestal de madeira de eucalipto e a produção de celulose, possuindo uma área de 35.000 hectares de plantio de eucalipto, numa área total de 113.018 hectares de florestas própria. - Emprega 2.500 funcionários.

Fonte: Elaborado pelas autoras com base em dados obtidos nos relatórios das “Empresas A, B e C”.

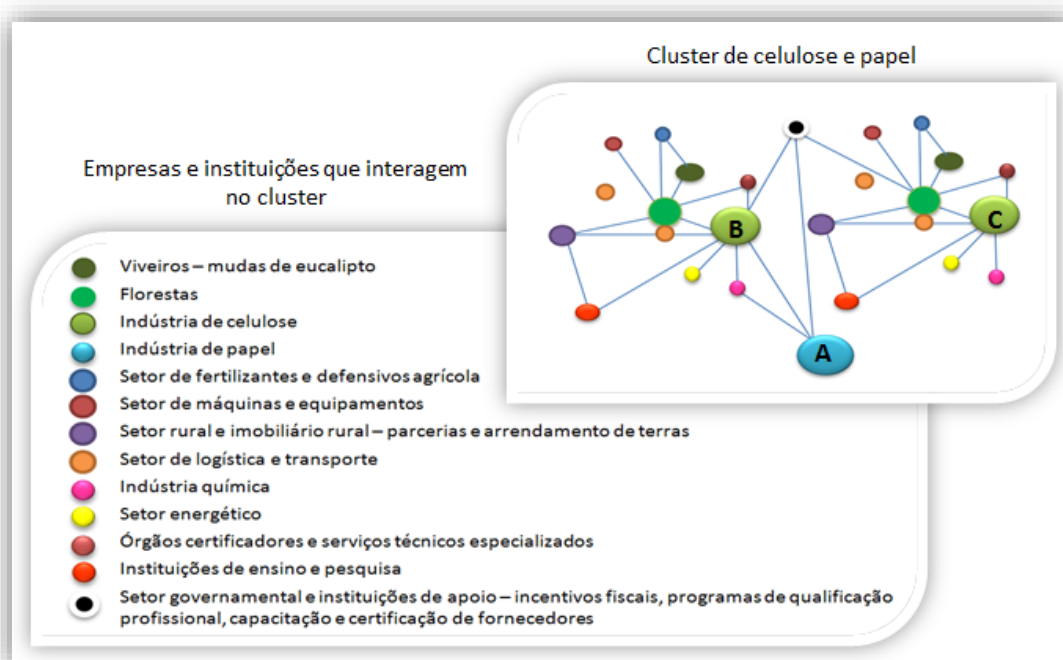
Além dessas empresas, o *cluster* constitui-se com a concentração de fornecedores, prestadores de serviços, indústrias relacionadas e instituições associadas a áreas específicas. A Figura 3 ilustra as empresas, instituições públicas e privadas que interagem no *cluster*, formando redes verticais e horizontais de cooperação.

Por meio de dados divulgados nos relatórios das empresas A, B e C e informações adicionais (sites de instituições relacionadas) foi possível identificar os diversos elos da cadeia produtiva de base florestal no estado do Mato Grosso do Sul, com aproximadamente setenta empresas, distribuídas no eixo “Campo Grande – Três Lagoas” (Reflore-MS, 2013), e outros setores que interagem no *cluster*.

Destaca-se o conjunto de setores que interagem e delimitam o agrupamento de empresas de base florestal: a) rural – viveiros, florestas e parcerias das indústrias com os produtores rurais (sementes, mudas, plantio, manejo e colheita de florestas); b) indústria de fertilizantes e defensivos agrícola; c) setor de máquinas e equipamentos agrícola e industrial; d) setor imobiliário – comercialização e arrendamento de terras; e) logística e transporte; f) indústria química – com plantas industriais interconectadas

ao processo produtivo de celulose; g) setor energético – autossuficiência energética nas indústrias de celulose (100% renovável a partir de biomassa) e carvão vegetal; h) entidades de capacitação profissional - qualificação da mão-de-obra local; i) instituições de ensino e pesquisa - nacional e internacional (biotecnologia, nanotecnologia, operações mecanizadas, gestão da qualidade, motivação organizacional e processo industrial); j) capacitação, qualificação e certificação de fornecedores locais – obras, recursos humanos, comércio, autopeças, serviços e manutenção, fábrica de máquinas; k) setor de construção civil; l) serrarias.

Figura 3: Setores empresariais e instituições que interagem no *cluster* de celulose e papel



Fonte: Elaborado pelas autoras com base em dados obtidos nos relatórios das “Empresas A, B e C”.

4.3 Interações entre empresas do setor florestal de Três Lagoas e região

Um dos fatores que demonstra o princípio de um *cluster* é a presença de interações entre organizações (Altenburg & Meyer-Stamer, 1999). Na relação existente entre as “Empresas A e B” de cooperação e concorrência – identifica-se a coopetição, interdependência e indústrias relacionadas (Porter, 2008). Ambas possuem como negócio a fabricação de papel, no entanto, a “Empresa B” fornece celulose líquida para

a “Empresa A” que está localizada no mesmo complexo agroindustrial florestal. Existe, também, uma interdependência entre ambas as empresas (Rocha, 2004), visto que parte do processo produtivo da “Empresa B” está conectado (fisicamente) com o processo produtivo da “Empresa A”. A dependência é maior por parte da “Empresa A” devido ao abastecimento de matéria prima. A cooperação é favorável para ambas as organizações: 1) a “Empresa B” elimina etapas do processo produtivo (secagem, enfardamento e armazenagem da celulose), além do custo de transporte; 2) a “Empresa A” tem acesso direto à matéria prima, eliminando custos de transporte e armazenagem. Estas ações representam vantagens competitivas com a redução de custos e maior eficiência operacional (Malmberg & Maskell, 2002; Porter, 2000b; Altenburg & Meyer-Stamer, 1999).

Uma perspectiva de longo prazo é sinalizada pela “Empresa B”, destacando que, com o avanço tecnológico, a empresa investirá em outros setores como energia e produtos provenientes da área florestal, biomassa, etanol de celulose e diesel de madeira. Para que isto aconteça, um caso de aliança estratégica foi constatado entre a “Empresa B” e uma empresa Norte Americana (detentora de tecnologia usada para a produção de óleo combustível líquido renovável). Identifica-se nesta ação uma política de promoção e enraizamento do *cluster* de indústrias transnacionais, com a atração de investimento estrangeiro (Altenburg & Meyer-Stamer, 1999).

Outras ações de interação entre empresas foram identificadas: o fornecimento de energia de fonte renovável da “Empresa B” para a “Empresa A” e o tratamento de efluentes da “Empresa A” são encaminhados para o tratamento na “Empresa B”. Visualiza-se, neste contexto, a formação de redes horizontais de cooperação (Amato Neto, 2000).

Entende-se que a concentração de empresas está ligada por meio de insumos, processos ou produtos comuns (Rosenfeld, 1997), proporcionando-lhes vantagens competitivas (Porter, 2000b). Este ambiente resulta em maior agilidade nas negociações e resoluções de problemas, menor custo de transação, maior eficiência e um ambiente propício para a aprendizagem sobre novas tecnologias e práticas inovativas.

4.4 Interação das instituições e associações no *cluster*

O *cluster* conta com o apoio de instituições e associações, promovendo efeitos externos positivos e ações conjuntas. Na Tabela 2 destacam-se instituições que colaboram com a formação do *cluster* de celulose e papel em Três Lagoas e região.

Tabela 2: A presença de instituições e associações no *cluster*

Instituições/Associações	Função/Ações
FIEMS – Federação das Indústrias do Mato Grosso do Sul	Parceria com as indústrias de celulose e papel para a qualificação de fornecedores.
SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas	Parceiras para a capacitação, qualificação e certificação de fornecedores regionais.
SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial IPEF – Instituto de Pesquisa e Estudos Florestais Universidades (North Carolina State University)	Parcerias com as empresas do setor de celulose e papel para a capacitação e qualificação de pessoas. Convênios cooperativos de pesquisa e melhoramento florestal. Cooperação em pesquisas aplicadas ao manejo florestal, à sustentabilidade, produtos da celulose.
SENAR – Serviço Nacional de Aprendizagem Rural	Realização de cursos capacitando pessoas para trabalhar nos viveiros de mudas e manejo florestal.
Reflore – Associação Sul-Matogrossense de Produtores e Consumidores de Florestas Plantadas	Iniciou suas atividades no ano de 2005, que realizou e apoiou importantes eventos do setor florestal no Mato Grosso do Sul (MS Florestal – Congresso Estadual de Florestas, Seminários do Programa mais Floresta, Feira da Cadeia Produtiva de Base Florestal da Região de Três Lagoas).
ABRAF – Associação Brasileira de Produtores de Florestas Plantadas	Destinada a congregar e representar as empresas com atividades na cadeia de base florestal plantada.
Bracelpa – Associação Brasileira de Celulose e Papel	Representação institucional da indústria brasileira de celulose e papel junto a seus principais públicos de interesse.
ABTCP – Associação Brasileira Técnica de Celulose e Papel	É uma rede de relacionamentos entre profissionais e empresas.

Fonte: Dados obtidos nos relatórios das “Empresas A, B e C” e sites institucionais.

A política de desenvolvimento de fornecedores constitui-se no fortalecimento de redes verticais de cooperação e interação no *cluster* de atividade florestal. A “Empresa A” incentiva o desenvolvimento de fornecedores locais, criando programas de qualificação de fornecedores em parceria com Federação das Indústrias do Mato Grosso do Sul – FIEMS. A “Empresa B” dá preferência aos fornecedores locais na compra de produtos e na contratação de serviços. A “Empresa C” realiza com a Prefeitura Municipal de Três Lagoas/MS, o SEBRAE, e empresas parceiras a capacitação, qualificação e certificação de fornecedores regionais.

A qualificação de pessoas é um exemplo de interações com outros atores dentro do *cluster*, as “Empresas A, B e C” promovem cursos técnicos de capacitação em parceria com o Poder Público Municipal, SENAI, Instituto de Pesquisa e Estudos Florestais – IPEF e Universidades. Essas ações leva a aprendizagem, ações criativas e inovação (Malmberg & Maskell, 2002), potencializando o empreendedorismo local a capacidade competitiva e alternativas de desenvolvimento (Dias & Pedrozo, 2002).

A organização do setor em associações, promoção de eventos e feiras é outro fator que fortalece o desenvolvimento do *cluster*, com a troca de informações entre as empresas, instituições e indivíduos no *cluster* (Altenburg & Meyer-Stamer, 1999). Esta é outra ação que foi concretizada com a maior feira da cadeia produtiva de base florestal, sendo que, em abril de 2012, o Município de Três Lagoas sediou a primeira feira da cadeia produtiva de base florestal, com o objetivo de idealizar um cenário para oportunidade de negócios, apresentação de tecnologias, produtos e serviços florestais. Este foi um evento para a discussão de diversos assuntos, tais como: a integração entre a atividade florestal e pecuária, polêmicas que envolvem o eucalipto, manejo, consumo da água, entre outros (BIOMASSA BR, 2013).

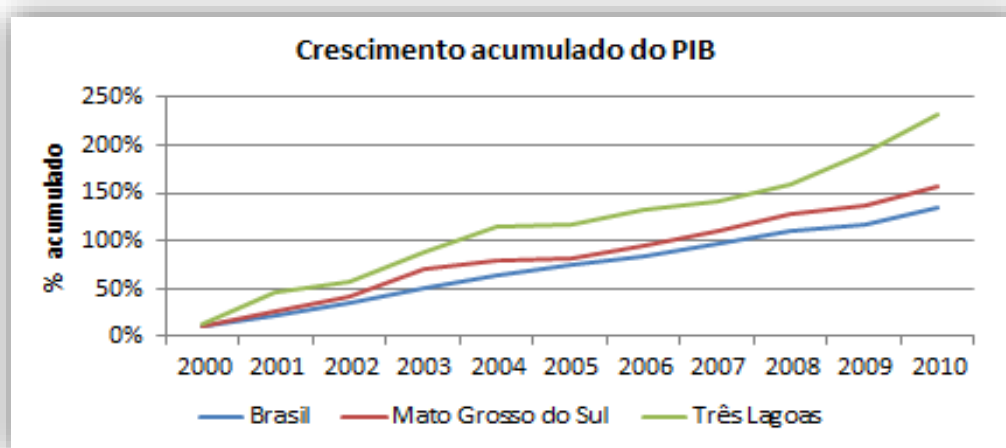
4.5 O papel do Estado na formação e desenvolvimento do *cluster*

O programa de desenvolvimento e plano de desenvolvimento industrial do governo do Estado do Mato Grosso do Sul (Lei Complementar n.º 93/2001) autorizou os incentivos fiscais para a instalação de novas empresas, ampliação, modernização, reativação ou relocação das existentes. Enquanto que, em nível municipal os principais benefícios centram-se na doação de terras/terrenos para a instalação das empresas e isenção de impostos, conforme a Lei Municipal n.º 2.647/2010 de isenção do Imposto Predial e Territorial Urbano – IPTU, e do Imposto Sobre Serviço de Qualquer Natureza – ISSQN ao empreendimento industrial que vier a implantar-se ou que esteja em processo de reestruturação no município de Três Lagoas/ MS (Três Lagoas, 2013).

Diante das informações apresentadas, também, observa-se um cenário promissor de oportunidades para abertura de novos empreendimentos, ressaltando o apoio e incentivo por meio de políticas públicas de desenvolvimento. Uma é a meta instituída pelo Plano Estadual de Florestas, por meio do Programa Mais Florestas que incentiva o

Mato Grosso do Sul a aumentar a área de florestas plantadas para 1 milhão de hectares, até 2030. Outra é a aprovação, por meio do MS-Empreendedor, da instalação de mais duas fábricas de base florestal no município de Três Lagoas, além de uma usina de tratamento de madeira e uma fábrica de embalagens e artefatos de madeira (Conceição, 2012).

Figura 4 : Evolução do Produto Interno Bruto (PIB) de Três Lagoas, Mato Grosso do Sul e Brasil



Fonte: IBGE, 2013.

Observa-se, também, a preocupação do poder político, em nível local e estadual, quanto ao desenvolvimento econômico. Com o programa de desenvolvimento industrial somado aos benefícios concedidos pelo município, diversas indústrias e empresas de diversos ramos de atividade, se fixaram em Três Lagoas, elevando os indicadores econômicos (Figura 4). Desta forma, considera-se que os *clusters* apresentam bons impactos para o desenvolvimento econômico regional e na competitividade de um país (Rocha, 2004; Porter, 2000a; Waits, 2000; Feser et al., 2008; Meyer-Stamer, 1998; Delgado et al., 2010).

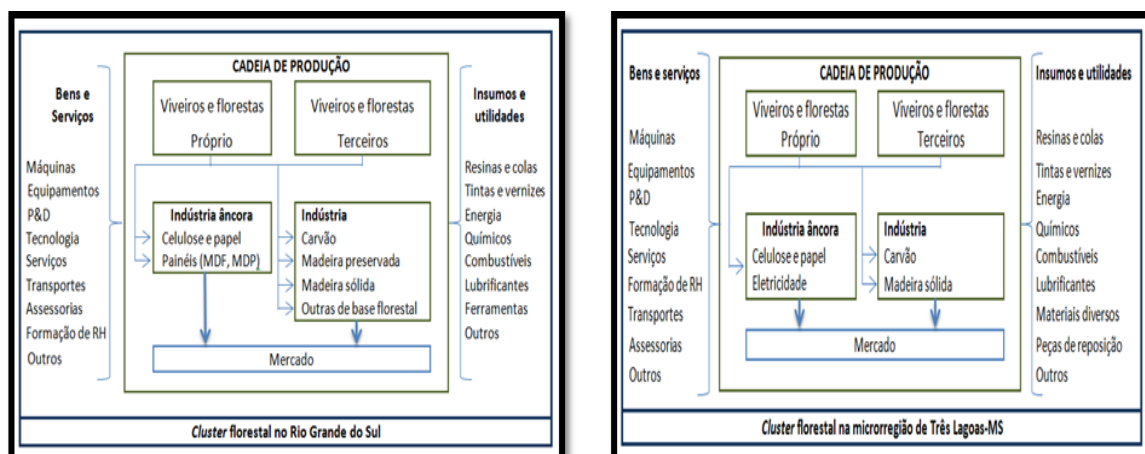
Coincidindo com o início das atividades do setor florestal, observa-se um crescimento acentuado do PIB entre o ano de 2007 e 2010, em Três Lagoas-MS, aumentando de aproximadamente 1,2 bilhões de reais (2007) para 2 bilhões de reais (2010). Este setor apresenta características diferenciadas como, por exemplo, a utilização de matéria prima local, que movimenta o setor primário (plantio de mudas),

o setor de máquinas agrícolas, veículos pesados, indústria química, além de atrair novos empreendimentos de base florestal.

4.6 Comparação entre *clusters* florestais

No decorrer da pesquisa, buscou-se, também, comparar um *cluster* consolidado com a atividade florestal na microrregião de Três Lagoas-MS, objeto deste estudo. A Figura 5 ilustra os dois *clusters*: o caso do Rio Grande do Sul (RS) - região Sul do Brasil e o caso da microrregião de Três Lagoas no Mato Grosso do Sul (MTL) - região Centro-Oeste do Brasil. Nesta representação observam-se diferenças dentro da cadeia produtiva, no RS existe maior diversificação das atividades de base florestal, sendo que as atividades de celulose, papel e moveleira destacam-se como indústrias âncora no *cluster*. Enquanto que, na MTL a atividade de base florestal concentra-se na indústria de celulose e papel, com parques fabris autossuficientes na geração de energia renovável de biomassa proveniente do processo fabril, no entanto, há pouca diversificação de indústrias de base florestal.

Figura 5: Comparações entre *clusters* florestais



Fonte: Adaptado de Clegg et al. (1999) e STCP (2009).

O cenário de desenvolvimento da atividade florestal no RS teve impulso no final da década de 1960, promovido por meio de políticas públicas para o setor (Clegg et al.

1999). Atualmente, a indústria de madeira, celulose e móveis é destaque nacional, correspondendo a 15% de toda a produção brasileira e representada por 3.125 indústrias, sendo que 420 são indústrias de celulose e papel e 2.700 indústrias de móveis, gerando, direta e indiretamente, cerca de 300 mil empregos (SDPI, 2011). A cadeia produtiva é diversificada e apresenta a seguinte estruturação:

- Produção de madeira: madeira sólida, lenha e carvão;
- Transformação industrial: serrarias, fábricas de compensados, de painéis, de lâminas de madeira, de celulose, de papel e de papelão, indústria moveleira, indústria de embalagens, gráfica e editorial, construção civil e outros;
- Indústrias correlatas e de apoio: máquinas e implementos agrícolas, calcário, fertilizantes e defensivos agrícolas, transportes, siderurgia, máquinas e equipamentos industriais, indústria química, energia elétrica e outros (SDPI, 2011).

Comparativamente, destaca-se que a atividade florestal para a microrregião de Três Lagoas tem um longo caminho a percorrer, visto que as políticas públicas de desenvolvimento são recentes, com intensificação em meados da década de 2000. O Mato Grosso do Sul conta com aproximadamente 70 indústrias de base florestal, inseridas, principalmente, no “eixo Campo Grande-Três Lagoas” (Reflore-MS, 2013).

Ambos os casos contam com o apoio de instituições públicas e privadas e participação do Estado com programas de formação e fortalecimento dos *clusters*, porém, com foco diferenciado. O Rio Grande do Sul conta com plano de desenvolvimento setorial voltado para o fortalecimento dos setores industriais, enquanto que, o plano do Mato Grosso do Sul é atrair investidores e diversificar a indústria de base florestal.

5. Considerações finais

Retomando o objetivo da pesquisa: analisar o fenômeno da concentração geográfica de empresas com atividades de base florestal em Três Lagoas-MS e região, levando-se em consideração as principais características da configuração de um *cluster*, observa-se que o fenômeno da concentração de empresas está centrado em

torno de três empresas industriais âncoras, “Empresas A, B e C”, do setor de celulose e papel. Também foram identificados os demais setores que interagem, delimitam e demarcam o início do ciclo de vida do *cluster*.

A interação entre empresas foi observada, destacando-se a relação de cooperação e ações que fornecem vantagens competitivas. A cooperação contribui com a redução de custo e maior eficiência operacional entre os atores. Destacam-se, também, alianças estratégicas entre empresas como forma de viabilizar e agilizar o processo de diversificação de produtos na cadeia produtiva de base florestal.

A presença de instituições e associações no *cluster* também foi identificada, com planos, ações e representações da indústria de base florestal. A política de incentivo ao desenvolvimento de fornecedores locais, desenvolvida em parceria entre empresas e instituições, os programas de capacitação e qualificação de pessoas, a realização de feiras e eventos da cadeia produtiva de base florestal, são exemplos de inter-relação e fortalecimento das redes horizontais e verticais evidenciados no *cluster*.

A participação do Estado na formação e desenvolvimento do *cluster* é um dos aspectos motivadores à concentração de empresas de base florestal na microrregião de Três Lagoas. O setor conta com políticas públicas para atrair investidores e diversificação das indústrias de base florestal. Assim, esse cenário é promissor para a abertura de novos empreendimentos, sendo que o empreendedorismo é fundamental para o desenvolvimento econômico e importante fonte para a geração de emprego (Feser et al., 2008). O ambiente apresenta-se favorável ao desenvolvimento de outras cadeias produtivas de base florestal, tais como: painéis de madeira, compensados, madeira tratada, móveis, paletes, indústria de embalagens entre outros.

No decorrer da pesquisa, buscou-se, também, comparar a atividade de base florestal do Estado do Rio Grande do Sul com microrregião de Três Lagoas-MS. O primeiro conta com o plano de desenvolvimento setorial voltado para o fortalecimento dos setores industriais, enquanto que, o segundo tem como foco atrair investidores e diversificar a indústria de base florestal. Ambos apresentam-se em fases diferentes em seu ciclo de vida (Szafir-Goldstein & Toledo, 2004). A Microrregião de Três Lagoas sinaliza a formação de um *cluster* regional de celulose e papel em estágio embrionário (Szafir-Goldstein & Toledo, 2004) classificando-se como um *cluster* baseado em recursos florestais (Altenburg & Meyer-Stamer, 1999; Rosenfeld, 1997; Suzigan, 2013).

Referências bibliográficas

- [ABRAF - Associação Brasileira de Produtores de Florestas Plantadas \(2009\)](#). *Anuário estatístico da ABRAF 2009: Ano Base 2008*. Brasília.
- [ABRAF - Associação Brasileira de Produtores de Florestas Plantadas \(2012\)](#). *Anuário estatístico da ABRAF 2012: Ano Base 2011*. Brasília.
- [ALTENBURG, T. e MEYER-STAMER, J. \(1999\)](#). How to promote clusters: policy experiences from Latin America. *World Development* 27(9), 1693-1713.
- AMATO NETO, J. (2000). *Redes de Cooperação Produtiva e Clusters Regionais: Oportunidades para as Pequenas e Médias Empresas*. São Paulo: Atlas.
- [BIOMASSA BR – Energias Renováveis \(2013\)](#). *Três Lagoas Florestal vai reunir todos os segmentos da cadeia produtiva de base florestal*. <<http://www.biomassabr.com/bio/resultadonoticias.asp?id=1109>> acessado em agosto de 2013.
- CLEGG, S.R., HARDY, C. e NORD, W. R. (Orgs.) (1999). *Handbook de Estudos Organizacionais* (Vol. 1). São Paulo: Atlas.
- [CONCEIÇÃO, E. \(2012\)](#). Aprovada instalação de duas indústrias de produtos florestais em Três Lagoas. *Jornal do Povo de Três Lagoas*. <http://www.jptl.com.br/?pag=ver_noticia&id=51310> acessado em agosto de 2013.
- CRESWELL, J. W. (2010). *Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto*, 3.ª Ed. Tradução de Magda França Lopes. Porto Alegre: Penso.
- [DELGADO, M., PORTER, M. E e STERN, S. \(2010\)](#). Clusters, convergence and economic performance. *U.S. Census Bureau Center for Economic Studies (CES) Working Paper* (pp. 10-34).
- DIAS, A. R. e PEDROZO, E. A. (2002). Configuração da estrutura de *cluster* na pecuária de corte do município de Gurupi, Tocantins, Amazônia Legal. In *IV Coloquio sobre Transformaciones Territoriales "Sociedad, Territorio y Sustentabilidad: Perspectivas desde el Desarrollo Regional y Local"*. Montevideo, Uruguai.
- [ELDORADO BRASIL \(2012\)](#). *Relatório da Administração 2012*. <<http://www.eldoradobrasil.com.br/>> acessado em agosto de 2013
- [FESER, E., RENSKI, H. e GOLDSTEIN, H. \(2008\)](#). Clusters and economic development outcomes an analysis of the link between clustering and industry growth. *Economic Development Quarterly* 22(4), 324-344.
- GIL, A. C. (2002). *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*, 4.ª Ed. São Paulo: Atlas.
- HADDAD, P. R. (1998). A competitividade do agronegócio: estudo de cluster. In R. A. Caldas, L. A. L. Pinheiro, J. X. Medeiros, K. Mizuta, G. B. M. N. Gama, P. R. D. L. Cunha, M. Y. Kuabara e A. Blumenschein (Eds.), *O Agronegócio Brasileiro: Ciência, Tecnologia e Competitividade*. Brasília: CNPq.
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2013). *PIB Municípios*. <<http://www.ibge.gov.br/home/download/estatistica>>. Acessado em agosto de 2013
- [INTERNATIONAL PAPER \(2012\)](#). *Relatório de sustentabilidade*. <<http://www.internationalpaper.com>> acessado em agosto de 2013.
- [Lei Complementar n.º 93/2001 de 5 de novembro 2001](#), Diário Oficial nº 5.627, 6 de novembro de 2001. *Institui o Programa Estadual de Fomento à Industrialização, ao Trabalho, ao Emprego e à Renda (MS-EMPREENDEDOR) e dá outras providências*. <<http://www.al.ms.gov.br/>> acessado em agosto de 2013.
- LEI MUNICIPAL Três Lagoas/MS 2.647/10, Lei do Município de Três Lagoas /MS n.º 2.467 de 8 outubro 2010. Dispõe Sobre a Concessão de Benefícios Fiscais para instalação de indústria no município e dá outras providências. < <http://www.fiscosoft.com.br/g/5n7u/lei-do-municipio-de-tres-lagoasms-n-2467-de-08102010>> acessado em agosto de 2013.

- [Lei Municipal Três Lagoas/MS 2.647/10](#), Lei do Município de Três Lagoas /MS n.º 2.467 de de 8 outubro 2010. *Dispõe Sobre a Concessão de Benefícios Fiscais para instalação de indústria no município e dá outras providências.* <<http://www.fiscosoft.com.br/g/5n7u/lei-do-municipio-de-tres-lagoasms-n-2467-de-08102010>> acessado em agosto de 2013.
- [MALMBERG, A. e MASKELL, P. \(2002\)](#). The elusive concept of localization economies: towards a knowledge-based theory of spatial clustering. *Environment and Planning A* 34(3), 429-449.
- [MEYER-STAMER, J. \(1998\)](#). Path dependence in regional development: persistence and change in three industrial clusters in Santa Catarina, Brazil. *World Development* 26(8), 1495-1511.
- [PORTER, M. E. \(1998\)](#). Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*, 76(6), 77-99.
- [PORTER, M. E. \(2000a\)](#). Location, competition, and economic development: local clusters in a global economy. *Economic Development Quarterly* 14(1), 15-34.
- PORTER, M. E. (2000b). Location, clusters, and company strategy. In G. L. Clark, M. S. Gertler e M. P. Feldman (Eds.), *The Oxford Handbook of Economic Geography* (pp. 253-274). New York: Oxford University Press.
- PORTER, M. E. (2008). *On Competition*. Boston: Harvard Business Review Book.
- Prefeitura Municipal de Três Lagoas (2013a). [Histórico](#).
- [REFLORE-MS. \(2013\)](#). Informativo da Associação Sul-Matogrossense de Produtores e Consumidores de Florestas Plantadas. <<http://www.reflore.com.br/arquivos/diversos/revista-msflorestal>> acessado em fevereiro de 2014.
- [ROCHA, H. O. \(2004\)](#). Entrepreneurship and development: the role of clusters. A Literature Review. *Small Business Economics* 23(5), 363-400.
- [ROSENFELD, S. A. \(1997\)](#). Bringing business clusters into the mainstream of economic development. *European Planning Studies* 5(1), 3-23.
- [SDPI – Secretaria de Desenvolvimento e Promoção de Investimento \(2011\)](#). Política Industrial: modelo de desenvolvimento industrial do Rio Grande do Sul. *Programa Setorial Madeira, Celulose e Móveis 2012-2014*. <<http://investimentos.mdic.gov.br/public/arquivo/arq1345228570.pdf>> acessado em fevereiro de 2014.
- [SOUSA, P. D. B., SOUSA, M. A. B. e PREDEBON, E. A. \(2006\)](#). O posicionamento estratégico de uma rede de relacionamentos organizacionais: o caso das organizações industriais de Três Lagoas. In *30.º Encontro EnANPAD Salvador*.
- [SPOTORNO, K. \(2010\)](#). Três Lagoas - capital mundial da celulose. *Revista Época*. <<http://epocanegocios.globo.com/Revista/>> acessado em agosto de 2013.
- [STCP Engenharia de Projetos Ltda \(2009\)](#). *Plano Estadual para o Desenvolvimento Sustentável de Florestas Plantadas – Resumo Executivo*. Curitiba. <<http://www.seprotur.ms.gov.br/control/ShowFile.php?id=55977>> acessado em fevereiro de 2014.
- [SUZIGAN, W. \(2013\)](#). *Aglomerações industriais: avaliação e sugestões de políticas*. <<http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivo/secex/sti/indbrasopodesafios/coletanea/ofutin dopordesafios/Suzigan.PDF>> acessado em agosto de 2013.
- [SZAFIR-GOLDSTEIN, C. e TOLEDO, G. L. \(2004\)](#). Competição e cooperação em *clusters* industriais: estágios e políticas. *Anais. VII Semead*, São Paulo: USP.
- [WAITS, M. J. \(2000\)](#). The added value of the industry cluster approach to economic analysis, strategy development, and service delivery. *Economic Development Quarterly* 14(1), 35-50.
- YIN, R. K. (2010). *Estudo de Caso*, 4.ª Ed. Tradução de Ana Thorrell. Porto Alegre: Bookman.

SIRLEI TONELLO TISOTT Possui graduação em Ciências Contábeis (UNIJUÍ, 1996), Especialização em Contabilidade Gerencial (UNIJUÍ, 2000), Mestrado em Desenvolvimento, Gestão e Cidadania (UNIJUÍ, 2005). Atualmente é professora assistente na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS) com atuação na área de auditoria, contabilidade e finanças com ênfase em responsabilidade socioambiental e sustentabilidade. Doutoranda em Agronegócios na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Projeto de tese com enfoque teórico sobre o Desenvolvimento Sustentável e objeto de estudo a Cadeia Produtiva de Celulose e Papel. Participa dos grupos de pesquisas sobre: a) Manejo e utilização de dejetos na cadeia produtiva animal (UFRGS); b) Núcleo de Estudos em Sustentabilidade, Desenvolvimento Local e Regional (UFMS). UFMS – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Avenida Ranulpho Marques Leal, 3484 – Distrito Industrial; CEP: 79620-080 – Três Lagoas, Mato Grosso do Sul, Brasil.

VERÔNICA SCHMIDT Possui graduação em Medicina Veterinária (UFRGS, 1985), mestrado em Medicina Veterinária (UFRGS, 1990) e doutorado em Ciências Veterinárias (UFRGS, 2002). Realizou treinamento no Departamento de Engenharia Ambiental da Universidade de Kyoto, Japão (1996-1997). Atualmente é professora Associada da Universidade Federal do Rio Grande do Sul e professora orientadora nos Programas de Pós-Graduação de Ciências Veterinárias e no Programa de Pós-Graduação em Agronegócios da UFRGS. Participa da Coordenadoria de Gestão Ambiental da UFRGS. Realiza ações de ensino, pesquisa e extensão nas áreas de: a) Saneamento aplicado à saúde animal; b) gestão em resíduos de saúde; c) produção e manejo de caprinos; d) agronegócio; e) gestão ambiental. UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul - Faculdade de Veterinária - Setor de Medicina Veterinária Preventiva, Av. Bento Gonçalves, nº 9090, Bairro Agronomia; CEP: 91540-000 - Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil.

Submitted: 31 October 2013.

Accepted: 17 January 2014.