

Trimestral • Volume 13
N.º 4
Outubro/dezembro 2014
Preço: 15,00 €

Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão



ISSN n.º 1645-4464

Marcas

**Diferenças entre marcas nos serviços «multiple-play»
em Portugal**

Pedro Silva, António Moreira e Victor Moutinho

Desenvolvimento Sustentável

**Sustentabilidade corporativa
Avaliação híbrida do «Triple Bottom Line»**

Winston Jerónimo Silvestre e Ana Amaro

Estudos

**«Stakeholder theory»
Análise nos periódicos brasileiros a partir da bibliometria**

**Renato Cintra, Saulo Amâncio-Uieira, Tatiana Suzuki
e Benny Costa**

**Um estudo sobre o uso de tecnologias de informação
no processo de ensino e aprendizagem**

**Douglas Feitosa, Adilson Yoshikuni, Edimilson Lucas
e Alberto Albertin**

**Um estudo no setor
de vitivinicultura
no Brasil e em
Portugal**

**Antonio Guimarães,
Silvio Santos,
Sérgio Zaccarelli,
Márcio Kuniyoshi**



58.005 0037 p

13 n.4 out./dez. 2014

Título: Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão [periódico]

Localização: Sede - Estante



1451580

INDEG  **IUL**
ISCTE Executive Education

Editor em Portugal
INDEG-IUL – ISCTE Executive Education

Propriedade em Portugal
INDEG/PROJECTOS – Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial

Editor e Propriedade no Brasil
Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas

Diretor em Portugal
Luís Antero Reto
luis.reto@iscte.pt

Diretor no Brasil
Bianor Scelza Cavalcanti
bianor@fgv.br

Coordenador Editorial em Portugal
Jorge Nascimento Rodrigues
jnr@mail.telepac.pt

Coordenador Editorial no Brasil
Murillo Dias
murillodias@superig.com.br

Secretariado, Assinaturas, Revisão e Publicidade em Portugal
Alexandra Lopes
revistas.indeg@iscte.pt
INDEG-IUL
Av. Prof. Aníbal de Bettencourt
1600-189 Lisboa – PORTUGAL
Telefone: (351) 21 782 6100 – ext. 233
Fax: (351) 21 795 86 05

Correspondência Redatorial no Brasil
Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão
Praia de Botafogo, 190 – sala 501 – CEP 22250-900
Rio de Janeiro, RJ – BRASIL
Tel. (55) 21 2559 5781
Fax: (55) 2551 5945

Apoio Redatorial, Modelo Gráfico, Grafismo e Pré-Impressão
C3IM

Impressão
LST – Artes Gráficas Unipessoal, Lda.

Distribuição em Portugal
Edições Almedina, S.A.

Preço de capa: 15,00 €
Periodicidade: Trimestral
Data de impressão deste número: 30/12/2014
Tiragem: 250 exemplares
Depósito Legal (Portugal): n.º 149801/00
ISSN (Portugal): n.º 1645-4464
ISSN (Brasil): n.º 1677-2067
N.º Registo ICS: n.º 124041
N.º Contribuinte: 505151081

Reprodução de artigos na parte ou no todo só mediante autorização da revista e do autor, e requerem referência à publicação. Pedidos podem ser solicitados ao coordenador.

Publicidade nesta edição:
Actual Editora; janelanaweb.com;
Pessoal; ISCTE-IUL; FGV

«Os artigos publicados são da inteira responsabilidade dos seus autores. As opiniões neles emitidas não exprimem, necessariamente, o ponto de vista dos editores.»

Sumário



ARTIGOS

Diferenças entre marcas nos serviços «multiple-play» em Portugal

Pág. 2

Differences among brands in multiple-play services in Portugal

Diferencias entre marcas en los servicios multiple-play en Portugal

Pedro Silva, António Moreira e Victor Moutinho

Sustentabilidade corporativa: Avaliação híbrida do «Triple Bottom Line»

Pág. 19

Corporate sustainability: Triple Bottom Line hybrid assessment

La sostenibilidad corporativa: Evaluación híbrida del Triple Bottom Line

Winston Jerónimo Silvestre e Ana Amaro

ESTUDOS

Um estudo sobre o uso de tecnologias de informação no processo de ensino e aprendizagem

Pág. 30

A study about the use of information technologies in the teaching and learning process

Un estudio sobre el uso de las tecnologías de la información en la enseñanza y el aprendizaje

Douglas Feitosa, Adilson Yoshikuni, Edmilson Lucas e Alberto Albertin

«Stakeholder theory»: Análise nos periódicos brasileiros a partir da bibliometria

Pág. 43

«Stakeholder Theory»: Analysis in Brazilian journals from the Bibliometrics

«Stakeholder theory»: Análisis en revistas brasileñas desde bibliometría

Renato Cintra, Saulo Amâncio-Vieira, Tatiana Suzuki e Benny Costa

Um estudo no setor de vitivinicultura no Brasil e em Portugal

Pág. 56

A study in the viticulture industry in Brazil and Portugal

Un estudio en el sector de la viticultura en Brasil y Portugal

Antonio Guimarães, Silvio Santos, Sérgio Zaccarelli, Márcio Kuniyoshi e Marcos Gaspar

Editorial



Luís Antero Reto
Diretor em Portugal
luis.reto@iscte.pt

**A revista encerra
com esta edição
um ciclo histórico
de publicação trimestral
e de divulgação
sistemática de artigos
científicos em língua
portuguesa.**

Com esta última edição de 2014, a revista encerra um ciclo histórico de publicação trimestral e de divulgação sistemática de artigos científicos em língua portuguesa da autoria, na esmagadora maioria dos casos, de académicos portugueses e brasileiros.

A partir de 2015, a publicação passará a quadrimestral e ampliará o leque de publicação para três línguas de produção científica, português, espanhol e inglês, visando ser um polo de edição da investigação académica realizada no mundo lusófono e de língua espanhola.

A publicação em inglês visa ampliar a projeção dos trabalhos publicados na revista nas principais bases internacionais de artigos científicos.

Como já referido na última edição, a revista procedeu à alteração das Normas de Publicação, ampliando a extensão máxima dos artigos, estudos e casos aceites para submissão para 40 mil caracteres e introduziu normas de boas práticas do Committee on Publications Ethics (COPE). Esta última inserção faz parte do processo do pedido de indexação na SCOPUS, pedido esse que se encontra já em apreciação e cujo resultado teremos conhecimento durante 2015.

Nesta última edição de 2014, no leque dos artigos publicados, destaque-se o estudo sobre o sector vitivinícola em Portugal e no Brasil, sublinhando o desempenho competitivo dos seus clusters.

No primeiro número de 2015, procederemos igualmente a uma revisão profunda do Conselho Editorial e à criação de um segundo Conselho com a tarefa de Referee Científico.



Bianor Scelza Cavalcanti
Diretor no Brasil
bianor@fgv.br

**A publicação passará
a quadrimestral
e ampliará o leque
de publicação para
três línguas de produção
científica, português,
castelhano e inglês.**

Na capa:
Alberto Agualusa
«Recordação de viagem»
100 x 120 cm
Técnica mista
Acervo INDEG-IUL



Revista indexada na plataforma SciELO
(<http://www.scielo.org/php/index.php>)



Revista classificada como B1
pelo sistema WebQualis – Portal CAPES
<http://qualis.capes.gov.br/webqualis/publico/-pesquisaPublicaClassificacao.seam>

Diferenças entre marcas nos serviços «multiple-play» em Portugal

por Pedro Silva, António Moreira e Victor Moutinho

RESUMO: A concorrência entre operadores do mercado das telecomunicações em Portugal tem sido intensa. Os serviços «multiple-play» têm vindo a conquistar a preferência dos portugueses e a oferta tem vindo a aumentar ao longo dos anos. Face ao aumento da competitividade dos principais concorrentes, seria de esperar que os desempenhos das suas marcas fossem muito equilibrados. O objetivo deste artigo é o de analisar as diferenças entre as três principais marcas «multiple-play» em Portugal. Para tal, foi efetuada uma revisão de literatura e medidas as perceções dos clientes relativamente a cinco dimensões do marketing: lealdade, satisfação, qualidade do serviço, comunicação e experiências da marca. Foram obtidas 745 respostas de clientes «multiple-play» através de um questionário, tendo os dados sido analisados com recurso a estatística descritiva, análise confirmatória de fatores (CFA) e análise de variâncias (ANOVA). Os resultados indicam: uma diferença clara de uma das marcas para as restantes duas; a marca com melhores índices na satisfação, qualidade do serviço e comunicação não é a que tem a maior lealdade dos seus clientes; as experiências da marca podem ser um fator que ajuda a explicar a lealdade à marca.

Palavras-chave: Comunicação, Experiências da Marca, Lealdade, Satisfação, Qualidade do Serviço, Multiple-Play

TITLE: Differences among brands in multiple-play services in Portugal

ABSTRACT: Competition in the Portuguese telecommunications market has been fierce. Multiple-play services have been gaining the preference of Portuguese customers and have been steadily increasing. Faced with increasing competition, one would expect that the performance of their brands would be very balanced. The aim of this article is to analyze the differences among the three main brands in the Portuguese multiple-play market. As such, a literature review and the clients' perception measures were carried out regarding the following five marketing dimensions: brand satisfaction, service quality, communication, brand loyalty and brand experiences. 745 responses from multiple-play customers were obtained through a questionnaire and the data were analyzed using descriptive statistics, confirmatory factor analysis (CFA) and analysis of variance (ANOVA). The results indicate: a clear difference of one brand vis-à-vis the other two; the brand with better results on satisfaction, service quality and communication is not the one with the highest customer loyalty scores; brand experiences may help explain brand loyalty.

Key words: Communications, Brand Experiences, Loyalty, Satisfaction, Service Quality, Multiple-Play

TÍTULO: Diferencias entre marcas en los servicios «multiple-play» en Portugal

RESUMEN: La competencia entre los operadores del mercado de telecomunicaciones en Portugal ha sido intensa. Los servicios «multiple-play» han ido ganando la preferencia de los consumidores portugueses y la oferta ha aumentado en los últimos años. Ante esta creciente competencia, se esperaría un desempeño muy equilibrado de las principales marcas de ese mercado. El objetivo de este trabajo es analizar las diferencias entre las tres principales marcas del mercado «multiple-play» en Portugal. Para tal, fue efectuada una revisión de la literatura y evaluadas las

percepções de los clientes relativamente a las siguientes cinco dimensiones del marketing: lealtad, satisfacción, calidad del servicio, comunicación y experiencia de marca. Fueron obtenidas 745 respuestas de clientes «multiple-play» del mercado de las telecomunicaciones en Portugal a través de un cuestionario. Los datos fueron analizados utilizando estadística descriptiva, análisis factorial confirmatorio (CFA) y el análisis de la variabilidad (ANOVA). Los resultados indican: una clara diferencia de una de las marcas relativamente a los dos restantes; la marca con mayor índice de satisfacción, calidad del servicio y comunicación no es la que tiene la más alta fidelidad de los clientes; las experiencias con la marca pueden ser un factor que ayuda a explicar la lealtad de marca.

Palabras clave: Comunicación, Experiencias de Marca, Lealtad, Satisfacción, Calidad del Servicio, Multiple-Play

Os serviços de telecomunicações abriram uma janela para o mundo e trouxeram consigo uma difusão e oferta de serviços muito para além do convencional, de modo a responder às necessidades dos consumidores por informação. No mercado português, os operadores de telecomunicações oferecem serviços integrados, isto é, em pacotes que juntam os serviços de televisão (TV), voz (telefone) e acesso a dados (Internet). Um pacote de serviços pode ser entendido como uma oferta comercial de um operador, incluindo um ou mais serviços

numa tarifa integrada e em fatura única (ANACOM, 2011).

Segundo a ANACOM (2011), o número de operadores *multiple-play* tem vindo a aumentar ao longo do tempo: havia seis operadores em 2006 e um ano mais tarde a oferta subiu para onze. O número de subscrições também aumentou durante 2010, assim como as receitas provenientes dos serviços *triple play* (TV, Internet e telefone). Embora a maioria dos operadores centre a sua oferta em pacotes *double play* e *triple play*, em 2010 dois operadores

Pedro Miguel Freitas da Silva

silva.pedro@ua.pt

Mestre em Gestão, Universidade de Aveiro. Doutorando em Marketing e Estratégia, Universidade de Aveiro, Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial, 3810-193 Aveiro, Portugal.

Master in Management, University of Aveiro. PhD candidate in Marketing and Strategy, University of Aveiro, Department of Economics, Management and Industrial Engineering, 3810-193 Aveiro, Portugal.

Maestría en Administración, Universidad de Aveiro. Doctorando en Marketing y Estrategia, Universidad de Aveiro, Departamento de Economía, Administración e Ingeniería Industrial, 3810-193 Aveiro, Portugal.

António Carrizo Moreira

amoreira@ua.pt

Doutorado em Gestão, Universidade de Manchester. Membro do GOVCOPP, Universidade de Aveiro. Professor Auxiliar, Universidade de Aveiro, Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial, Campus Universitário de Santiago, 3810-193 Aveiro, Portugal.

PhD in Management, University of Manchester. Researcher at GOVCOP, University of Aveiro. Assistant Professor, University of Aveiro, Department of Economics, Management and Industrial Engineering, Campus Universitário de Santiago, 3810-193 Aveiro, Portugal.

Doctorado en Administración, Universidad de Manchester. Miembro del GOVCOPP, Universidad de Aveiro. Profesor Auxiliar, Universidad de Aveiro, Departamento de Economía, Administración e Ingeniería Industrial, Campus Universitário de Santiago, 3810-193 Aveiro, Portugal.

Victor Manuel Ferreira Moutinho

vmoutinho@ua.pt

Doutorando em Economia, Universidade da Beira Interior. Membro do CEFAGE, Universidade de Évora. Assistente, Universidade de Aveiro, Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial, 3810-193 Aveiro, Portugal.

PhD candidate in Economics, University of Beira Interior. Researcher at CEFAGE, University of Évora. Assistant, University of Aveiro, Department of Economics, Management and Industrial Engineering, 3810-193 Aveiro, Portugal.

Estudiante de Doctorado en Economía, Universidad de Beira Interior. Investigador del CEFAGE, Universidad de Évora. Asistente, Universidad de Aveiro, Departamento de Economía, Administración e Ingeniería Industrial, 3810-193 Aveiro, Portugal.

Recebido em abril de 2014 e aceite em outubro de 2014.

Received in April 2014 and accepted in October 2014.

Recibido en abril de 2014 y aceptado en octubre de 2014.

já ofereciam pacotes *quadruple play*; contudo, este tipo de serviços representa apenas 2% do total de subscrições, em contraponto às subscrições *triple play* que são responsáveis por 70% do total da oferta.

Importa referir que apesar da grande difusão dos serviços *multiple-play*, estes não estão disponíveis de forma homogênea em todas as partes do território nacional devido à tecnologia usada, à falta de operadores e à oferta limitada de pacotes oferecidos, pelo que as escolhas dos consumidores estão condicionadas pelas alternativas ao seu dispor em cada região (ANACOM, 2011).

O mercado português é dominado por três grandes marcas que mantêm entre si uma forte rivalidade. Neste contexto, este estudo tem como objetivo avaliar os três principais operadores de serviços *multiple-play* como percebidas pelos seus clientes num conjunto de cinco variáveis-chave para a literatura do marketing: satisfação, qualidade do serviço, comunicação, lealdade e as experiências da marca.

O estudo encontra-se organizado da seguinte forma, após esta introdução, é apresentada uma revisão da literatura sobre as variáveis alvo do estudo. Posteriormente, é descrita a metodologia de investigação, seguida da apresentação dos resultados. Finalmente, é efetuada uma discussão dos resultados obtidos, as suas limitações e propostas de investigação futura.

Revisão de Literatura

Em marketing, a lealdade tem sido amplamente reconhecida como sendo de extrema importância (Oliver, 1999). Segundo Bodet (2008), a lealdade é um tema-chave no marketing, devido ao aumento da concorrência, em particular na indústria dos serviços, e ao crescente foco que as empresas colocam no seu relacionamento com os clientes, na qual assenta a abordagem do marketing relacional. Ao fidelizar um cliente, uma empresa estabelece uma relação de longo prazo que se espera mutuamente benéfica para ambas as partes (Pan et al., 2012).

Oliver (1997; p. 392) define a lealdade como «um compromisso profundo de recomprar um produto ou serviço, causando assim uma repetição da compra da marca, independentemente dos esforços de marketing feitos pela empresa e das influências situacionais que possuem o potencial de

causar um comportamento de troca». Mais recentemente, Picon et al. (2014; p. 747) sugerem que a lealdade é «o grau em que um consumidor pretende repetir a compra no futuro (intenção de comportamento futuro), expressa uma vontade atitudinal positiva em relação ao fornecedor (lealdade afetiva) e considera esse fornecedor a única opção para transações futuras (lealdade cognitiva)». A visão da lealdade apresentada por Oliver (1997) e por Picon et al. (2014) baseia-se na lealdade como um constructo multidimensional.

Ambas as componentes são relevantes na aferição da lealdade, uma vez que, por um lado, a lealdade comportamental resulta na repetição da compra e, por outro, a lealdade atitudinal tem reflexos na intenção de recomendar e no passa-palavra positivo.

A lealdade é assim encarada como tendo uma componente comportamental e atitudinal. Segundo Picon et al. (2014), a perspetiva comportamental reporta à repetição do comportamento de compra, ou seja, os consumidores podem repetir o seu padrão de compra devido a uma questão de hábito, barreiras à mudança, ou simplesmente devido à falta de alternativas. Já a lealdade atitudinal, refere-se a um estado psicológico, afetivo ou cognitivo que o consumidor obtém como consequência da estratégia relacional com uma empresa. Caruana (2004) indica que um consumidor pode manter voluntariamente uma relação devido aos benefícios que recebe durante a mesma. Ambas as componentes são relevantes na aferição da lealdade, uma vez que, por um lado, a lealdade comportamental resulta na repetição da compra e, por outro, a lealdade atitudinal tem reflexos na intenção de recomendar e no passa-palavra positivo.

Consumidores leais beneficiam as empresas ao comprar mais, ao pagar preços *premium* e ao influenciarem novos consumidores através do passa-palavra positivo (Ganesh et al., 2000). Nos serviços financeiros demonstrou-se que um aumento de 5% na lealdade dos consumidores pode levar a um aumento do crescimento nos lucros, entre 25 a 75%

(Chan *et al.*, 2001). Aaker (1991) estudou o papel da lealdade no processo de atribuição de valor a uma marca e verificou que esta pode funcionar como uma barreira à entrada de novos competidores e, como tal, resultar num importante fator de sustentabilidade. Reichheld e Scheffer (2000) referem que os custos de atrair novos clientes são consideravelmente superiores aos custos de retenção de clientes atuais.

A lealdade à marca resulta também numa série de benefícios: como sejam uma recomendação baseada no passapalavra positivo e maior resistência às estratégias de fornecedores rivais entre os consumidores leais (Oliver, 1999).

Com base no apresentado, e tendo em consideração o mercado competitivo *multiple-play*, é proposta a seguinte hipótese:

H₁: Os níveis de lealdade dos clientes não diferem entre as três principais marcas.

Nos serviços onde a concorrência é feroz, não basta satisfazer o cliente, é necessário exceder as suas expectativas. Para Oliver (1981; p. 27), a satisfação do consumidor é o «resumo do estado psicológico quando a emoção em torno de expectativas não confirmadas se agrupa com os sentimentos prévios de um consumidor acerca da sua experiência de consumo». Assim, a satisfação dos clientes é o sentimento resultante da comparação do desempenho ou do resultado proveniente de uma oferta em relação ao que era esperado (Kotler e Keller, 2006).

O resultado da comparação entre desempenho e expectativas leva a dois resultados possíveis: desconfirmação positiva, quando o desempenho atual atender ou exceder as expectativas, e desconfirmação negativa, quando o desempenho atual não corresponde às expectativas (Jones e Suh, 2000).

Chen e Wang (2009) referem que a satisfação pode ser encarada como uma consistência na avaliação entre as expectativas em relação a um serviço e o desempenho percebido deste. Em conformidade com esta assunção, uma avaliação positiva do serviço é uma reação fundamental para que um cliente continue numa relação com a empresa ou com os seus produtos, bens e serviços, sendo um dos pilares da lealdade. Zeithaml *et al.* (1996) vão ao encontro

Uma avaliação positiva do serviço é uma reação fundamental para que um cliente continue numa relação com a empresa ou com os seus produtos, bens e serviços, sendo um dos pilares da lealdade.

desta visão, referindo que a satisfação com o valor do produto é determinante para gerar a lealdade do consumidor. Rahul e Majhi (2014; p. 570) acrescentam que a satisfação não é apenas responsável pela criação de lealdade, indicando que «a capacidade de oferecer um elevado nível de satisfação ao cliente é crucial para os fornecedores de serviços se diferenciarem da concorrência».

A literatura conceptualiza a satisfação de duas formas distintas: a transacional e a acumulada (Lam *et al.*, 2004; Shankar *et al.*, 2003). A primeira está relacionada com a avaliação que um cliente faz após uma determinada compra ou experiência de consumo. A satisfação global é o resultado de todas as satisfações resultantes de transações específicas anteriores (Jones e Suh, 2000). Lam *et al.* (2004) referem que a satisfação global é um bom indicador das intenções e comportamentos de um consumidor. Rahul e Majhi (2014) sustentam que se os consumidores tiverem boas experiências no uso de serviços móveis, isso resultará numa boa satisfação cumulativa.

A satisfação do cliente é também considerada como um constructo afetivo (Spreng *et al.*, 1996), pois reflete o nível de sentimento positivo do cliente relativamente a uma marca (Deng *et al.*, 2010). A satisfação é importante, dado ajudar as empresas a alcançarem objetivos financeiros e de mercado (Oliver, 1997) e, ao satisfazerem os seus clientes, é expectável que estes se tornem leais (Oliver, 1999). Homburg e Giering (2001) afirmam que a satisfação do cliente é uma questão fundamental no marketing, uma vez que clientes satisfeitos podem transformar-se em clientes leais, o que constitui um garante de rentabilidade, o que é crucial para a maioria das empresas. McDougall e Levesque (2000) acrescentam que consumidores satisfeitos desenvolvem comportamentos de lealdade e uma disposição para repetir o consumo de uma marca. Tendo em conta que a satisfação reflete o grau de sentimento positivo de um consumidor em relação a um fornecedor de serviços móvel, é

importante saber a opinião dele sobre os seus serviços (Rahul e Majhi, 2014).

Devido à competitividade verificada no mercado *multiple-play* é proposta a seguinte segunda hipótese:

H₂: Os níveis de satisfação dos clientes não diferem entre as três principais marcas.

A qualidade do serviço é reconhecida como um dos principais elementos que afetam a retenção de um cliente e a rentabilidade da organização no longo prazo (Zeithaml et al., 1996). Para além disso, Low e Lamb (2000) indicam que a qualidade do serviço é fundamental para o desenvolvimento de marcas fortes, pois melhora a superioridade percebida das marcas.

Parasuraman et al. (1988; p. 15) definiram qualidade do serviço como «os juízos dos consumidores acerca da excelência ou superioridade de uma empresa». Neste contexto, a qualidade do serviço é determinada pela impressão global do consumidor sobre o desempenho do serviço, os sistemas de entrega de serviço e a experiência global do consumidor (Ko e Pastore, 2004). Devido às características dos serviços face aos bens, ou seja, a sua intangibilidade, heterogeneidade, perecibilidade e ao facto de a sua produção ser inseparável do consumo, a avaliação da qualidade de um serviço é mais complexa que a avaliação da qualidade de um bem.

Os estudos existentes na área dos serviços consideram a qualidade do serviço como sendo um constructo multidimensional (Kang, 2006; Yoon e Suh, 2004). Adotando a escola de pensamento americana, Parasuraman et al. (1988), desenvolveram a escala de qualidade SERVQUAL, onde a qualidade do serviço é composta por cinco dimensões – fiabilidade, tangibilidade, sensibilidade, garantia e simpatia – que são muito importantes para a diferenciação das empresas face aos serviços dos principais concorrentes (Bharati e Berg, 2005; Kemp, 2005; Yoo e Park, 2007), podendo estimular os consumidores a comprarem mais, tornarem-se menos sensíveis ao preço e promoverem o passa-palavra positivo (Venetis e Ghauri, 2004).

Outra perspetiva para a conceptualização da qualidade é sugerida pela escola nórdica, que encara este constructo como sendo bidimensional, incorporando a qualidade técnica e funcional (Grönroos, 1984). A qualidade técnica é

Para este estudo adotou-se a escala de qualidade SERVQUAL, onde a qualidade do serviço é composta por cinco dimensões – fiabilidade, tangibilidade, sensibilidade, garantia e simpatia – que são muito importantes para a diferenciação das empresas face aos serviços dos principais concorrentes.

resultante do resultado líquido da avaliação do serviço, já a qualidade funcional pode ser vista como a avaliação subjetiva da interação com o serviço.

Segundo Buttle (1996), as principais divergências prendem-se com o número exato de dimensões e a sua adaptação a distintos setores de serviços. Para este estudo, adotou-se a conceptualização de qualidade proposta por Parasuraman et al. (1988), porque a sua perspetiva é mais ampla, permitindo uma maior liberdade na exploração das suas dimensões.

Na indústria automóvel, ao analisar o processo de reclamações, Stafford et al. (1998) verificaram que a fiabilidade do serviço era a dimensão mais importante na diferenciação das empresas. A qualidade nos serviços pode assim ser utilizada como uma forma de diferenciação e vantagem competitiva, atraindo novos clientes e aumentando a quota de mercado.

Coloca-se, assim, uma terceira hipótese no mercado *multiple-play*:

H₃: Os níveis de qualidade de serviço percebidos pelos clientes não diferem entre as três principais marcas.

A comunicação pode ser considerada uma condição necessária para a existência de uma relação (Duncan e Moriarty, 1998), é um aspeto fundamental no desenvolvimento de um relacionamento e as marcas despendem de uma grande quantidade de esforços nesse processo.

Andersen (2001) refere que o marketing relacional realça a importância da comunicação, troca de informação e conversação e do diálogo no desenvolvimento e gestão das relações de marketing, tendo um papel importante na compreensão das intenções e capacidade de um parceiro de troca. Odekerken-Schröder et al. (2003; pp. 178 e 180) definiram comunicação como «as perceções de um consumidor do ponto em que um retalhista mantém os seus con-

sumidores informados através de comunicação direta», enfatizando a perspectiva do cliente. A abordagem do marketing relacional enfatiza a comunicação como sendo a troca de informação e o diálogo no desenvolvimento e gestão das relações de marketing (Andersen, 2001).

O marketing relacional realça a importância da comunicação, troca de informação e conversação e do diálogo no desenvolvimento e gestão das relações de marketing, tendo um papel importante na compreensão das intenções e capacidade de um parceiro de troca.

A satisfação com a informação pode ser definida como «a satisfação do juízo subjetivo acerca da informação usada na escolha de um produto» (Spreng *et al.*, 1996; p. 18) e é o resultado da avaliação do consumidor sobre os esforços de comunicação de marketing de uma organização (Peng e Wang, 2006). As expectativas podem ser geradas de formas distintas, mas as mais importantes são as criadas com base na informação oferecida pela organização, pois são expectativas controladas por esta. Neste estudo, a comunicação foi conceptualizada pela forma como os fornecedores de serviço comunicam com os seus clientes de forma clara e regular. É esperado que, num mercado competitivo, os esforços de comunicação desenvolvidos pelas três principais marcas não difiram substancialmente entre si.

Pelo que há que verificar a quarta hipótese:

H₄: Os esforços de comunicação percebidos pelos clientes não diferem entre as três principais marcas.

O conceito de experiência da marca tem captado a atenção dos responsáveis do marketing, uma vez que os consumidores procuram marcas que lhes ofereçam experiências únicas e memoráveis (Zarantonello e Schmitt, 2010).

As experiências da marca foram definidas por Brakus *et al.* (2009; p. 53) como «respostas internas e subjetivas de consumo (sensações, sentimentos e cognições) e respostas comportamentais invocadas por estímulos relacionados com a marca, como sejam o design da marca, identidade, embalagem, comunicação e meio ambiente». As experiências acontecem sempre que os consumidores procuram por pro-

duto, compram ou consomem um produto ou serviço (Arnould *et al.*, 2002).

As experiências da marca são formadas por quatro dimensões: sensorial, que está relacionada com os estímulos visuais, auditivos, tácteis, gustativos e olfatórios criados por uma marca; a dimensão afetiva inclui as sensações criadas pela marca e os seus laços emocionais com os consumidores; a dimensão comportamental refere-se às experiências corporais, estilos de vida e interações com a marca; e, finalmente, as intelectuais incluem a capacidade de uma marca suscitar pensamentos convergentes e divergentes nos consumidores (Brakus *et al.*, 2009).

Cada vez mais os consumidores procuram estímulos, pois estes resultam em prazer e satisfação. Assim, quanto mais agradáveis as experiências, maior a probabilidade de os consumidores as quererem repetir e quanto mais experiências uma marca desperte, maior a satisfação de um consumidor em relação a essa marca. Brakus *et al.* (2009) referem que uma marca que provoque uma boa experiência de consumo conduz à satisfação e à lealdade.

Desta forma, propõe-se a seguinte última hipótese:

H₅: As experiências da marca provocadas nos clientes pelas três principais marcas não diferem entre si.

Metodologia de Investigação

Esta investigação foi implementada tendo em consideração os três principais operadores de serviços integrados de telecomunicações. No mercado português, os operadores *multiple-play* oferecem serviços num pacote que pode integrar TV, voz (telefone) e Internet. Segundo a ANACOM (2011), o número de subscritores destes serviços aumentou durante 2010, bem como as receitas de ofertas *triple play* (TV, Internet e telefone). Trata-se, pois, de um mercado competitivo onde diversos operadores procuram aumentar as suas quotas de mercado através de campanhas de marketing agressivo. Como tal, espera-se que os três principais operadores tenham desempenhos semelhantes, tendo em consideração o elevado índice de concorrência no setor.

Para a recolha de dados foi elaborado um questionário desenvolvido com base na revisão de literatura. As medidas utilizadas foram traduzidas de inglês para português, tendo sido utilizado o sistema de dupla tradução. Foram efetuadas

as alterações necessárias para melhorar a clareza e assegurar o correto uso das escalas. Antes da sua aplicação final, foi efetuado um pré-teste com o objetivo de validar o instrumento de medida.

O questionário que resultou do pré-teste foi distribuído a 1200 consumidores de serviços *multiple-play* em quatro cidades de Portugal. Foram recolhidos 845 questionários, o que corresponde a uma taxa de resposta de 70,42%. Desses 845 questionários, 90 não foram considerados por não terem indicação da marca do operador de serviços ou por os operadores não pertencerem a nenhuma das três principais marcas analisadas neste estudo. Outros 10 foram eliminados por mau preenchimento, resultando numa amostra final de 745 questionários (taxa de resposta útil de 60,08%).

Foi adotada uma abordagem quantitativa para analisar as respostas ao questionário, tendo sido utilizada estatística descritiva com recurso ao SPSS 20.0 e análise confirmatória de fatores através do AMOS 20.0 para validação do modelo de medida. As hipóteses de pesquisa foram testadas com recurso à análise de variância ANOVA.

Tratando-se de um estudo sobre marcas, foi pedido aos consumidores que indicassem qual o seu operador de serviços atual, o tipo de serviço e o custo do mesmo à data. Os itens usados para medir os cinco constructos foram obtidos de acordo com as seguintes fontes: a lealdade foi avaliada através de quatro itens adotados de Chiou (2004) e Lin e Wang (2006), onde dois itens avaliam a resistência à mudança e os outros dois a lealdade atitudinal; a satisfação foi medida recorrendo a Chiou (2004), visando a confirmação de expectativas e satisfação geral; a dimensão fiabilidade da qualidade do serviço de Stafford *et al.* (1998) foi utilizada para avaliar a qualidade do serviço; a comunicação de marketing foi estimada por quatro itens do estudo de Spreng *et al.* (1996), medindo respetivamente a informação acerca dos custos, sobre novos produtos, a clareza e a satisfação dos consumidores; as experiências da marca foram avaliadas usando a escala de doze itens de Brakus *et al.* (2009), onde são captadas as dimensões sensoriais, afetivas, comportamentais e intelectuais das experiências causadas pela marca. Todas as escalas utilizadas foram do tipo Likert com sete pontos onde «discordo totalmente» e «concordo totalmente» serviram como âncoras.

Por uma questão de confidencialidade, as três marcas analisadas designam-se por Alfa, Beta e Gama.

Resultados e Análise

As distribuições das 745 respostas obtidas das três principais marcas são respetivamente 26,2%, 54,8% e 19,1%. A demografia dos inquiridos foi avaliada pelo género, idade, habilitações e profissão. No total, 47% dos inquiridos são do género masculino e 53% do feminino, sendo que 14,2% dos consumidores tinha o 9.º ano, 33,3% o 12.º ano e 52,5% possuem um grau académico superior. Quanto à situação profissional, 63,7% são trabalhadores por conta de outrem, 4,6% trabalhadores independentes e 20,3% são estudantes.

A caracterização do serviço consistiu na identificação da marca do operador, no tipo de serviço subscrito (*single play*: TV, Internet ou telefone; *double play*: TV + Internet, TV + telefone, Internet + telefone; ou *triple play*: TV + Internet + telefone) e no preço do serviço subscrito.

O pacote *triple play* é aquele com maior número de subscrições, substancialmente mais que os pacotes *double play* e *single play* conjuntamente, conforme Gráficos I e II (ver p. 9).

Dos Gráficos III e IV (ver p. 9), verifica-se que a maior parte dos consumidores tem subscrito um serviço com um custo associado entre os €30 e os €44,99. No caso da empresa Beta, os serviços com preços até €30 têm maior peso do que o das duas restantes marcas. Para cada uma das três marcas, a percentagem de consumidores com um serviço subscrito acima dos €60 oscila entre os 6% e os 8%, ainda assim superior ao número de consumidores que pagam menos de €15, que não excede os 5% para qualquer das três marcas.

Antes de testar as hipóteses, verificou-se a normalidade das variáveis pelos coeficientes de assimetria e curtose univariada e multivariada (Marôco, 2010). A existência de *outliers* foi avaliada pela distância de Mahalanobis. Posteriormente, efetuou-se uma análise confirmatória de fatores (CFA) onde os itens foram agrupados de acordo com as suas escalas conceptuais. Foram examinados os índices de modificação, os resíduos padrão e as estatísticas de adequabilidade (CFI), de modo a detetar potenciais problemas

Gráfico 1
Subscrições por serviço

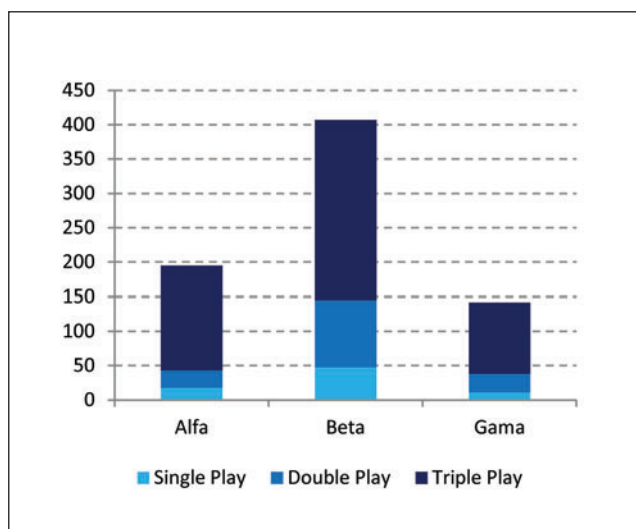


Gráfico 3
Subscrições por preço

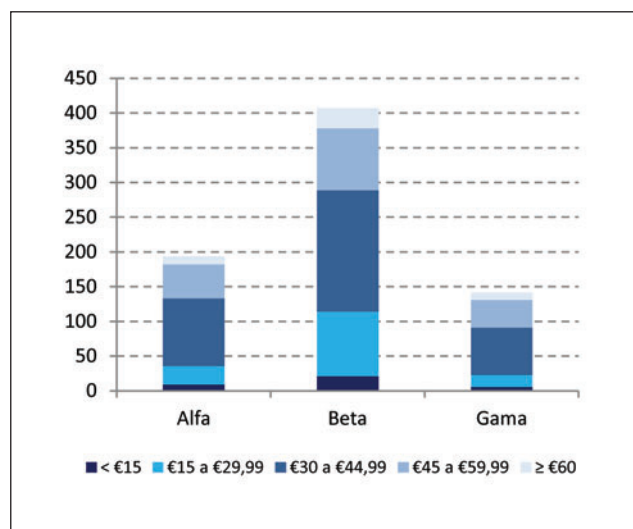


Gráfico 2
Peso dos serviços nas subscrições

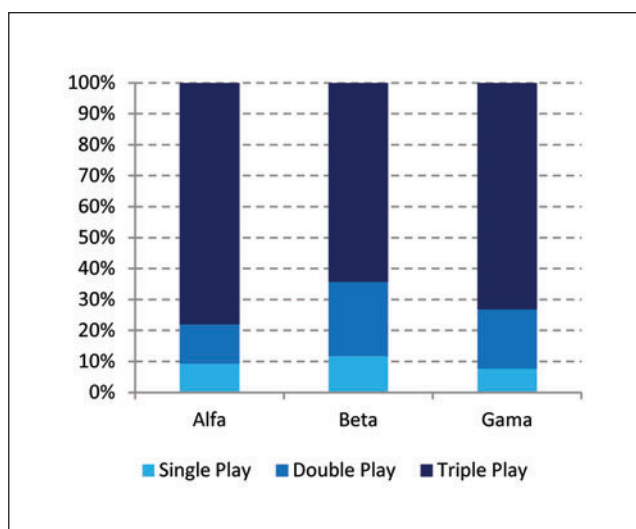
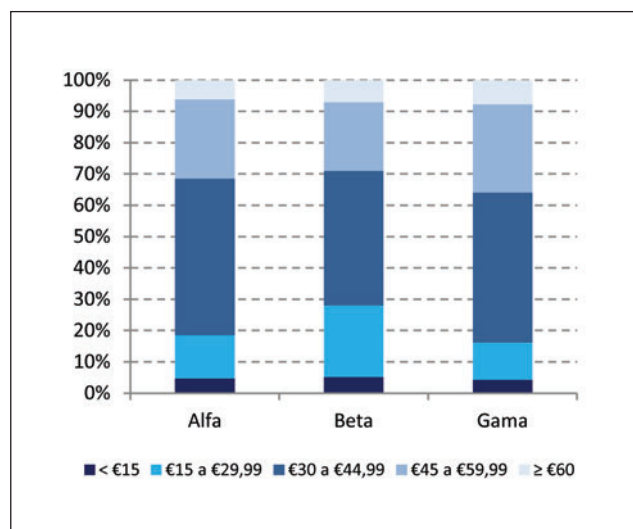


Gráfico 4
Peso do preço nas subscrições



com itens. Em seguida, os itens foram analisados num contexto teórico de cada escala e foram removidos os itens com base na sua relevância quantitativa e estatística (Mentzer et al., 2001). Como resultado desta análise, foram retirados seis itens correspondentes às experiências da marca.

Todos os itens utilizados apresentaram *loadings* aceitáveis e variâncias médias extraídas (AVE) para todos os construtos superiores a 0,5 (Bagozzi e Yi, 1988), o que sustenta a existência de validade convergente. Para avaliar a fiabilidade, foram calculados os coeficientes de alfa de Cronbach

e a fiabilidade compósita (CR) para cada um dos constructos. Os alfas de Cronbach obtidos são fiáveis uma vez que excedem a recomendação de 0,70. Os níveis de fiabilidade compósita também estão de acordo com os valores desejáveis (Bagozzi e Yi, 1988). Todas as hipóteses foram testadas utilizando as escalas purificadas. A Tabela I (ver p. 11) apresenta os itens e as propriedades das medidas.

Utilizando o estimador de máxima verosimilhança (ML), examinou-se a validade dos constructos e a validade convergente. Os resultados obtidos para o modelo de medida indicam a adequabilidade dos dados ao modelo, pois os valores de RMSEA, NFI, TLI e CFI estão bastante acima do critério mínimo de aceitabilidade (Marôco, 2010). A Tabela II (ver p. 12) apresenta as propriedades do modelo de medida.

A validade discriminante foi calculada ao comparar a raiz quadrada da variância média extraída (AVE) para cada constructo com os valores de todas as correlações entre os constructos (Fornell e Larcker, 1981). Na Tabela III (ver p. 12) é possível observar a matriz de correlações entre constructos.

As cinco hipóteses formuladas (H_1 a H_5) visam comparar as diferenças nas perceções que os clientes de cada um dos três operadores de serviços *triple play* têm acerca das variáveis consideradas: lealdade, satisfação, qualidade do serviço, comunicação e experiências da marca. Para testar as hipóteses foi utilizada a ANOVA. Uma das condições deste teste é a premissa da homogeneidade de variância, onde a hipótese nula assume que não há diferenças de variância entre grupos. Para testar a homogeneidade de variâncias foi conduzido o teste de Levene (ver Tabela IV, p. 12).

Para as variáveis lealdade, comunicação e experiências da marca, o teste F de Levene é de 1,645; 0,745 e 1,239, respetivamente, com um p -value superior a 0,05 para os três casos. Podemos concluir que não existe uma diferença significativa entre as variâncias desses três grupos. A premissa de homogeneidade de variâncias está assim confirmada.

Para as variáveis satisfação e qualidade do serviço, o valor de F para o teste de Levene é de 5,483 e 5,234, respetivamente, com um p -value inferior a 0,05. Assim, ao rejeitar-se

a hipótese nula da assunção de homogeneidade de variâncias, podemos utilizar a estatística F ajustada. Dois tipos de ajustamento são oferecidos pelos testes Welch e Brown-Forsythe (ver Tabela V). Se o rácio F mostrar ser significativo com a estatística Welch ou Brown-Forsythe, um teste *post-hoc* apropriado pode ser requerido, tal como o teste Games-Howell, indicado quando a premissa de igualdade de variâncias não é verificada. Utilizando as estatísticas Welch e Brown-Forsythe, verificamos que em ambos os testes, e para ambas as variáveis, os seus F ajustados são significativos. Como o p -value é inferior a 0,05 para todas as situações, podemos rejeitar a hipótese nula e avançar para a comparação das médias entre os grupos.

Assim, utilizou-se a ANOVA de modo a comparar as diferenças percebidas pelos clientes das três principais marcas *triple play* para cada uma das cinco variáveis consideradas (ver Tabelas VI e VII, p. 13).

A ANOVA revelou um resultado estatisticamente significativo para um nível de significância de 5% para as seguintes variáveis: lealdade; satisfação; qualidade do serviço e experiências da marca. Avançou-se então para os testes *post-hoc* de Scheffe no caso das variáveis lealdade, comunicação e experiências da marca, devido às diferenças de tamanho da amostra entre os grupos, e de Games-Howell no caso das variáveis satisfação e lealdade, por não terem verificado a assunção de homogeneidade de variâncias.

As comparações *post-hoc* com recurso ao teste de Scheffe para a Lealdade indicam que as médias para os clientes Alfa foram significativamente diferentes das dos clientes Beta. No que concerne ao constructo Satisfação, o teste de Games-Howell revelou diferenças estatisticamente significativas entre os clientes Alfa e Beta e entre os clientes Alfa e Gama. O teste *post-hoc* de Games-Howell para a Qualidade do Serviço indicou diferenças estatisticamente significativas entre os clientes Alfa e Gama. Finalmente, o teste de Scheffe para as Experiências da Marca indicou que os clientes Alfa diferem dos clientes Beta e Gama.

O Gráfico V complementa a análise a cada um dos três principais operadores *triple play*, oferecendo uma perspetiva visual sobre as perceções dos seus clientes relativamente às cinco variáveis examinadas neste estudo.

Tabela 1
Propriedades das medidas

	Estimate	AVE	α Cronbach	CR
Satisfação				
S1. Eu estou satisfeito com a decisão de ter escolhido este operador.	0,897			
S2. Eu acredito que fiz a escolha certa ao optar por este operador.	0,909	0,819	0,931	0,931
S3. Eu estou satisfeito com este operador.	0,909			
Comunicação				
C1. Este operador providencia informação sobre os custos dos seus serviços.	0,724			
C2. Este operador providencia informação regular sobre novos produtos ou serviços.	0,600	0,569	0,837	0,838
C3. A informação de faturação deste operador é clara e precisa.	0,770			
C4. Eu estou satisfeito de uma forma geral com a informação disponibilizada por este operador.	0,893			
Qualidade do serviço				
Q1. Este operador cumpre as suas promessas.	0,822			
Q2. Este operador é simpático e disponível sempre que tenho algum problema.	0,805	0,675	0,862	0,862
Q3. O serviço deste operador tem qualidade e é fiável.	0,838			
Lealdade				
L1. A minha preferência por este operador não vai mudar repentinamente.	0,818			
L2. Mesmo que os meus amigos me recomendem outro operador, a minha preferência por este operador não vai mudar.	0,836	0,677	0,892	0,893
L3. Eu considero-me um cliente leal a este operador.	0,795			
L4. Se tivesse de escolher outra vez, escolheria este operador.	0,841			
Experiências da marca				
BE2. Eu acho que esta marca transmite várias sensações.	0,812			
BE4. Esta marca apela aos meus sentimentos e sensações.	0,813			
BE6. Esta marca é emocional.	0,839	0,589	0,895	0,895
BE7. Esta marca desperta ações comportamentais quando a uso.	0,723			
BE10. Esta marca apela aos meus pensamentos quando a uso.	0,740			
BE12. Esta marca estimula a minha curiosidade.	0,664			

Tabela 2
Índices de adequabilidade do modelo de medida

χ^2	df	RMSEA	NFI	TLI	CFI
574,708	160	0,059	0,944	0,951	0,959

Tabela 3
Correlações entre os constructos

	Satisfação	Comunicação	Qualidade	Lealdade	Experiências
Satisfação	0,905				
Comunicação	0,650	0,754			
Qualidade	0,726	0,740	0,822		
Lealdade	0,737	0,576	0,747	0,823	
Experiências	0,341	0,375	0,408	0,489	0,768

*Nas diagonais a negrito as raízes quadradas dos AVE
Nas não diagonais os valores das correlações entre os constructos

Tabela 4
Teste de Levene para homogeneidade de variâncias

	Levene Statistic	df1	df2	p-value
Lealdade	1,645	2	742	0,194
Satisfação	5,483	2	742	0,004
Qualidade	5,234	2	742	0,006
Comunicação	,745	2	742	0,475
Experiências da marca	1,239	2	742	0,290

Testa a hipótese nula que o erro da variância da variável dependente é igual entre grupos

Discussão

O objetivo do estudo foi avaliar quais as percepções que os clientes têm acerca do seu operador de serviços integrado (*triple play*) para as variáveis examinadas: lealdade, satisfação, qualidade do serviço, comunicação e experiências da

marca. Os resultados obtidos indicam claramente que existem diferenças entre as três principais marcas.

A lealdade foi a segunda variável com menor impacto nos clientes para as três principais marcas. Embora se possa assumir que estes se sentem no geral ligados ao seu opera-

Tabela 5
Robustez dos testes de igualdade de médias

		Statistic	df1	df2	p-value
Satisfação	Welch	7,800	2	363,223	0,000
	Brown-Forsythe	8,722	2	544,410	0,000
Qualidade	Welch	5,032	2	355,510	0,007
	Brown-Forsythe	5,069	2	546,054	0,007

Tabela 6
Resultados da ANOVA

		df	F	p-value
Lealdade	Between Groups	2	4,538	0,011
	Within Groups	742		
Satisfação	Between Groups	2	8,011	0,000
	Within Groups	742		
Qualidade	Between Groups	2	4,738	0,009
	Within Groups	742		
Comunicação	Between Groups	2	2,625	0,073
	Within Groups	742		
Experiências da Marca	Between Groups	2	14,515	0,000
	Within Groups	742		

dor, a intensidade dessa relação não tem uma correspondência direta com os seus índices de satisfação, de qualidade de serviço percebida ou dos esforços de comunicação que o operador tem para com o seu cliente, podendo estar relacionada com as experiências que a marca oferece e cria na mente do consumidor. Os clientes Beta emergiram como os mais leais, existindo uma diferença significativa entre os clientes Beta e os clientes Alfa,

sendo os últimos menos leais. Não foram encontradas diferenças significativas nos níveis de lealdade entre os clientes Gama e os clientes Alfa ou entre os clientes Gama e os clientes Beta.

Existem diferenças significativas nos índices de satisfação dos clientes Beta e Gama para os clientes Alfa. Estes últimos são os menos satisfeitos e essa diferença é estatisticamente significativa. Entre os clientes Gama e Beta não foi encon-

Tabela 7
Testes post-hoc de Scheffe e Games-Powell

Variável	Teste	I	J	Diferença Médias (I-J)	Std. Error	p-val
Lealdade	Scheffe	Alfa	Beta	-0,332*	0,112	0,013
			Gama	-0,298	0,143	0,113
		Beta	Alfa	0,332*	0,112	0,013
			Gama	0,034	0,126	0,965
		Gama	Alfa	0,298	0,143	0,113
			Beta	-0,034	0,126	0,965
Satisfação	Games-Howell	Alfa	Beta	-0,348*	0,106	0,003
			Gama	-0,440*	0,116	0,000
		Beta	Alfa	0,348*	0,106	0,003
			Gama	-0,092	0,094	0,587
		Gama	Alfa	0,440*	0,116	0,000
			Beta	0,092	0,094	0,587
Qualidade	Games-Howell	Alfa	Beta	-0,221	0,102	0,079
			Gama	-0,364*	0,115	0,005
		Beta	Alfa	0,221	0,102	0,079
			Gama	-0,143	0,095	0,294
		Gama	Alfa	0,364*	0,115	0,005
			Beta	0,143	0,095	0,294
Comunicação	Scheffe	Alfa	Beta	-0,107	0,093	0,516
			Gama	-0,269	0,118	0,073
		Beta	Alfa	0,107	0,093	0,516
			Gama	-0,162	0,104	0,295
		Gama	Alfa	0,269	0,118	0,073
			Beta	0,162	0,104	0,295
Experiências da Marca	Scheffe	Alfa	Beta	-0,491*	0,091	0,000
			Gama	-0,352*	0,116	0,010
		Beta	Alfa	0,491*	0,091	0,000
			Gama	0,139	0,102	0,394
		Gama	Alfa	0,352*	0,116	0,010
			Beta	-0,139	0,102	0,394

*. A diferença entre as médias é significativa para um nível de 0,05

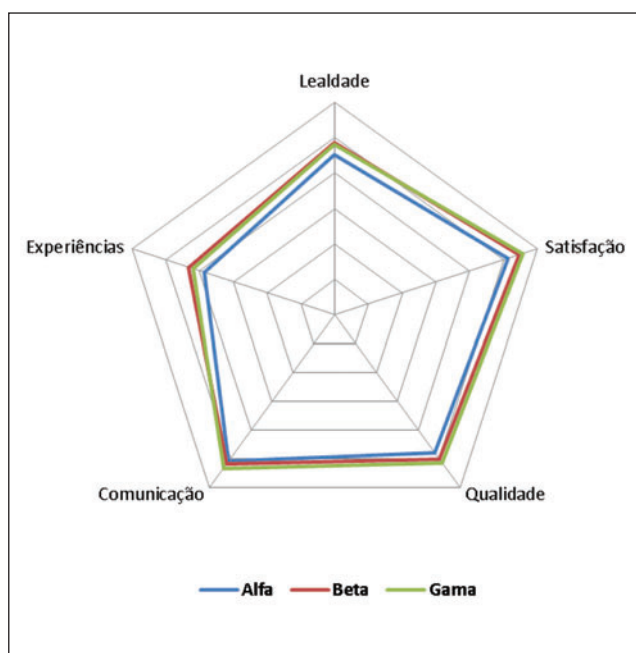
trada uma diferença significativa, contudo os primeiros obtiveram uma média superior no seu índice de satisfação.

Os clientes Gama percebem o seu serviço como sendo de qualidade superior em comparação com os clientes das

duas restantes marcas, porém essa diferença só é estatisticamente significativa em relação à Alfa.

Não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas entre os clientes das três marcas, no que se refere à comunicação. No geral todos avaliam a informação disponi-

Gráfico 5
Percepções dos clientes das três operadoras



bilizada pelos operadores como sendo correta, clara e regular no que se refere ao serviço prestado.

As experiências da marca são um conceito relativamente novo. Dos resultados obtidos, é possível concluir que as marcas ainda não oferecem experiências que evoquem muitas sensações nos seus clientes, talvez devido à novidade do conceito ou à própria natureza dos serviços a que estão associadas.

Ainda assim, este estudo revela que existem diferenças estatisticamente significativas entre os clientes Beta e Gama para os clientes Alfa. As primeiras duas marcas são claramente entendidas como sendo mais emocionais, esta situação pode advir de uma série de fatores como sejam as campanhas publicitárias, a interação com os centros de clientes, as cores e o *design* da própria marca, uma vez que as experiências da marca surgem sempre que os clientes interagem com algum estímulo relacionado com a própria marca. Neste domínio, os clientes Beta entendem a sua marca como sendo aquela que proporciona mais estímulos.

Genericamente, os clientes Alfa têm uma percepção estatis-

ticamente diferente dos clientes Beta para a lealdade, satisfação e experiências da marca e dos clientes da Gama para a satisfação, qualidade e experiências da marca. Os clientes Beta e Gama não têm percepções dos seus operadores significativamente distintas entre si para nenhuma das variáveis examinadas. Não foram encontradas diferenças significativas da comunicação que cada um das três marcas tem com os seus clientes. Embora os clientes Gama sejam os que apresentam uma maior média no que à satisfação, qualidade e comunicação diz respeito, os seus clientes não são os mais leais, sendo esses os da marca Beta. Uma explicação plausível pode ser o facto de Beta ser a marca que evoca mais experiências de entre as três avaliadas.

Implicações Práticas

O mercado do *multiple-play* em Portugal é altamente competitivo, sendo dominado por três grandes marcas que têm entre si ofertas próximas em tipos e preços do serviço. Não sendo a amostra representativa das atuais quotas de mercado, deve ser realçado o facto da marca com maior peso nesta amostra ser uma das que obtém maiores índices nas cinco dimensões analisadas.

Embora os clientes Gama sejam os que apresentam uma maior média no que à satisfação, qualidade e comunicação diz respeito, os seus clientes não são os mais leais, sendo esses os da marca Beta.

Uma explicação plausível pode ser o facto de Beta ser a marca que evoca mais experiências de entre as três avaliadas.

Os resultados demonstram claramente que menores experiências, esforços de comunicação, qualidade e satisfação se traduzem igualmente numa menor lealdade do consumidor. Os responsáveis pelo marketing das empresas devem assim considerar estas variáveis na elaboração dos seus planos de marketing.

A aposta na qualidade pode ser encarada como fundamental, sendo que um mau serviço (o serviço verificado ser

inferior ao esperado) pode não gerar implicitamente lealdade, mas conduzirá quase garantidamente a uma não satisfação e, conseqüentemente, a um eventual comportamento de mudança. Um bom nível de serviço é um pré-requisito para a satisfação e fidelização de clientes. O esforço de comunicação das marcas foi a variável que não registou diferenças significativas, o que significa que, do ponto de vista atual, os clientes encontram-se satisfeitos com a comunicação de eventuais serviços, alterações de tarifário e detalhe das faturas dos três operadores.

A experiência da marca é uma das variáveis que merece um esforço na sua exploração. Isto é particularmente válido no mercado português, onde diversas marcas recorrem a *slogans* e campanhas publicitárias que apelam a uma componente mais sensorial (mudança de logótipo e cor tradicional associada à marca), comportamental, intelectual (campanhas com base no humor) e afetiva (*mais perto do que é importante*).

Os consumidores são sensíveis às diferenças das experiências das marcas, pelo que podem ser exploradas como mecanismo de diferenciação.

Algumas campanhas conduzidas neste mercado destinaram-se claramente a tornar marcas de serviços tradicionalmente «aborrecidas» e indiferenciadas, em marcas emocionais, geralmente presentes noutro tipo de mercados, conseguindo assim criar um nível de diferenciação. Pode assumir-se que os consumidores são sensíveis às diferenças das experiências das marcas, pelo que podem ser exploradas como mecanismo de diferenciação.

Estas variáveis devem ser exploradas no sentido de gerar satisfação, ou seja, exceder as expectativas dos clientes, uma vez que se encontra bem documentado o seu posterior impacto na lealdade.

Limitações e Pesquisas Futuras

Este estudo contém algumas limitações. Estando o setor das comunicações em permanente evolução, quer através da oferta de novos tipos de tecnologia (cabo, fibra ótica, 3G, 4G), quer através de novos tipos de oferta em pacotes

(*quadruple play* com telemóvel e Internet móvel), é importante ter em consideração tais fatores na hora de analisar os resultados, dado que a recolha de dados foi feita no final de 2012 e no início de 2013, pelo que a investigação apenas avalia as ofertas mais comuns à data da recolha de dados. Estudos futuros deverão considerar já este novo tipo de oferta e a expectativa de oferta de tecnologia futura por parte dos seus operadores.

Outra limitação da investigação prende-se com a amostra obtida, que não é representativa da distribuição das quotas de mercado das três principais marcas a nível nacional, estando condicionada à oferta existente à data nas cidades onde foi recolhida, o que vai ao encontro do referido pela ANACOM (2011) de que os serviços *multiple-play* ainda não estão disponíveis em todo o território nacional de igual forma.

Estudos futuros poderiam ser conduzidos, com vista a elaborar o desempenho das marcas ou de serviços no que refere exclusivamente à qualidade e suas dimensões. Poderia ser interessante verificar a relação entre o número ou tipo de reclamações e a qualidade percebida por dimensão, de modo a comparar se a qualidade medida por indicadores de desempenho (por exemplo, rácios de reclamação) encontra correspondência na qualidade medida por «diferença de avaliações» como exemplo da escala utilizada neste estudo.

Por último, um estudo ao longo do tempo poderia ser uma mais-valia, não só porque seria possível estabelecer uma relação entre os esforços das marcas e as percepções dos clientes, como também avaliar a evolução da marca ao longo do tempo em comparação com um período prévio e com as restantes marcas. ■

Referências bibliográficas

- AAKER, D. (1991), «Measuring brand equity across products and markets». *California Management Review*, vol. 38(2), pp. 102-120.
- ANACOM (2012), «Situação das comunicações 2011». <http://www.anacom.pt/render.jsp?contentId=1127309>.
- ANDERSEN, P. H. (2001), «Relationship development and marketing communication: an integrative model». *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 16(3), pp. 167-182.
- ARNOULD, E.; PRICE, L. e ZINKHAN, G. (2002), **Consumers**. McGraw-Hill/Richard D. Irwin, Nova Iorque.
- BAGOZZI, R. e YI, Y. (1988), «On the evaluation of structural equation models», *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 16, pp. 74-94.
- BHARATI, P. e BERG, D. (2005), «Service quality from the other

- side: Information systems management at Duquesne Light». *International Journal of Information Management*, vol. 25(4), pp. 367-380.
- BODET, G. (2008), «Customer satisfaction and loyalty in service: Two concepts, four constructs, several relationships». *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 15, pp. 156-162.
- BRAKUS, J.; SCHMITT, B. e ZARANTONELLO, L. (2009), «Brand experience: What is it? How is it measured? Does it affect loyalty?». *Journal of Marketing*, vol. 73, pp. 52-68.
- BUTTLE, F. (1996), «SERVQUAL: Review, critique, research agenda». *European Journal of Marketing*, vol. 30(1), pp. 8-32.
- CARUANA, A. (2004), «The impact of switching costs on customer loyalty: A study among corporate customers of mobile telephony». *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, vol. 12, pp. 256-268.
- CHAN, M.; LAU, L.; LUI, T.; NG, S.; TAM, E. e TONG, E. (2001), **Customer Relationship Management**. Customer Relationship Management Consortium Study, Asian Benchmarking Clearing House, Hong-Kong.
- CHIOU, J. S. (2004), «The antecedents of consumers' loyalty toward Internet service providers». *Information & Management*, vol. 41(6), pp. 685-695.
- DENG, Z.; LU, Y.; WEI, K. e ZHANG, J. (2010), «Understanding customer satisfaction and loyalty: An empirical study of mobile instant messages in China». *International Journal of Information Management*, vol. 30(4), pp. 289-300.
- DUNCAN, T. e MORIARTY, S. E. (1998), «A communication-based marketing model for managing relationships». *Journal of Marketing*, vol. 56(2), pp. 1-13.
- FORNELL, C. e LARCKER, D. (1981), «Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error». *Journal of Marketing Research*, vol. 18, pp. 39-50.
- GANESH, J.; ARNOLD, M. e REYNOLDS, K. (2000), «Understanding the customer base of service providers: An examination of the differences between switchers and stayers». *Journal of Marketing*, vol. 64, pp. 65-87.
- HOMBURG, C. e GIERING, A. (2001), «Personal characteristics as moderators of the relationship between customer satisfaction and loyalty – An empirical analysis». *Psychology & Marketing*, vol. 18(1), pp. 43-66.
- JONES, M. e SUH, J. (2000), «Transaction-specific satisfaction and overall satisfaction: An empirical analysis». *Journal of Services Marketing*, vol. 14(2), pp. 147-159.
- KANG, G.-D. (2006), «The hierarchical structure of service quality: Integration of technical and functional quality». *Managing Service Quality*, vol. 16, pp. 37-50.
- KEMP, A. (2005), «Getting what you paid for: quality of service and wireless connection to the Internet». *International Journal of Information Management*, vol. 25(2), pp. 107-115.
- KO, Y. e PASTORE, D. (2004), «Current issues and conceptualizations of service quality in the recreation sport industry». *Sport Marketing Quarterly*, vol. 13(2), pp. 158-166.
- KOTLER, P. e KELLER, K. (2006), **Administração de Marketing**. Pearson Prentice Hall, São Paulo.
- LAM, S.; SHANKAR, V.; ERRAMILLI, M. e MURTHY, B. (2004), «Customer value, satisfaction, loyalty, and switching costs: An illustration from a business-to-business service context». *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 32(3), pp. 293-311.
- LIN, H. e WANG, Y. (2006), «An examination of the determinants of customer loyalty in mobile commerce contexts». *Information & Management*, vol. 43(3), pp. 271-282.
- LOW, G. e LAMB, C. (2000), «The measurement and dimensionality of brand associations». *Journal of Product and Brand Management*, vol. 9(6), pp. 350-368.
- MARÔCO, J. (2010), **Análise de Equações Estruturais**. Report Number, Lisboa.
- MCDUGALL, G. e LEVESQUE, T. (2000), «Customer satisfaction with services: Putting perceived value into the equation». *Journal of Services Marketing*, vol. 14(5), pp. 392-410.
- MENTZER, J.; FLINT, D. e HULT, G. (2001), «Logistic service quality as a segment customised process». *Journal of Marketing*, vol. 65, pp. 82-104.
- ODEKERKEN-SCHRÖDER, G.; WULF, K. e SCHUMACHER, P. (2003), «Strengthening outcomes of retailer-consumer relationships: The dual impact of relationship marketing tactics and consumer personality». *Journal of Business Research*, vol. 56, pp. 177-190.
- OLIVER, R. L. (1981), «Measurement and evaluation of satisfaction processes in retail settings». *Journal of Retailing*, vol. 57(3), pp. 25-48.
- OLIVER, R. L. (1997), **Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer**. McGraw-Hill, Boston.
- OLIVER, R. L. (1999), «Whence consumer loyalty?». *Journal of Marketing*, vol. 53(4), pp. 33-44.
- PAN, Y.; SHENG, S. e XIE, F. (2012), «Antecedents of customer loyalty: An empirical synthesis and re-examination». *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 19(1), pp. 150-158.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A. e BERRY, L. L. (1988), «SERVQUAL – a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality». *Journal of Retailing*, vol. 64(1), pp. 12-40.
- PENG, L. e WANG, Q. (2006), «Impact of relationship marketing tactics (RMTs) on switchers and stayers in a competitive service industry». *Journal of Marketing Management*, vol. 22(1), pp. 25-59.
- PICON, A.; CASTRO, I. e ROLDAN, J. L. (2014), «The relationship between satisfaction and loyalty: A mediator analysis». *Journal of Business Research*, vol. 67(5), pp. 746-751.
- RAHUL, T. e MAJHI, R. (2014), «An adaptive non linear approach for estimation of consumer satisfaction and loyalty in mobile phone sector of India». *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 21, pp. 570-580.
- REICHHELD, F. e SCHEFTER, P. (2000), «E-loyalty: Your secret weapon on the web». *Harvard Business Review*, vol. 78(4), pp. 105-113.
- SHANKAR, V.; SMITH, A. e RANGASWAMY, A. (2003), «Customer satisfaction and loyalty in online and offline environments». *International Journal of Research in Marketing*, vol. 20(2), pp. 153-175.
- SPRENG, R.; MACKENZIE, S. e OLSHAVSKY, R. (1996), «A reexamination of the determinants of consumer satisfaction». *Journal of Marketing*, vol. 60, pp. 15-32.
- STAFFORD, M.; STAFFORD, T. e WELLS, B. (1998), «Determinants of service quality and satisfaction in the auto casualty claims process». *Journal of Services Marketing*, vol. 12(6), pp. 426-440.
- VENETIS, K. A. e GHOURI, P. N. (2004), «Service quality and customer retention: Building long-term relationships». *European Journal of Marketing*, vol. 38(11/12), pp. 1577-1598.
- YOO, D. e PARK, J. (2007), «Perceived service quality: Analyzing relationships among employees, customers, and financial performance». *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 24(9), pp. 908-926.

YOON, S. e SUH, H. (2004), «Ensuring IT consulting SERVQUAL and user satisfaction: A modified measurement tool». *Information Systems Frontiers*, vol. 6, pp. 341-352.

ZARANTONELLO, L. e SCHMITT, B. (2010), «Using the brand experience scale to profile consumers and predict consumer

behavior». *Journal of Brand Management*, vol. 17, pp. 532-540.

ZEITHAML, V.; BERRY, L. e PARASURAMAN, A. (1996), «The behavioral consequences of service quality». *Journal of Marketing*, vol. 60(2), pp. 31-46.

MANUAL Teoria e Prática DE GESTÃO MODERNA

MANUEL ALBERTO RAMOS MAÇÃES

No mundo global altamente competitivo em que vivemos, o sucesso de qualquer organização depende não apenas da qualidade e dedicação dos seus colaboradores e do acerto nos produtos e nos mercados, mas também do conhecimento profundo do meio envolvente e do bom desenho dos processos estratégicos, operacionais e administrativos e ainda de uma boa gestão dos recursos financeiros e recursos humanos.

Este livro faz uma abordagem aos principais temas da gestão moderna.



Sustentabilidade corporativa

Avaliação híbrida do «Triple Bottom Line»

por Winston Jerónimo Silvestre e Ana Amaro

RESUMO: A sustentabilidade empresarial é atualmente assumida pelos responsáveis das empresas como um processo de relevância estratégica para a sobrevivência da empresa a médio e a longo prazo. Baseando-nos na divulgação realizada pelas empresas, pretende-se identificar relações de interdependência no «Triple Bottom Line» (TBL). Foram analisados os relatórios de 2011 de 85 empresas baseados no relato do Global Reporting Initiative (GRI), em 36 setores económicos em 36 países de cinco continentes. Para analisar os dados, utilizaram-se técnicas estatísticas descritivas, análise de contingência e de variância e ainda análise de correspondências. Devido ao carácter exploratório da análise, assim como a reduzida dimensão de amostra e grande variabilidade observada nos indicadores analisados, todas as técnicas (mesmo as de análise de contingência e variância) foram utilizadas na ótica da exploração dos dados e não na da inferência estatística. Concluiu-se que as empresas centram a sua atenção em indicadores «âncora» e, por esse motivo, encontramos baixa representatividade na integração e potenciais «trade-off» entre as dimensões. Realizaram-se associações entre Economia-Ambiente e Economia-Sociedade. O carácter exploratório da análise, assim como limitações na sua representatividade, devido à relativa variabilidade, motiva-nos para mais desenvolvimentos.

Palavras-chave: Análise Exploratória de Dados, Desenvolvimento Sustentável, GRI, Relatórios de Responsabilidade Social, TBL

TITLE: Corporate sustainability: Triple Bottom Line hybrid assessment

ABSTRACT: Corporate sustainability is a major strategic priority process in the administration of a company. Based on corporate reporting, interdependence relations on Triple Bottom Line (TBL) indicators were identified. Reports from 2011 were analyzed. 85 companies based on the Global Reporting Initiative (GRI) were selected from 36 economic activities in 36 countries belonging to five continents. Descriptive statistics, contingency analysis, ANOVA and correspondence analysis techniques were used to process data. Due to the exploratory objective, the reduced sample size and the high indicators variability, all the techniques (contingency analysis and ANOVA included) were used from an exploratory point of view, discarding the statistical testing approach. The results show that the companies are mainly focused in traditional indicators. It was difficult to identify indicators interdependence, although some interesting trade-offs were found for Economics-Environment and Economics-Society sets of indicators. The exploratory character of this analysis, along with its limitations, suggests further developments.

Key words: Exploratory Data Analysis, GRI, Social Responsibility Reports, Sustainable Development, TBL

TÍTULO: La sostenibilidad corporativa: Evaluación híbrida del Triple Bottom Line

RESUMEN: La sostenibilidad corporativa se asume en la actualidad por los gestores de las empresas, como un proceso de importancia estratégica para la supervivencia de la empresa en el mediano y largo plazo. Sobre la base de la divulgación hecha por las empresas, tuvimos la intención de identificar las interdependencias en la Triple Bottom Line (TBL). Fueron analizados los informes del 2011 de 85 empresas basadas en el Global Reporting Initiative (GRI)

em 36 sectores económicos y en 36 países de los cinco continentes. Para analizar los datos, se utilizaron técnicas estadísticas descriptivas, de análisis de contingencia, de análisis de variabilidad y también análisis de correspondencias. Debido a la naturaleza exploratoria del análisis, así como el reducido tamaño de la muestra y la gran variabilidad observada en los indicadores analizados, todas las técnicas (incluso las del análisis de contingencia y la variabilidad) se utilizaron en el contexto de exploración de datos y no en la inferencia estadística. Se concluyó que las empresas centran su atención en los indicadores «ancla» y, por lo tanto, hemos encontrado escasa representación en la integración y los potenciales trade-off entre las dimensiones. Hubo asociaciones entre economía y medio ambiente, economía y sociedad. El carácter exploratorio del análisis, así como las limitaciones de su representatividad, debido a la variabilidad relativa, nos motiva para seguir avanzando con otros desarrollos.

Palabras clave: Análisis Exploratoria de Datos, Desarrollo Sostenible, GRI, Informes de Responsabilidad Social, TBL

Tendo como base as diferentes correntes de pensamento sobre a teoria das empresas, Lozano *et al.* (2014, p. 11) apresentam uma proposta sobre a teoria das empresas orientada para a sustentabilidade, em que: «The firm is a profit generating entity in a state of constant evolution. This entity is a system comprised of resources and networks of relationships with stakeholders. The firm's employees are responsible to represent the firm, manage its resources, and empower its stakeholders so that the firm complies with laws, maintains its 'license to operate', increases its competitive advantage, and better contributes to

foster the evolution of more sustainable societies by holistically addressing the economic, environmental, social, and time dimensions.»

Não sendo uma proposta completamente inovadora, permite-nos, porém, ter uma ideia da contextualização das diferentes dinâmicas que estão presentes no desenvolvimento das atividades das empresas, as quais geram uma multiplicidade de impactos. A intensidade dos mesmos está diretamente relacionada com o sector de atividade a que pertencem (UN, 2008), dependendo do ciclo de vida dos seus produtos e serviços (Finnveden *et al.*, 2009; Jeswani e

Winston Jerónimo Silvestre

winstonjeronimo@gmail.com

Doutorando em Gestão do Ambiente e Economia Ecológica, Desenvolvimento Sustentável das Organizações, Universidade Nova de Lisboa. Universidade Nova de Lisboa, Faculdade de Ciências e Tecnologia, Departamento de Ciências e Engenharia do Ambiente, Center for Environmental and Sustainability Research (CENSE), 2829-516 Caparica, Portugal.

PhD candidate in Environmental Management and Ecological Economics, Sustainable Development of Organizations, Universidade Nova de Lisboa. Universidade Nova de Lisboa, Faculty of Sciences and Technology, Department of Environmental Sciences and Engineering, Center for Environmental and Sustainability Research (CENSE), 2829-516 Caparica, Portugal.

Estudante de Doctorado en Gestión Ambiental y Economía Ecológica, Desarrollo Sostenible de las Organizaciones, Universidade Nova de Lisboa. Universidade Nova de Lisboa, Faculdade de Ciências e Tecnologia, Departamento de Ciências e Engenharia do Ambiente, Center for Environmental and Sustainability Research (CENSE), 2829-516 Caparica, Portugal.

Ana Amaro

anaamaro@isg.pt

Doutorada em Engenharia de Sistemas, Instituto Superior Técnico. Professora Associada, Instituto Superior de Gestão, Departamento de Matemática, Rua Vitorino Nemésio, n.º 5, 1750-306 Ameixoeira, Lisboa, Portugal.

PhD in Systems Engineering, Instituto Superior Técnico. Professor, Business & Economics School, Mathematics Department, Rua Vitorino Nemésio, n.º 5, 1750-306 Ameixoeira, Lisbon, Portugal.

Doctorada en Ingeniería de Sistemas, Instituto Superior Técnico. Profesora Asociada, Instituto Superior de Gestão, Departamento de Matemática, Rua Vitorino Nemésio, n.º 5, 1750-306 Ameixoeira, Lisboa, Portugal.

Recebido em março de 2014 e aceite em dezembro de 2014.

Received in March 2014 and accepted in December 2014.

Recibido en marzo de 2014 e aceptado en diciembre de 2014.

Azapagic, 2012), da sua cadeia de abastecimento (Govindan *et al.*, 2014), da relação que estabelecem com os diferentes *stakeholders* (Rossouw, 2005; Loorbach e Huffenreuter, 2013) e da sua Responsabilidade Social Corporativa (RSC) (McWilliams e Siegel, 2001; McWilliams *et al.*, 2006; Castelló e Lozano, 2011).

Nos últimos anos, tem-se assistido a uma mudança de paradigma empresarial, sendo necessário estar consciente dos principais desafios económicos, sociais e ambientais que terão de ser enfrentados (Steurer *et al.*, 2005; Linnenluecke e Griffiths, 2010). Cada vez mais os *stakeholders* exigirão às organizações a responsabilidade dos seus atos e ações. O principal desafio das empresas será decidir quais as ações e iniciativas pelas quais deverão optar para fazer face aos desafios da sustentabilidade, e, por outro lado, depois de implementadas, a forma de medir e avaliar o seu impacto. Berman *et al.* (1999) propõem duas perspetivas concorrentes sobre a motivação para abordar estas questões: a instrumental e a normativa.

O desempenho de uma empresa está diretamente relacionado com a sua eficiência ou ineficiência, efetividade, capacidade tecnológica, disponibilidade de capitais, hábitos, cultura organizacional, habilidade para a mudança, capacidade de criar valor para os «stakeholders» e a forma como comunica os seus resultados.

A abordagem instrumental sugere que a RSC e a sua preocupação com os *stakeholders* são motivadas pela perceção de que o desempenho económico da empresa é melhorado se fomentar estrategicamente os princípios da RSC. Os estudos realizados por Margolis e Walsh (2003), Branco e Rodrigues, 2008; Makni *et al.*, (2009) corroboram a existência de uma relação positiva entre o desempenho económico e as práticas de RSC.

A perspetiva normativa sugere que as empresas têm a obrigação moral de cuidar dos interesses dos *stakeholders*. Os estudos realizados por Gray (2006), Branco e Rodrigues (2008), Carroll e Shabana (2010) demonstram que se observam vantagens no que concerne à redução de custos e

riscos, reforço da reputação e legitimidade, vantagens competitivas, entre outros aspetos.

O debate tem-se centrado na forma de implementar, manter e melhorar as práticas de RSC e, por outro lado, como avaliar os seus impactos e resultados (Smith, 2003; Mahoney *et al.*, 2013). Isto é, como integrar no planeamento estratégico das empresas os princípios de RSC (Gray, 2006), o que medir e como medir para monitorizar e avaliar os seus resultados e que canais de comunicação utilizar para divulgar suas intenções, propostas e resultados (Fernandez-Feijoo *et al.*, 2014).

No seu estudo, Carroll (2000) responde à questão se o desempenho da RSC deve ser medido e a sua resposta é afirmativa porque é importante para as empresas e a sociedade. Mas a questão é outra: «The real question is whether valid and reliable measures can be developed...» (p. 473).

Tem-se observado, de facto, uma multiplicidade considerável de propostas, modelos, métricas e indicadores que têm contribuído para que as organizações compreendam e avaliem o desempenho das suas estratégias e atividades no âmbito da RSC. As abordagens realizadas são diversas e procuraram explicar as diversas dimensões da sustentabilidade nos mais variados contextos.

O desempenho de uma empresa está diretamente relacionado com a sua eficiência ou ineficiência, efetividade, capacidade tecnológica, disponibilidade de capitais, hábitos, cultura organizacional, habilidade para a mudança, capacidade de criar valor para os *stakeholders* e a forma como comunica os seus resultados.

O relato é a forma privilegiada que, por norma, as organizações em geral utilizam para comunicar e dar a conhecer o desempenho das suas atividades, para legitimarem a sua conduta e forma de atuar perante uma diversidade de *stakeholders* internos e externos à empresa.

O Global Report Initiative (GRI) é atualmente considerado a estrutura mais consensual de relato voluntário (Branco e Rodrigues, 2006) para comunicar a sustentabilidade das organizações. Trata-se de uma abordagem padronizada que estimula a consulta de informação sobre sustentabilidade pelas partes interessadas (Brown *et al.*, 2009). De referir que a estrutura do GRI (GRI, 2006; 2011) tem vindo a caracteri-

zar-se, desde a sua criação em 1999, por uma constante adaptação às exigências e necessidades de divulgação, tendo como objetivo proporcionar a melhor informação possível sobre a sustentabilidade das organizações.

Este normativo cobre, através dos seus indicadores de progresso e avaliação, as três dimensões da sustentabilidade «Economia, Ambiente, Sociedade» o denominado *Triple Bottom Line* (TBL), designação dada a conhecer por Elkington (1999).

É nosso objetivo, utilizando a informação relatada pelas empresas, estudar as interações que se venham a estabelecer entre o binómio dimensional Economia-Ambiente e Economia-Sociedade, já que acreditamos que na interdependência das dimensões se potenciam efeitos de complementaridade, de sinergia e de *trade-off*. Estas relações são designadas de relações híbridas (Jerónimo Silvestre et al., 2014).

Dados e metodologia

O trabalho empírico realizado teve como base os relatórios de sustentabilidade das empresas.

• Seleção da amostra

As empresas que fazem parte da amostra foram selecionadas do total de empresas que registaram os seus relatórios de sustentabilidade na base de dados do GRI (GRI, 2011). A seleção foi feita seguindo os seguintes critérios: a versão de relato é a G3 e G3.1; ano de relato considerado 2011; foram consideradas pequenas e médias empresas (PME), grandes empresas e multinacionais (MN); por setor de atividade, uma por país; o idioma dos relatórios poderá ser em inglês, espanhol e/ou português; o relatório está disponível em formato eletrónico; e a empresa preferencialmente utiliza um sistema de gestão formal (por ex. normas da ISO, OHSAS, AA1000, SA8000).

• Análise da informação relatada

Para cada um dos relatórios selecionados, foi realizada uma análise e avaliação das respostas dadas a cada indicador, observando-se qual a frequência de utilização para as dimensões do TBL, tendo sido realizada uma análise de conteúdo da informação disponibilizada tanto

qualitativa, como quantitativa. Foi, assim, possível fazer a seriação dos indicadores e determinar os indicadores prevaletentes para a análise de integração, assim como determinar qual o índice de responsabilidade do relato das empresas.

• Metodologia de âmbito estatístico

Com o objetivo de avaliar a possibilidade de relações ou associações entre indicadores, dois a dois, efetuaram-se Análises de Contingência e de Variância.

As hipóteses de base em análise (traduzidas pela hipótese nula) assumem a inexistência de associação entre os indicadores:

- Análise de Contingência: os dois indicadores (qualitativos) são independentes;
- Análise de Variância: os valores médios do indicador quantitativo são iguais para todas as categorias possíveis do indicador qualitativo.

Com estas análises, pretendeu-se detetar indícios da existência de associações entre dois indicadores de dimensões diferentes, pelo que a verificação dos pressupostos destas duas análises não foi uma preocupação. Como critério de decisão consideraram-se as análises com *p-value* claramente inferior a um nível de significância de 0,05 (correspondente a um grau de confiança de 95%).

O resultado conduziu a um subconjunto de indicadores submetidos, de seguida, a uma Análise de Correspondências para, em conjunto e para cada um dos binómios Economia-Ambiente e Economia-Sociedade, detetar associações de interesse (para albergar indicadores quantitativos efetuou-se a sua classificação).

O tratamento estatístico dos dados foi realizado através da utilização do programa STATISTICA (2013).

Resultados e discussão

• Caracterização da amostra

A amostra é constituída por um total de 85 empresas com uma distribuição equilibrada entre as dimensões empresariais (PME, grandes empresas e MN) e por 36 setores de atividades económicas. Em apenas 7 destes setores concentram-se 43% das empresas (de maior a menor): Serviços Financeiros, Energia, Distribuição de Energia, Produtos

Alimentares e Bebidas, Mineração, Telecomunicações e Indústria Química.

As empresas estão distribuídas por 36 países, destacando-se 6 pelo número de empresas representadas, correspondendo a 51% da amostra (Austrália, Itália, Portugal, EUA, Brasil e Espanha). 68% dos países são pertencentes à OCDE. O continente mais representado é a Europa (46%), seguido da América (29%) e Ásia (18%).

Das 85 empresas, 78 indicam a sua utilização com a seguinte distribuição: ISO 14001 com 67%, ISO 9001 com 66%, OHSAS 18001 com 45% e AA1000 com 25%. Em média, 38% das empresas utilizam três destes sistemas.

A adoção de sistemas de gestão é considerada como parte de um esforço ampliado pelas organizações para monitorizar, controlar e reduzir os impactos causados, constituindo-se como elemento importante da sustentabilidade corporativa. Das 85 empresas, 78 indicam a sua utilização com a seguinte distribuição: ISO 14001 com 67%, ISO 9001 com 66%, OHSAS 18001 com 45% e AA1000 com 25%. Em média, 38% das empresas utilizam três destes sistemas. Porém, o uso destas ferramentas e sistemas de gestão pode não corresponder a melhorias de desempenho ou esforço legítimo nesse sentido (Wiengarten *et al.*, 2012). Não obstante, a sua implementação permitirá, num processo que se pretende continuado, sensibilizar e ajudar as empresas a transformarem-se em unidades mais responsáveis.

• Análise da informação relatada

O GRI apresenta-se com um total de 84 indicadores (9 económicos, 30 ambientais e 45 de âmbito social – 15 práticas laborais, 11 direitos humanos, 10 sociedade e 9 responsabilidade do produto).

Relativamente às 85 empresas da nossa amostra:

- Apenas 33% das empresas utilizam no seu relato mais de 62 e um máximo de 84 indicadores, representando um valor médio de 89% de cobertura de relato;
- 28% das empresas utilizam no seu relato mais de 40 e

menos de 63 indicadores, representando um valor médio de 63% de cobertura de relato;

- 32% das empresas utilizam no seu relato mais de 20 e menos de 41 indicadores, representando um valor médio de 31% de cobertura de relato; e
- 7% das empresas utilizam no seu relato mais de 9 e menos de 21 indicadores, representando um valor médio de 19% de cobertura de relato.

Observa-se que 44 empresas (52% do total) encontram-se acima do valor médio de relato entre muito bom e bom.

Estes resultados foram fundamentais para identificar o conjunto de indicadores prevaletentes para a análise de integração: dos 84 indicadores selecionaram-se apenas 36 em função da frequência e variabilidade de resposta das 85 empresas (mais de 40% das empresas responderam relativamente a 4 indicadores económicos, 10 ambientais e 11 sociais) (ver Quadros I a III, pp. 24-25).

• Relato entre indicadores

Os resultados obtidos através da análise de contingência e de variância permitiram a identificação de indícios de relações entre indicadores de tipos diferentes (ver Quadros IV e V, pp. 25-26). Estas associações/relações híbridas estão relacionadas com a porção de uma unidade coerente (sistema – dimensões do TBL) que, por efeito de indução de alguns dos seus elementos (subsistema – indicadores) por outra unidade coerente diferente, pode potenciar resultados positivos, negativos, nulos ou neutros de desempenho e que afetarão ambas as porções dos dois sistemas em grau e intensidade (Jerónimo Silvestre *et al.*, 2014).

Quanto à análise de correspondências efetuada com os indicadores do sistema, os resultados são os seguintes:

- Economia-Ambiente revela que valores elevados para as Vendas líquidas (EC1-1) estão associados a grandes quantidades de materiais utilizados (EN-1), energia consumida (EN-3 e EN-4) e sanções ambientais (EN28) (ver Figura 1, p. 27).
- Economia-Sociedade revela que valores elevados para as Remunerações (EC1-7) estão associados a maior proporção de trabalhadores com contratos de trabalho (LA4), mais acidentes laborais (LA7), mais incidentes resultantes de não conformidade (PR4), coimas (PR9) e multas (SO8) (ver Figura 2, p. 28).

Quadro I
Respostas globais por indicador para a dimensão económica

Objetivo para cada indicador	Maximizar	Maximizar	Maximizar	Maximizar
Escala de medida	Quantitativo	Quantitativo	Quantitativo	Qualitativo
Unidade normalizada de medida	Euro (€10 ⁿ)	Euro (€10 ⁿ)	Euro (€10 ⁿ)	
Dimensões do Desempenho económico	Vendas líquidas	Remunerações	Investimento na comunidade	Impacto dos investimentos em infraestruturas e serviços que visam o benefício público
	EC1-1	EC1-7	EC1-8	EC8
Total respostas	49	67	52	54
%	57,65	78,82	61,18	63,53

Ano de relato – 2011; Tamanho da amostra – 85 empresas

Quadro II
Respostas globais por indicador para a dimensão ambiental

Objetivo para cada indicador	Minimizar	Minimizar	Minimizar	Minimizar	Minimizar	Minimizar	Minimizar	Minimizar	Minimizar	Maximizar
Escala de medida	Quantitativo	Quantitativo	Quantitativo	Quantitativo	Quantitativo	Quantitativo	Quantitativo	Binário	Binário	Binário
Unidade normalizada de medida	Toneladas (Tx10 ⁿ)	Quilowatt-hora (kWhx10 ⁿ)	Quilowatt-hora (kWhx10 ⁿ)	Metro cúbico (m ³ x10 ⁿ)	GEE Toneladas de Dióxido de carbono (TCO ₂ x10 ⁿ)	Metro cúbico (m ³ x10 ⁿ)	Toneladas (Tx10 ⁿ)	1 – sim 0 – não	1 – sim 0 – não	1 – sim 0 – não
Dimensões de desempenho ambiental	Materiais utilizados	Consumo direto de energia	Consumo indireto de energia	Consumo de água	Emissões diretas e indiretas	Descarga de águas	Totais resíduos	Apresenta derrames	Apresenta sanções	Investimento na proteção do ambiente
	EN1	EN3	EN4	EN8	EN16	EN21	EN22	EN23	EN28	EN30
Total respostas	53	67	52	73	70	39	70	54	60	36
%	62,35	78,82	61,18	85,88	82,35	45,88	82,35	63,53	70,59	42,35

Ano de relato – 2011; Tamanho da amostra – 85 empresas

A análise exploratória efetuada revelou-se muito útil tendo, naturalmente, algumas limitações, nomeadamente na representatividade das categorias utilizadas para os indicadores, o que justifica por ex.: a associação aparente entre o indicador EN4-q3-Baixo com o universo positivo do sistema Economia-Ambiente (ver Figura 2).

Conclusões e limitações

A ausência de referências na literatura que ajudem a validar o trabalho efetuado, a grande variabilidade dos indicadores, a sua menos equilibrada qualificação e a incorporação de inúmeros setores de atividade de apenas 85 empresas são alguns dos fatores que dificultaram a análise

Quadro III
Respostas globais por indicador para a dimensão social

Objetivo para cada indicador			Maximizar	Minimizar	Maximizar	Maximizar	Maximizar	Maximizar	Minimizar	Minimizar	Minimizar
Escala de medida	Quantitativo	Quantitativo	Quantitativo	Quantitativo	Qualitativo	Quantitativo	Qualitativo	Binário	Binário	Binário	Binário
Unidade normalizada de medida			%		%	%	%	1 – sim 0 – não	1 – sim 0 – não	1 – sim 0 – não	1 – sim 0 – não
Dimensões de desempenho social	Número de homens	Número de mulheres	Trabalhadores abrangidos por acordo de trabalho	Número de acidentes de trabalho	Ações de formação	Análise de desempenho	Parceiros sujeitos a avaliação	Ações em estreita colaboração com a comunidade	Coimas por incumprimento de leis e regulamentos	Incidentes por não conformidade	Coimas por não cumprimento de fornecimento de produtos serviços
	LA1-H	LA1-M	LA4	LA7	LA8	LA12	HR2	SO1	SO8	PR4	PR9
Total respostas	78	78	63	71	65	63	45	64	58	45	52
%	91,76	91,76	74,12	83,53	76,47	74,12	52,94	75,29	68,24	52,94	61,18

Ano de relato – 2011; Tamanho da amostra – 85 empresas

Quadro IV
Indícios de associação entre indicadores (Economia-Ambiente) decorrentes de análises de contingência e variância

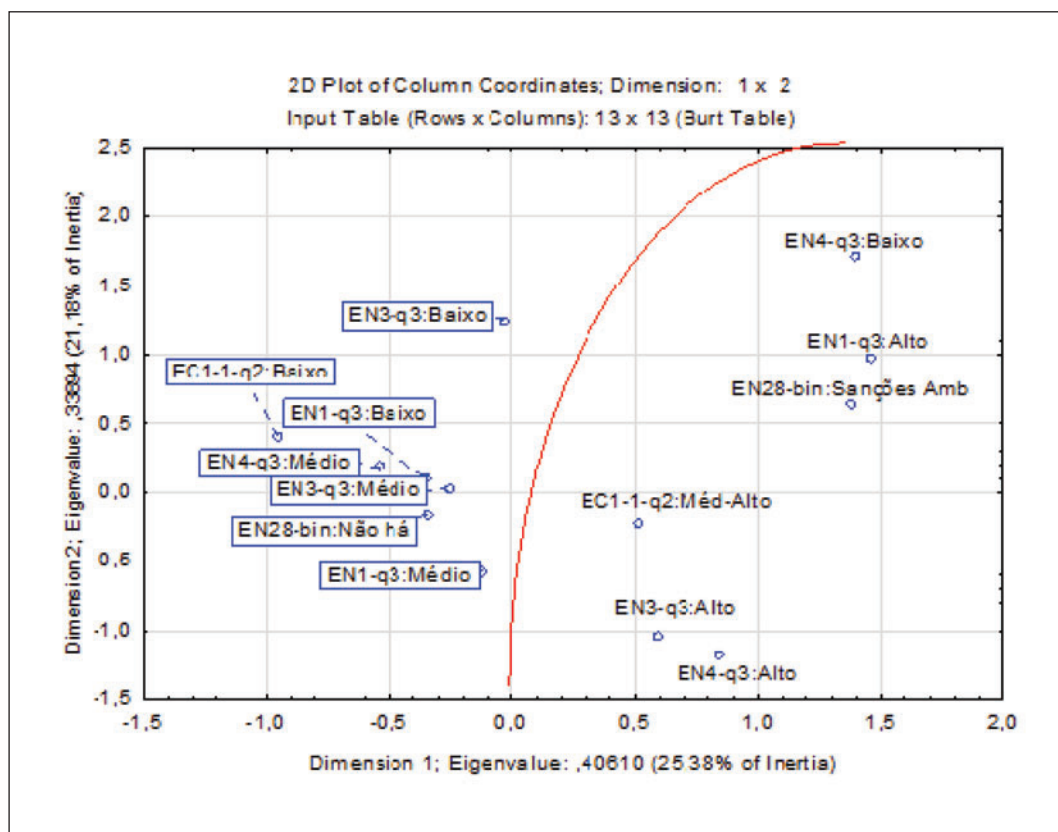
	Económicos	EC1-1	EC1-7	EC1-8	EC8
Ambientais	Relações híbridas	Vendas líquidas	Remunerações	Investimento na comunidade	Impacto dos investimentos em infraestruturas e serviços que visam o benefício público
EN1	Materiais utilizados	Sim	Não	Não	Não
EN3	Consumo direto de energia	Sim	Sim	Não	Não
EN4	Consumo indireto de energia	Sim	Sim	Não	Não
EN8	Consumo de água	Não	Não	Não	Não
EN16	Emissões diretas e indiretas de gases com efeito de estufa	Não	Não	Não	Não
EN22	Resíduos	Não	Sim	Não	Não
EN23	Apresenta derrames	Não	Não	Não	Não
EN28	Apresenta sanções por incumprimento das leis e regulamentos ambientais	Sim	Sim	Não	Não

Nota: Da bateria inicial de indicadores, foram retirados, por falta de consistência de registos, os indicadores EN21 (descargas de águas) e EN30 (investimento na proteção do ambiente).

Quadro U
Indícios de associação entre indicadores (Economia-Social) decorrentes de análises de contingência e variância

	Económicos	EC1-1	EC1-7	EC1-8	EC8
Sociais	Relações híbridas	Vendas líquidas	Remunerações	Investimento na comunidade	Impacto dos investimentos em infraestruturas e serviços que visam o benefício público
LA1-H	Número de homens	Sim	Sim	Sim	Sim
LA1-M	Número de mulheres	Sim	Sim	Sim	Sim
LA4	Trabalhadores abrangidos por contratação coletiva	Não	Sim	Não	Não
LA7	Número de acidentes laborais	Não	Sim	Não	Não
LA8	Programas de formação diversificados	Não	Não	Não	Não
LA12	Análise de desempenho e desenvolvimento de carreira	Não	Não	Não	Não
HR2	Parceiros de negócio sujeitos a avaliação	Não	Não	Não	Não
SO1	Ações em estreita colaboração com a comunidade local, avaliação de impactos e programas de desenvolvimento	Não	Não	Não	Não
SO8	Coimas e sanções não monetárias por incumprimento de leis e regulamentos	Sim	Sim	Não	Não
PR4	Incidentes resultantes da não conformidade com os regulamentos e códigos voluntários relativos à informação e rotulagem dos produtos e serviços	Não	Sim	Sim	Não
PR9	Coimas por incumprimento de leis e regulamentos relativos ao fornecimento e utilização de produtos e serviços	Não	Sim	Não	Não

Figura 1
Mapa de correspondências com os indicadores interessantes do Sistema Economia-Ambiente



efetuada. Por esta razão, consideramos estes resultados como preliminares.

Identificaram-se como indicadores económicos de referência as Vendas e as Remunerações, com *trade-offs* com indicadores Ambientais (Vendas) e Sociais (Remunerações).

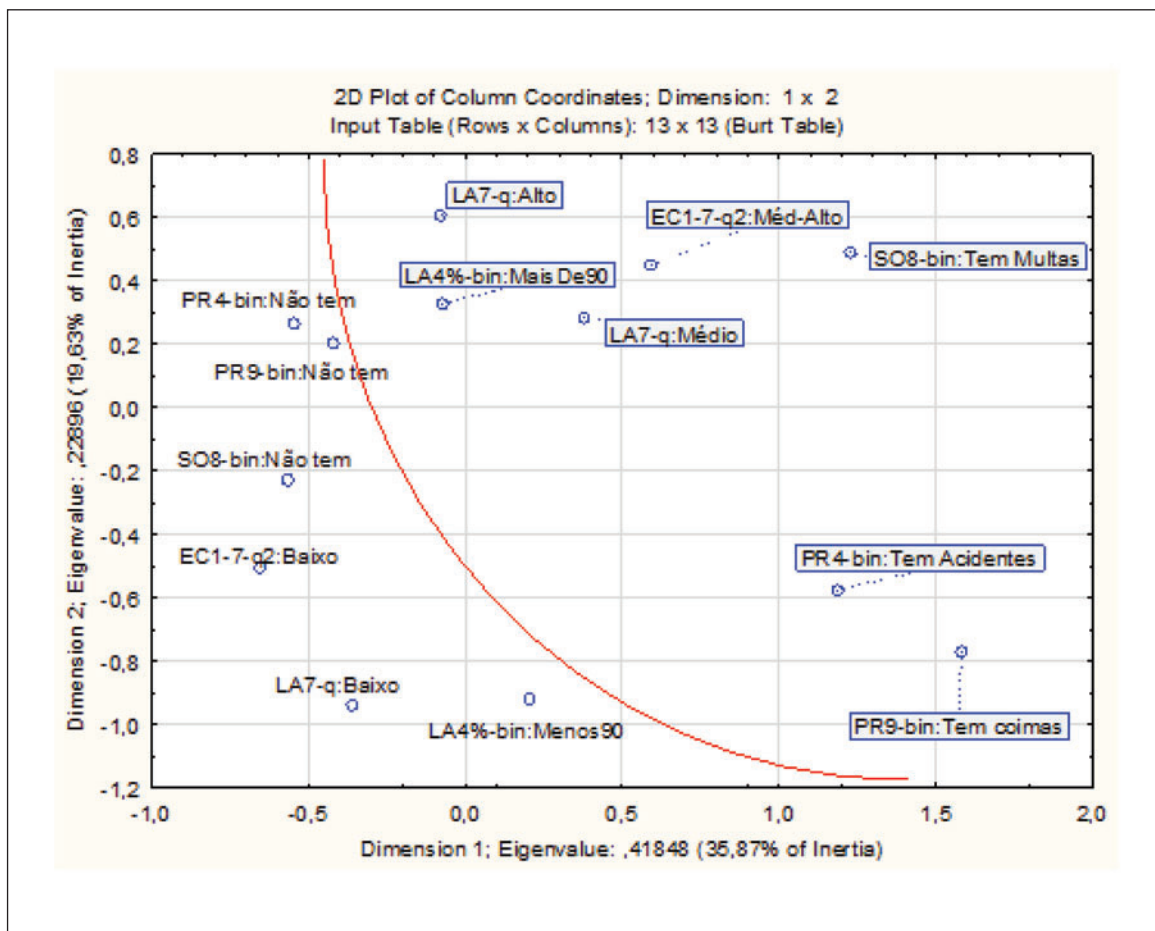
A abordagem híbrida só terá lugar se não se verificar uma compartimentação de interesses quase estanque entre as dimensões do TBL que impeça a possibilidade da integração dos seus elementos constituintes. Assim, ao abordar-se a sustentabilidade, está a apelar-se ao imperativo da conciliação do equilíbrio necessário entre os aspetos económicos, sociais e ambientais, pelo que o dilema ético não está entre a escolha de uma ou outra destas dimensões, mas na ponderação das combinações possíveis que possam viabilizar o bem-estar entre as mesmas.

Como refere Azapagic (2004, p. 656): «While it is neces-

sary to present to stakeholders the information on economic, environmental and social performance in a disaggregated form, integrating two or more indicators into one measure of performance to inter-relate different aspects of sustainability can also be helpful, for several reasons. Firstly, integration reduces the number of indicators to a smaller, more manageable number of performance measures, thus better facilitating decision-making process. Secondly, sustainable development is a holistic concept and ideally we should strive to consider all three pillars of sustainability simultaneously. Although in practice this may be difficult to achieve, integrated indicators could bring us a step closer to achieving this aim.»

Assim, o desenvolvimento de novas abordagens ou a consolidação de abordagens existentes, tendo como ponto de partida pontos de vista alternativos, seja para propostas inte-

Figura 2
Mapa de correspondências com os indicadores interessantes do Sistema Economia Social



gradadoras, totais ou parciais das dimensões do TBL, são contributos acrescidos para a compreensão da RSC. ■

Winston Jerónimo Silvestre foi bolseiro de Doutoramento da Fundação para a Ciência e a Tecnologia (SFRH/BD/35747/2007).

Referências bibliográficas

- AZAPAGIC, A. (2004), «Developing a framework for sustainable development indicators for the mining and minerals industry». *Journal of Cleaner Production*, 12(6), pp. 639-662.
- BERMAN, S. L.; WICKS, A. C.; KOTHA, S. e JONES, T. M. (1999), «Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance». *Academy of Management Journal*, 42(5), pp. 488-506.
- BRANCO, M. e RODRIGUES, L. (2006), «Corporate social responsibility and resource-based perspectives». *Journal of Business Ethics*, 69(2), pp. 111-132.

BRANCO, M. e RODRIGUES, L. (2008), «Factors influencing social responsibility disclosure by portuguese companies». *Journal of Business Ethics*, 83(4), pp. 685-701.

BROWN, H. S.; DE JONG, M. e LEVY, D. L. (2009), «Building institutions based on information disclosure: Lessons from GRI's sustainability reporting». *Journal of Cleaner Production*, 17(6), pp. 571-580.

CARROLL, A. B. (2000), «A commentary and an overview of key questions on corporate social performance measurement». *Business & Society*, 39(4), pp. 466-478.

CARROLL, A. B. e SHABANA, K. M. (2010), «The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice». *International Journal of Management Reviews*, 12(1), pp. 85-105.

CASTELLÓ, I. e LOZANO, J. (2011), «Searching for new forms of legitimacy through corporate responsibility rhetoric». *Journal of Business Ethics*, 100(1), pp. 11-29.

ELKINGTON, J. (1999), «Triple bottom line revolution: Reporting for the third millennium». *Australian CPA*, 69, p. 75.

FERNANDEZ-FEIJOO, B.; ROMERO, S. e RUIZ, S. (2014), «Commitment to corporate social responsibility measured through global reporting initiative reporting: Factors affecting the behavior of companies». *Journal of Cleaner Production*, 81, pp. 244-254.

FINNVEDEN, G.; HAUSCHILD, M. Z.; EKVALL, T.; GUINÉE, J.; HEIJUNGS, R.; HELLWEG, S.; KOEHLER, A.; PENNINGTON, D. e SUH, S. (2009), «Recent developments in life cycle assessment». *Journal of Environmental Management*, 91(1), pp. 1-21.

GOVINDAN, K.; AZEVEDO, S. G.; CARVALHO, H. e CRUZ-MACHADO, V. (2014), «Impact of supply chain management practices on sustainability». *Journal of Cleaner Production*, 85, pp. 212-225.

GRAY, R. (2006), «Social, environmental and sustainability reporting and organisational value creation? Whose value? Whose creation?». *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 19(6), pp. 793-819.

GRI (2006), «Sustainability Reporting Guidelines Version 3.0 (G3), Global Reporting Initiative». <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/G3-Sustainability-Reporting-Guidelines.pdf>.

GRI (2011), «Global Reporting Initiative. What is GRI?». <http://www.globalreporting.org/AboutGRI/WhatsGRI/>.

JERÓNIMO SILVESTRE, W.; ANTUNES, P. e FILHO, W. L. (2014), «Hybrid Bottom Line: Another perspective on the sustainability of organizations». *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, 21(5), pp. 456-464.

JESWANI, H. K. e AZAPAGIC, A. (2012), «Life cycle sustainability assessment of second generation biodiesel». In R. Luque e J. A. Melero (EE.), **Advances in Biodiesel Production**, Woodhead Publishing, pp. 13-31.

LINNENLUECKE, M. K. e GRIFFITHS, A. (2010), «Corporate sustainability and organizational culture». *Journal of World Business*, pp. 45(4), pp. 357-366.

LOORBACH, D. A. e HUFFENREUTER, R. L. (2013), «Exploring the economic crisis from a transition management perspective».

Environmental Innovation and Societal Transitions, 6, pp. 35-46.

LOZANO, R.; CARPENTER, A. e HUISINGH, D. (2014), «A review of 'theories of the firm' and their contributions to Corporate Sustainability». *Journal of Cleaner Production*, pp. 1-13, no prelo.

MAHONEY, L. S.; THORNE, L.; CECIL, L. e LAGORE, W. (2013), «A research note on stand alone corporate social responsibility reports: Signaling or greenwashing?». *Critical Perspectives on Accounting*, 24(4-5), pp. 350-359.

MAKNI, R.; FRANCOEUR, C. e BELLAVANCE, F. (2009), «Causality between corporate social performance and financial performance: Evidence from Canadian firms». *Journal of Business Ethics*, 89(3), pp. 409-422.

MARGOLIS, J. D. e WALSH, J. P. (2003), «Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business». *Administrative Science Quarterly*, 48(2), pp. 268-305.

MCWILLIAMS, A.; SIEGEL, D. S. e WRIGHT, P. M. (2006), «Corporate social responsibility: Strategic implications». *Journal of Management Studies*, 43(1), pp. 1-18.

ROSSOUW, G. J. (2005), «Business ethics and corporate governance: A global survey». *Business & Society*, 44(1), pp. 32-39.

SMITH, N. C. (2003), Corporate social responsibility: Whether or how?». *California Management Review*, 45(4), pp. 52-76.

STATISTICA (2013).

STEURER, R.; LANGER, M.; KONRAD, A. e ARTINUZZI, A. (2005), «Corporations, stakeholders and sustainable development I: A theoretical exploration of business-society relations». *Journal of Business Ethics*, 61(3), pp. 263-281.

UN (2008), «International standard industrial classification of all economic activities», *Department of Economic and Social Affairs. Statistics Division. Series M, n.º 4/Rev. 4*, p. 291.

WIENGARTEN, F.; PAGELL, M. e FYNES, B. (2012), «ISO 14000 certification and investments in environmental supply chain management practices: Identifying differences in motivation and adoption levels between Western European and North American companies». *Journal of Cleaner Production*, 56, pp. 18-28.

O maior directório de entrevistas em directo com Gurus de Gestão & Tecnologia

JANELA

naWEB.com

O seu PORTAL para o
Management em português

REGISTE-SE NA
JANELA NA WEB

GURUS ON LINE

www.gurusonline.tv

Entrevistas sobre Administração de Empresas



pb©2001

Um estudo sobre o uso de tecnologias de informação no processo de ensino e aprendizagem

por Douglas Feitosa, Adilson Yoshikuni, Edimilson Lucas e Alberto Albertin

RESUMO: Com o constante surgimento e adoção de tecnologias por parte de alunos e professores, surge a necessidade de compreender esse fenômeno com maior profundidade. Assim, este trabalho tem o objetivo de identificar os fatores existentes na relação entre o uso de Tecnologias de Informação e as atividades de ensino e aprendizagem, no nível de sala de aula. Este trabalho verificou a perspectiva de professores acerca desse fenômeno, por meio de uma abordagem exploratória e qualitativa que baseou suas análises em técnicas de codificação de «Grounded Theory». Foram realizadas 20 entrevistas com professores que atuam ou atuaram recentemente em Instituições de Ensino Superior (IES) no Brasil. Nas análises emergiram categorias que nortearam o desenvolvimento de um modelo teórico inicial que aprofunda a literatura existente sobre o tema e ajuda aos gestores de IES na compreensão do fenômeno no nível de sala de aula. Limitações e trabalhos futuros são descritos nas seções posteriores.

Palavras-chave: Tecnologias de Informação, Ensino e Aprendizagem, Grounded Theory, Tecnologias de Informação em Salas de Aula

TITLE: A study about the use of information technologies in the teaching and learning process

ABSTRACT: Considering the constant emergence and adoption of technologies by students and faculty, the need to understand this phenomenon in greater depth arises. This study aims to identify the factors in the relationship between the use of Information Technologies and the activities of the teaching and learning at the level of the classroom. This study examined the perspective of professors about this phenomenon, through an exploratory and qualitative approach which based its analysis on coding techniques of Grounded Theory. Twenty interviews with professors who work or have worked in Higher Education Institutions (HEI) in Brazil were conducted. In the analysis, categories that guided the development of an initial theoretical model emerged. This model deepens the existing literature on the subject and helps the managers of HEI in understanding the phenomenon at the level of the classroom. Limitations and future work are described in later sections.

Key words: Information Technologies, Teaching and Learning, Grounded Theory, Information Technologies in Classrooms

TITULO: Un estudio sobre el uso de las tecnologías de la información en la enseñanza y el aprendizaje

RESUMEN: Con la aparición constante y adopción de tecnologías por parte de los estudiantes y los profesores, hay una necesidad de entender este fenómeno en mayor profundidad. Este estudio tiene como objetivo identificar los factores existentes en la relación entre el uso de las Tecnologías de la Información y las actividades de enseñanza y aprendizaje, al nivel de las aulas. Este estudio examinó la perspectiva de los profesores sobre este fenómeno por medio de un enfoque exploratorio y cualitativo que basó su análisis en las técnicas de codificación de Grounded Theory. Se llevaron a cabo 20 entrevistas con los docentes que trabajan o han trabajado recientemente en las Instituciones de Educación Superior (IES) en Brasil. En el análisis emergieron categorías que han guiado al desarrol-

lo de um modelo teórico inicial que profundiza a literatura existente sobre o tema y ayuda a los administradores del IES en la comprensión del fenómeno en el nivel del aula. Limitaciones y trabajos futuros se describen en secciones posteriores.

Palabras clave: Tecnologías de la Información, Enseñanza y Aprendizaje, Grounded Theory, Tecnología de la Información en las Aulas

Ao longo dos últimos anos, pode-se perceber um aumento de demanda por Tecnologias de Informação (TI). Indivíduos e organizações, cada vez mais fazem uso de tecnologias que evoluem e, algumas vezes, revolucionam as estruturas das relações existentes, seja no âmbito pessoal ou mercadológico.

Com o desenvolvimento de dispositivos móveis que englobam variadas funcionalidades, as TI acabam estando presentes em, praticamente, todas as áreas da vida dos indi-

víduos, incluindo o contexto das Instituições de Ensino Superior (IES), onde essas demandas também são reais (Albertin, 2010; Liaw *et al.*, 2010).

Em um contexto tão amplo como o das IES, com diferentes fatores implicando em diferentes fenômenos no processo de ensino aprendizagem, há uma série de estudos sobre a relação entre alunos, professores e TI nas salas de aula. Sharples *et al.* (2010), por exemplo, defendem que a relação entre o estudante e as tecnologias utilizadas por ele, em sala

Douglas de Lima Feitosa

douglas-feitosa@uol.com.br

Doutorando em Administração de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Av. Nove de Julho, 2029, CEP 01313-902 – Bela Vista-SP, Brasil.

PhD student in Business Administration, Fundação Getúlio Vargas, Business Administration School of São Paulo, Av. Nove de Julho, 2029, CEP 01313-902 – Bela Vista-SP, Brazil.

Estudante de Doutorado em Administración de Empresas de la Fundación Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Av. Nove de Julho, 2029, CEP 01313-902 – Bela Vista-SP, Brasil.

Adilson Carlos Yoshikuni

ayoshikuni@terra.com.br

Doutorando em Administração de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo. Professor, Fundação Getúlio Vargas, Instituto de Desenvolvimento Educacional, CEP 22250-900 – Rio de Janeiro-RJ, Brasil.

PhD student in Business Administration, Fundação Getúlio Vargas, Business Administration School of São Paulo. Professor, Fundação Getúlio Vargas, Institute for Education Development, CEP 22250-900 – Rio de Janeiro-RJ, Brazil.

Estudante de Doutorado en Administración de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo. Professor, Fundação Getúlio Vargas, Instituto de Desenvolvimento Educacional, CEP 22250-900 – Rio de Janeiro-RJ, Brasil.

Edimilson Costa Lucas

costalucas@yahoo.com

Doutorando em Administração de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, CEP 01313-902 – Bela Vista-SP, Brasil.

PhD student in Business Administration, Fundação Getúlio Vargas, Business Administration School of São Paulo, CEP 01313-902 – Bela Vista-SP, Brazil.

Estudante de Doutorado en Administración de Empresas de la Fundación Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, CEP 01313-902 – Bela Vista-SP, Brasil.

Alberto Luiz Albertin

albertin@fgv.br

Doutorado em Administração, Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Departamento de Administração. Professor Titular, Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Departamento de Informática e de Métodos Quantitativos aplicados à Administração, São Paulo, CEP 01313-902 – Bela Vista-SP, Brasil.

PhD in Administration, University of São Paulo, School of Economics, Business and Accounting, Department of Business Administration. Full Professor, Fundação Getúlio Vargas, Business Administration School of São Paulo, IT and Quantitative Methods Applied to Administration Department, São Paulo, CEP 01313-902 – Bela Vista-SP, Brazil.

Doctorado en Administración de Empresas de la Universidad de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Departamento de Administração. Professor de la Fundación Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Departamento de Informática e de Métodos Quantitativos aplicados à Administração, São Paulo, CEP 01313-902 – Bela Vista-SP, Brasil.

Recebido em março de 2014 e aceite em novembro de 2014.

Received in March 2014 and accepted in November 2014.

Recibido en marzo de 2014 y aceptado en noviembre de 2014.

de aula, são determinantes para o avanço da aprendizagem. Já Alvarez *et al.* (2011) indicam que a adoção de tecnologias móveis em ambientes de aprendizagem é um desafio para estudantes, professores e pesquisadores, já que são necessários mecanismos que atendam claramente aos propósitos didáticos e às questões de usabilidade.

Outros importantes estudos abordam a existência e a relação entre as dimensões e os componentes da Educação, incluindo as TI, que impactam nos processos de ensino e aprendizagem (Koehler *et al.*, 2007) e a importância que os gestores da Educação conheçam os fatores que influenciam esses processos e, conseqüentemente, o desempenho das instituições de ensino (Harris e Sass, 2011; Sass *et al.*, 2014).

Assim, este trabalho propõe uma abordagem exploratória que investiga o fenômeno do uso de TI, contemplando entrevistas com professores de IES e tendo a sala de aula como unidade de análise. Isso se justifica pelas introduções de novas tecnologias ao cotidiano de alunos e professores, bem como pelo fato de que a sala de aula é o ambiente (virtual e/ou presencial), onde o processo de ensino e aprendizagem (principal atividade das instituições de ensino) mais se manifesta. Assim sendo, essa conjuntura levou à seguinte pergunta: Como o uso de TI é tratado por docentes de IES no nível das salas de aula?

Este trabalho propõe uma abordagem exploratória que investiga o fenômeno do uso de TI, contemplando entrevistas com professores de IES e tendo a sala de aula como unidade de análise.

A próxima seção deste trabalho apresenta a revisão da literatura, baseada na temática da Educação e seus componentes. Em seguida, são apresentadas as seções de metodologia, apresentação e análise dos dados, e conclusões, respectivamente.

O que é Educação

São variadas as definições para Educação apresentadas na literatura. Para esse trabalho é adotada uma visão

integrada de Educação, englobando premissas pedagógicas baseadas nas definições apresentadas por Hinchliffe (2001):

- Educação – Processo de ensino-aprendizagem representado pela relação entre alunos e professores;
- Pedagogia – Orientação do processo de ensino-aprendizagem, baseada por objetivos sociais determinados pelo governo, poder político e economia.

Neste sentido, a Educação é exercida visando à formação da sociedade e contemplando objetivos estabelecidos, sendo submetida às avaliações pautadas pela política pública de educação (Karseth e Sivesind, 2010; Law, 2014).

A Educação ocorre em várias fases da vida do indivíduo, sendo subdivida em níveis de educação (Crum *et al.*, 1993; Doyle e O’Flaherty, 2013). No Brasil, por exemplo, as políticas públicas de educação são colocadas em prática pelo Ministério da Educação (MEC), englobando (Portal MEC, 2013): Educação Básica; Educação Superior; Educação Profissional e Tecnológica; Educação Continuada, Alfabetização, Diversidade e Inclusão; e Pós-Graduação *Lato Sensu*.

As instituições de ensino, além de estarem submetidas às políticas públicas de educação, também constituem suas políticas próprias que envolvem as competências exigidas dos docentes, o escopo social da instituição, as responsabilidades dos atores do processo de ensino-aprendizagem, e as premissas pedagógicas. Neste sentido, Albertin (2010) consolidou parte da literatura existente e apresentou uma proposta de estrutura para compreensão da Educação e de seus elementos. Essa estrutura é adotada e apresentada na seção a seguir.

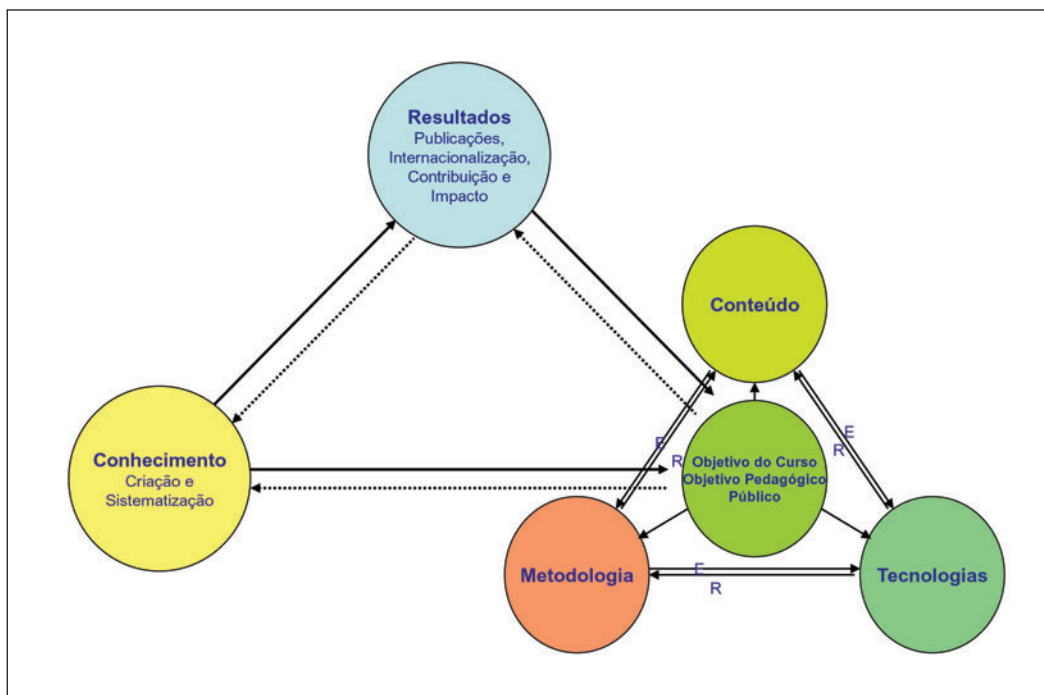
• Dimensões e componentes de Educação

A Figura 1 (ver p. 33) oferece uma representação da Educação estruturada em dimensões e componentes. Nela, são apresentadas as dimensões: Resultados; Conhecimento; e Programas e Cursos. A dimensão de Programas e Cursos é estruturada por meio dos componentes: Objetivos; Conteúdo; Metodologia; e Tecnologias.

• Programas e cursos

Os cursos são estabelecidos com base em regimentos e normas que delineiam sua proposta, disciplinas e demais atividades. Há a preocupação de que a matriz curricular

Figura 1
Dimensões e componentes da Educação



potencialize o processo de ensino-aprendizagem, possibilitando melhores resultados na formação de indivíduos (Albertin, 2010). Assim sendo, é necessário que haja um alinhamento entre objetivos do curso, conteúdo e estratégia, sendo que estes devem ser coerentes com o público-alvo (Jeffrey, 2009; Koh e Lim, 2012).

Conforme mencionado anteriormente, essa dimensão é estruturada em componentes. Isso se deve ao fato de que esse arranjo permite a maximização do aproveitamento de qualidade e dos resultados dos professores e alunos.

O componente «Objetivo» é o componente central dessa dimensão e contempla os objetivos do curso, os objetivos pedagógicos e o público-alvo do curso. Existe o entendimento de que a definição dos objetivos permite que alunos com características distintas e/ou cursos distintos possam atingir resultados similares, caso esses objetivos estejam alinhados com os demais componentes do modelo (Duque *et al.*, 2013).

O componente «Conteúdo» se refere ao conhecimento transferido no processo de ensino-aprendizagem e que deve

ser revisado e atualizado continuamente para que se potencialize a sua aquisição e apropriação por parte dos alunos (Tseng *et al.*, 2009; Sara *et al.*, 2013).

O componente «Metodologia», que engloba as estratégias pedagógicas das instituições, se refere às diretrizes de ensino indicadas aos professores e que implicam na operacionalização do processo. Nesse contexto, estão envolvidos aspectos que determinam práticas de interação entre professores e alunos, técnicas didáticas, avaliação e demais atividades (Loertscher, 2010; Gikandi *et al.*, 2011). A ideia principal é a de que as diretrizes sejam compatíveis com o perfil dos alunos e com o objetivo do curso (Bonner, 2014).

O componente «Tecnologia», que abrange a infraestrutura e as tecnologias de informação e comunicação utilizadas para viabilizar o processo de ensino-aprendizagem, possibilita a adoção de determinadas metodologias de ensino, a interação entre os atores envolvidos e o acesso ao conteúdo, conforme as demandas de acesso (Fritz, 2011). Outro aspecto discutido, nesse âmbito, é que a eficácia da educação depende da proficiência no uso de tecnologias, por

parte de professores e alunos (Chiou e Chen, 2011; Tan et al., 2012).

Esses componentes possuem uma relação de exigências e restrições entre si (Albertin, 2010), uma vez que o conteúdo exige a utilização de determinadas metodologias de ensino, além de receber possíveis restrições dessas metodologias e tecnologias, o que demanda coerência entre os componentes (Koehler et al., 2007). Da mesma forma, a metodologia exige a utilização de tecnologias adequadas para que sejam obtidos os resultados necessários, sob pena de restrições em caso de escolhas incoerentes (Shea e Bidjerano, 2012).

• Resultados

Os resultados dos cursos, independente do nível de educação em que atuam, visam à capacitação dos alunos participantes do processo de ensino-aprendizagem (Duarte, 2007; Kurenkova, 2013). Dependendo do contexto educacional, há ainda os resultados de produção acadêmica, contribuições sociais e contribuições empresariais (Albertin, 2010), ou seja, é necessário identificar os fatores de desempenho relevantes para cada nível da educação (Kurenkova, 2013).

• Conhecimento

A construção do conhecimento e a operacionalização deste no processo de ensino-aprendizagem decorrem do arranjo de professores e alunos em suas áreas afins. Neste sentido, faz-se necessária a definição de perfis e critérios para a composição de equipes docentes e corpo discente (Albertin, 2010).

Uma vez evidenciados os elementos interconectados no contexto da educação, a seção posterior indicará os procedimentos adotados para a investigação desses aspectos no nível de sala de aula.

Metodologia

O presente trabalho foi realizado por meio de uma abordagem exploratória, visando a identificação de fatores relacionados ao fenômeno do uso de TI no processo de ensino e aprendizagem, no nível das salas de aula (Yin, 2010). A abordagem exploratória é considerada adequada

em áreas onde há poucas pesquisas consolidadas e na ausência de hipóteses testáveis (O'Donogue, 2007; Charmaz, 2006).

Na coleta de dados, optou-se por uma estratégia baseada em entrevistas, com docentes de IES, já que são consideradas ferramentas importantes no âmbito das pesquisas qualitativas (Punch, 2005). A escolha pelo método qualitativo é justificada pelo tipo da questão de pesquisa, pela contemporaneidade do fenômeno e pela ausência de controles comportamentais (Yin, 2010).

Para tanto, foi realizada uma reunião com especialistas para definir os tópicos de um roteiro de entrevista desestruturado. O roteiro de entrevistas inicial abordava os seguintes tópicos: Dados demográficos; Limitadores/Restrições pessoais quanto ao uso de tecnologia de informação; Existência de acordos entre alunos e professores; Uso de recursos tecnológicos durante a aula pelo professor; Uso de recursos tecnológicos durante a aula pelos alunos; Características percebidas de alunos usuários de TI; Mudanças nas relações hierárquicas em sala de aula proporcionadas pelo uso de TI; Reação ao uso de TI em sala de aula; Experiências atípicas vivenciadas; e Expectativas de mudanças proporcionadas pelo uso de TI.

Como a generalização do conhecimento proveniente de uma pesquisa qualitativa depende da similaridade de contextos (Charmaz, 2000), foi definido que os entrevistados seriam professores de ensino superior, que atuam ou atuaram em IES públicas ou privadas, no Brasil, nos últimos três anos. Ao todo, foram realizadas 20 entrevistas com profissionais escolhidos por conveniência, com duração média de 40 minutos. A amostra é detalhada na Tabela (ver p. 35).

As entrevistas foram realizadas em um período de quatro meses, no primeiro semestre de 2013. Após as primeiras entrevistas, todos os tópicos demonstraram-se aderentes à proposta de pesquisa. Adicionalmente, emergiram tópicos relacionados à Educação a Distância e Uso de Redes Sociais no Processo de Ensino e Aprendizagem.

• Método de análise dos dados

Para esse estudo, utilizou-se uma abordagem de análise de dados em três camadas, contemplada no método de *Grounded Theory* (Strauss e Corbin, 2008): Codificação

Tabela
Detalhamento da amostra

Idade	Sexo	Titulação	Tipo de IES	Tempo de Experiência	Área de Conhecimento
25 a 35 anos (6)	Masculino (17)	Especialista (2)	Privada (16)	1 a 5 anos (9)	Administração (9)
36 a 45 anos (7)	Feminino (3)	Mestre (15)	Pública (4)	6 a 10 anos (6)	Economia (4)
46 a 55 anos (7)		Doutor (3)		11 a 15 anos (2)	Informática (3)
				16 a 20 anos (3)	Finanças e Contabilidade (3)
					Linguística (1)
Total					20 entrevistas

Aberta, Codificação Axial e Codificação Seletiva. Trata-se de um método em que o pesquisador realiza diversas reflexões acerca dos dados, no sentido de identificar categorias e dar a elas um significado específico durante o processo analítico (Punch, 2005).

Após a realização das entrevistas, foram elaboradas as transcrições no sentido de viabilizar as análises, a partir das perspectivas dos professores que participaram do estudo. Inicialmente, foi utilizada a técnica de codificação aberta, com objetivo de identificar a manifestação dos fenômenos nos dados, produzindo as categorias de primeira ordem.

Finalizado o processo de codificação aberta, iniciou-se o trabalho de verificação das categorias de primeira ordem, bem como suas inter-relações e variações, conhecido como codificação axial. Nessa etapa, as categorias interconectadas permitiram o desenvolvimento das proposições desse trabalho.

Na etapa de codificação seletiva, os dados foram agrupados em categorias centrais e reagrupados em propriedades (características de uma categoria) e dimensões (pontos de variação de uma propriedade). Esse trabalho de categoriza-

ção resultou na definição de cinco grandes categorias: Motivadores para Docência; Antecedentes à Aula; Uso em Sala de Aula; Ações Extra Classe; e Expectativas. As propriedades e dimensões são detalhadas na seção de resultados. Para reforço na geração da teoria, foram levantadas as frequências de cada uma das dimensões, com base no número de entrevistas em que se manifestaram nos dados.

Assim sendo, a próxima seção detalha os resultados obtidos a partir dessas análises, em cada uma das categorias supramencionadas.

Apresentação e análise de resultados

As subseções estão estruturadas no sentido de sintetizar os achados provenientes das análises das entrevistas. São apresentadas as estruturas compostas por categorias, propriedades e dimensões provenientes dos dados. As cinco subseções abaixo são divididas por categorias, onde serão apresentadas as definições operacionais e os modelos que ilustram as propriedades e suas dimensões. Em categorias em que não forem citadas propriedades, considere-se categoria igual à propriedade.

• Motivadores para docência

A Figura 2 apresenta a estrutura observada para a categoria «Motivadores para Docência», que pode ser definida como «os motivos ou razões que levaram os profissionais entrevistados a seguir a carreira acadêmica».

São apresentados os pontos de variação no que diz respeito aos motivadores para docência. Neste caso, se destaca a «Vocação», que é manifestada em alguns trechos dos dados, por exemplo: «Na realidade é.. eu... sei, desde, na minha graduação eu queria, eu já pensava em dar aula....» (Mércia).

• Antecedentes às aulas

A categoria «Antecedentes às Aulas» é definida como «os aspectos e características pessoais dos entrevistados que podem implicar na forma de perceber a TI no contexto da educação». Essa categoria é composta pelas propriedades: Preparação das Aulas; Concepção Sobre Tecnologia; Proficiência em TI; Percepção do Valor de TI; e Infraestrutura de TI. A Figura 3 apresenta a estrutura dessa categoria.

A propriedade de «Preparação das Aulas» corresponde à forma como os docentes se preparam para confeccionar o material a ser utilizado em uma determinada disciplina. A partir dos discursos dos entrevistados, pode-se perceber que a maioria se apoia nos conteúdos acadêmicos, provenientes de livros e casos práticos de negócios. A tecnologia foi citada frequentemente como uma ferramenta que suporta este processo de identificação, qualificação e exemplificação de casos de negócios: «(...) você precisa seguir, ir lendo, estudando, conhecendo novas ferramentas...» (Farias).

Já a propriedade de «Concepção sobre Tecnologia» é tomada como a compreensão do professor sobre a tecnologia e suas possibilidades de uso no ambiente acadêmico. A concepção da tecnologia é vista por todos os entrevistados em diversos momentos, desde o antes, o durante e o pós-aula. Dentre as propriedades percebidas sobre a TI, relatou-se, principalmente, que esta possibilita imprimir maior velocidade na transmissão dos conteúdos, conforme ilustrado em um dos trechos das transcrições:

Figura 2
Motivadores para docência

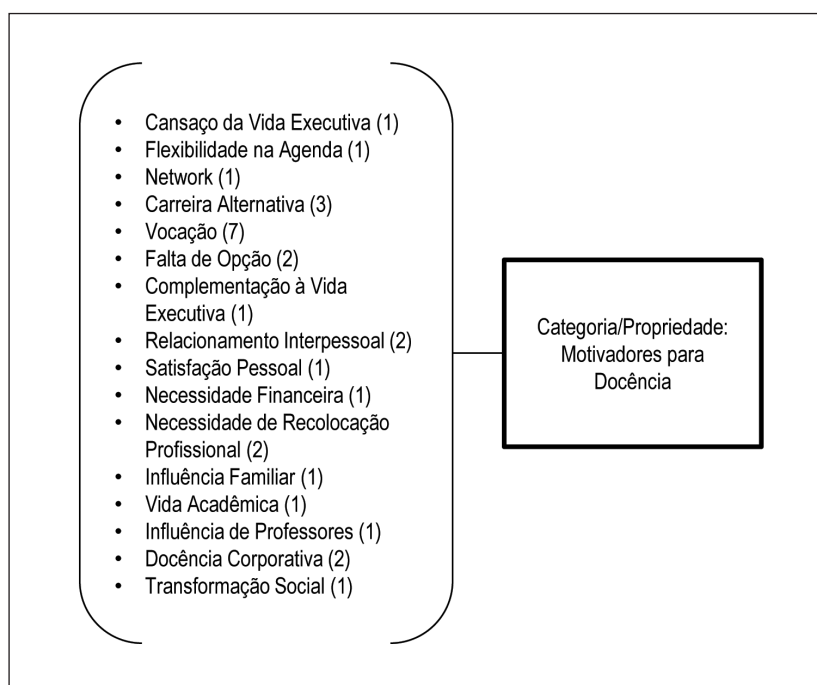
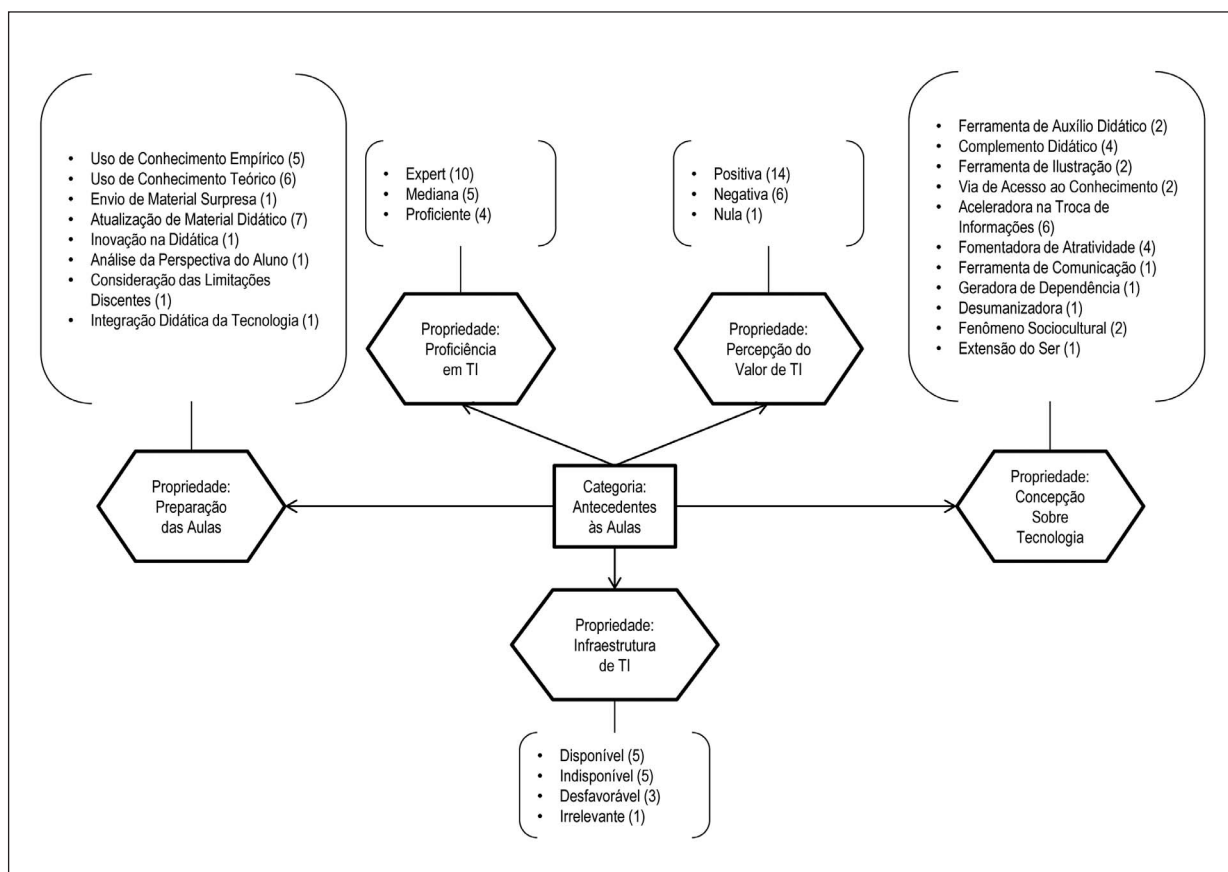


Figura 3
Antecedentes às aulas



«...Acredito que a tecnologia da informação seja uma forma de você prover um conhecimento com maior velocidade...» (Felix).

No que se refere à propriedade de «Proficiência em TI», que significa o grau de conhecimento do professor com a TI, os relatos demonstraram que, cada vez mais, o professor deve possuir os conhecimentos de um *expert* no uso de TI. A proficiência de TI é citada pelos entrevistados como um fator importante para desenvolvimento das aulas.

Outra propriedade, a «Percepção do Valor de TI» para o professor, significa a natureza do impacto que a mesma proverá para o ambiente de docência. Nesse contexto, a maioria dos professores destacou como positivo e agregador o uso da TI na preparação e na ministração das aulas, conforme ilustrado no seguinte trecho de transcrição: «... o uso do recurso tecnológico melhora o aprendizado...» (Lúcio).

Por fim, a propriedade de «Infraestrutura de TI» corresponde à disponibilidade e utilização de recursos tecnológicos pelo professor, para ministrar suas aulas. Os recursos de tecnologia mencionados são *software*, *hardware*, *peopleware* (suporte), base de dados e conhecimento. Eles podem ser providos pela instituição, professor e aluno. Na maioria dos casos, os alunos levam equipamentos próprios para as salas de aula.

Alguns professores citaram a necessidade de padronização da infraestrutura para ganhar em qualidade e redução de custo do material, por ser eletrônico.

A utilização de infraestrutura de TI ocorre antes, durante e após a aula. Poucas escolas possuem infraestrutura disponível para cadastrar material de aula, desenvolver rede

de relacionamento e apoiar o processo de avaliação dos alunos – provas, trabalhos, etc. Neste sentido, alguns professores citaram a necessidade de padronização da infraestrutura para ganhar em qualidade e redução de custo do material, por ser eletrônico.

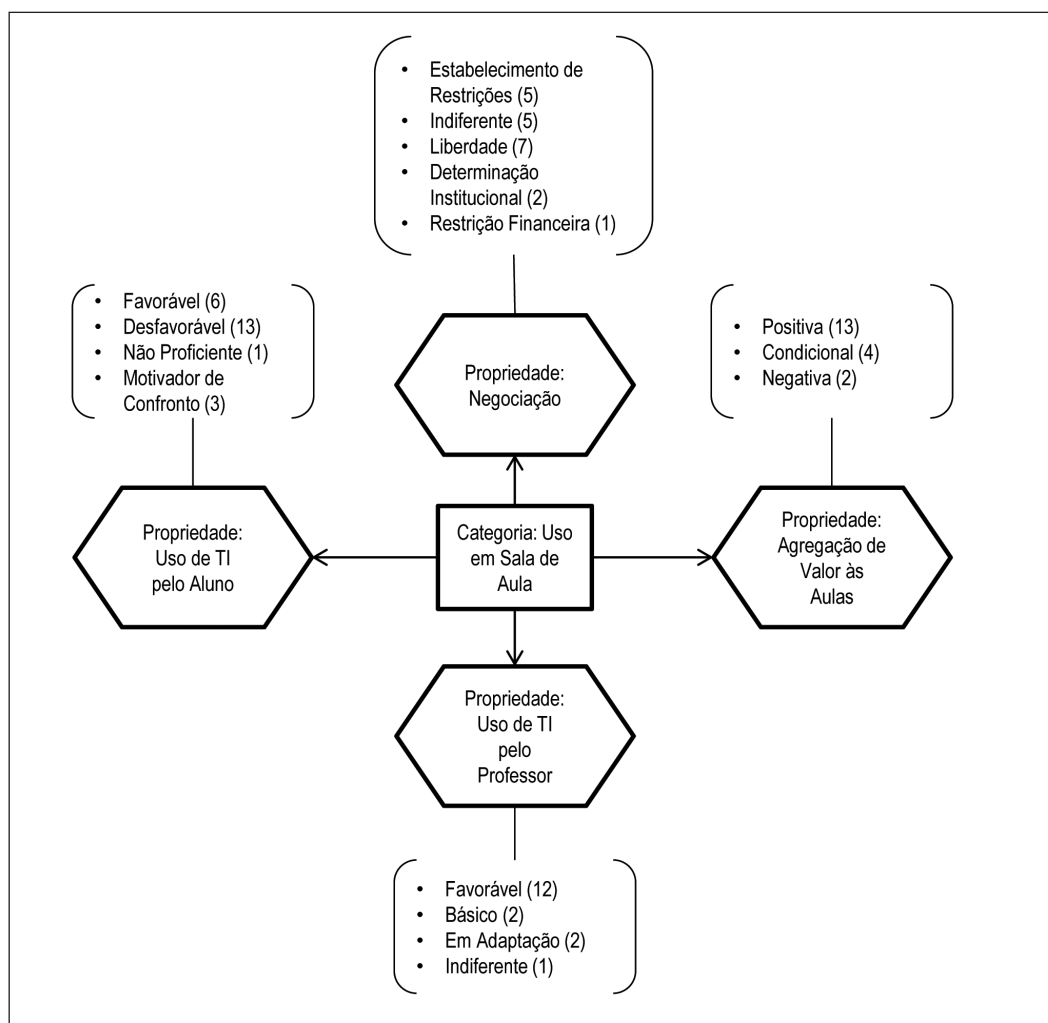
• Uso em sala de aula

A categoria «Uso em Sala de Aula» engloba os fenômenos que constituem o processo de utilização de TI em salas de aula. Essa categoria é composta pelas propriedades: Negociação; Uso de TI pelo Professor; Uso de TI pelo Aluno;

Agregação de Valor às Aulas. A Figura 4 apresenta a estrutura da categoria Uso em Sala de Aula.

Na propriedade de «Negociação», que se refere às possibilidades quanto ao estabelecimento de acordos prévios inerentes ao uso de recursos tecnológicos, por parte dos alunos, na sala de aula, verificamos que a maior parte dos professores assume uma postura liberal quanto a esse tipo de negociação. Essa afirmação é reforçada pelo trecho de transcrição: «Nesse contrato que eu introduzi no primeiro dia eu digo permito, não tem problema algum, eles podem usar... tenho aluno meu que anota em *tablet*... (Edvan)».

Figura 4
Uso em sala de aula



Outra propriedade encontrada foi o «Uso de TI pelo Professor». A maioria dos entrevistados mostrou-se favorável ao uso de recursos em suas aulas, tais como: *slides*, *softwares* específicos, *vídeos*, *sites* específicos e uso de ferramentas institucionais como Ambientes Virtuais de Aprendizagem (AVA), quando disponibilizados.

Já na propriedade de «Uso de TI pelo Aluno», verificamos uma variação de posição favorável a desfavorável por parte dos professores, com relação a sua intensidade. Foi mencionado que a maior parte dos alunos utiliza: *smartphones*, celulares, *notebooks*, *tablets* e acessam a Internet por meio desses recursos em sala de aula. Foi identificada a rejeição, pela maioria dos entrevistados, quanto ao uso de TI pelos alunos. Essa ilustração é reforçada no trecho de transcrição: «E quando usam, os poucos que usam, usam de forma errada. Por que eles acabam navegando pelo facebook ao invés de utilizar aquela ferramenta de uma forma mais interessante... (Bianca)».

Na propriedade de percepção de «Agregação de Valor», por parte dos professores, verificamos uma variação de negativa para positiva, em sua intensidade, sendo que a maioria dos entrevistados mostrou uma percepção positiva quanto ao uso de TI em sala de aula.

• Ações extra classe

A categoria «Ações Extra Classe» engloba os fenômenos que acontecem fora, mas que implicam diretamente nas

relações das salas de aula. A partir dos dados emergiram as propriedades: «Uso de Redes Sociais»; e «Uso de E-Mail». A Figura 5 apresenta a estrutura dessa categoria.

As propriedades «Redes Sociais» e «Uso de E-mail» emergiram da maior parte das entrevistas realizadas. Essas propriedades apresentam dimensões que variam de negativa para positiva em termos de intensidade, prevalecendo uma maior concentração na parte positiva. Todavia, é válido ressaltar as restrições ligadas a cuidados de imagem por parte dos professores.

• Expectativas

A Figura 6 apresenta a estrutura criada para a categoria «Expectativas», que pode ser definida como «as expectativas de mudanças no processo de ensino e aprendizagem, considerando a adoção e o uso de TI».

Na propriedade de «Expectativas», observamos nas entrevistas uma expectativa de mudança cultural iminente, com relação ao uso de ferramentas de tecnologia no ensino, conforme ilustrado no seguinte trecho de transcrição: «... temos de estar dispostos a essa mudança cultural... uso de tecnologia em sala de aula é uma tendência muito forte que não vai acontecer, e sim já está acontecendo (Walmir)». Boa parte dos professores também citou o grande avanço dos cursos de ensino a distância, possibilitando o acesso à formação, por alunos de diversas regiões do país.

Figura 5
Ações extra classe

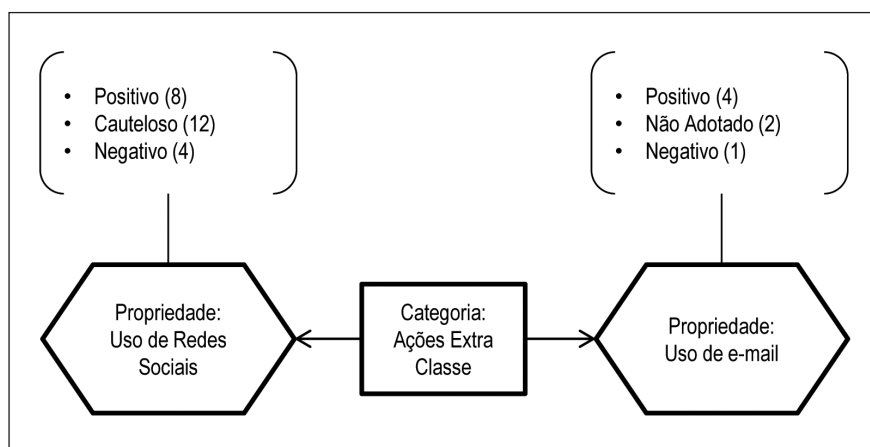
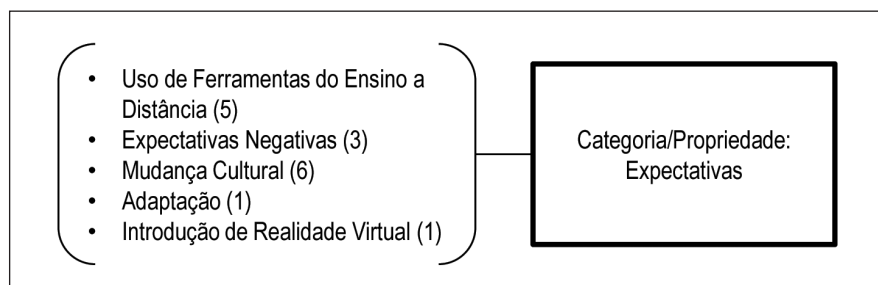


Figura 6
Expectativas



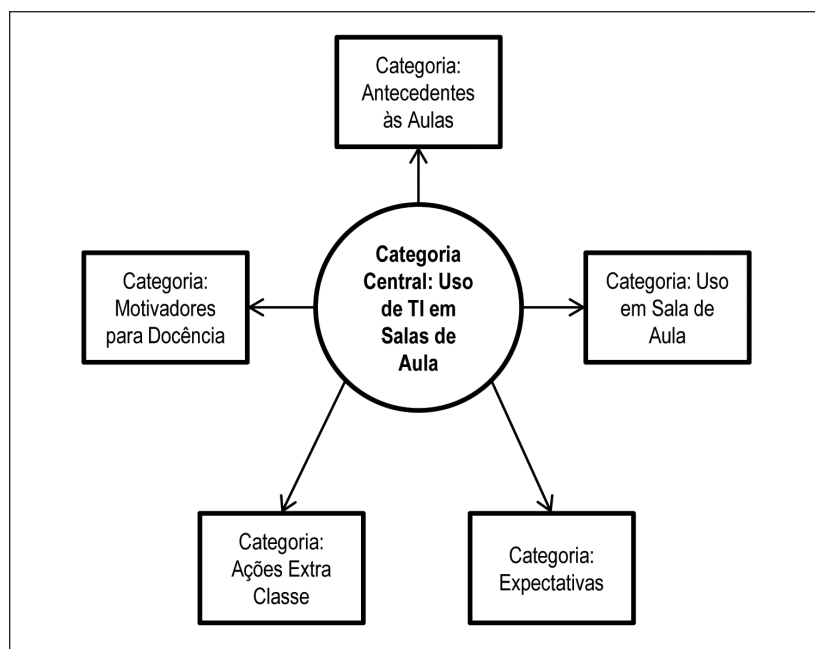
Conclusões

O presente trabalho buscou prover explicações acerca do fenômeno do uso de TI, no nível de sala de aula, considerando suas características disseminadoras, sob a ótica dos docentes entrevistados. Respondendo à questão levantada neste trabalho, pode-se dizer que a TI pode assumir ambas as formas: Ameaça e Oportunidade. Essas premissas estão implícitas no modelo que elucida os fatores envolvidos no uso de TI em sala de aula, ilustrado na Figura 7.

No contexto de ensino e aprendizagem, a TI se manifesta como ameaça em diversas situações: Quando os alunos se tornam mais dispersos; Quando isso atrapalha as dinâmicas de sala de aula; Quando utilizada pelos alunos para desafiar os professores; Quando utilizada para plágio de trabalhos; Dentre outras situações.

A TI também pode se manifestar como oportunidade, ao passo que professores podem utilizá-la para melhorar seu relacionamento com alunos, bem como para atualizar seus materiais, para ilustração de casos práticos, para poten-

Figura 7
Desenho geral



cializar as dinâmicas de sala de aula e para gerar mais integração em sala de aula, dentre outros benefícios.

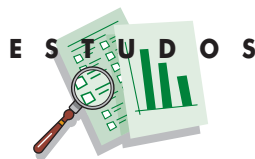
Assim, esse trabalho apresenta um modelo inicial que identifica os fatores e aprofunda os entendimentos apresentados nos trabalhos sobre uso de TI na educação, no que se refere à compreensão deste fenômeno, no nível de sala de aula, baseando-se nas categorias, propriedades e dimensões que emergiram do campo de pesquisa.

O presente trabalho buscou prover explicações acerca do fenômeno do uso de TI, no nível de sala de aula, considerando suas características disseminadoras, sob a ótica dos docentes entrevistados. Respondendo à questão levantada neste trabalho, pode-se dizer que a TI pode assumir ambas as formas: Ameaça e Oportunidade.

Entretanto, espera-se que este modelo inicial sirva como referência para os gestores de IES e que os trabalhos futuros possam aprofundar e validar as relações entre as categorias e as propriedades apresentadas, uma vez que o método utilizado nesta pesquisa não garante as premissas que possibilitam a generalização dos achados. ■

Referências bibliográficas

- ALBERTIN, A. L. (2010), **Comércio Eletrônico: Modelo, Aspectos e Contribuições de sua Aplicação**. Atlas, São Paulo.
- ALVAREZ, C.; ALARCON, R. e NUSSBAUM, M. (2011), «Implementing collaborative learning activities in the classroom supported by one-to-one mobile computing: A design-based process». *Journal of Systems and Software*, v. 84, n.º 11, pp. 1961-1976.
- BONNER, E. P. (2014), «Investigating practices of highly successful mathematics teachers of traditionally underserved students». *Educational Studies in Mathematics*, v. 86, n.º 3, pp. 377-399.
- CHARMAZ, K. (2000), «Grounded theory: Objectivist and constructivist methods». In Y. L. N. Denzin, (E.), **Handbook of Qualitative Research**. 2.º ed., Sage, Califórnia, pp. 509-535.
- CHARMAZ, K. (2006), **Constructing Grounded Theory: A Practical Guide Through Qualitative Analysis**. Sage, Londres.
- CHIOU, M. J. e CHEN, R. C. (2011), «Tracking learning paths to improve e-learners' learning strategies and performance». *Proceedings of the Tenth International Conference on Information and Management Sciences*, v. 10, pp. 249-251.
- CRUM, R. M.; ANTHONY, J. C.; BASSETT, S. S. e FOLSTEIN, M. F. (1993), «Population-based norms for the mini-mental-state-examination by age and educational-level». *Jama-Journal of the American Medical Association*, v. 269, n.º 18, pp. 2386-2391.
- DOYLE, E. e O'FLAHERTY, J. (2013), «The impact of education level and type on moral reasoning». *Irish Educational Studies*, v. 32, n.º 3, set., pp. 377-393.
- DUARTE, A. M. (2007), «Conceptions of learning and approaches to learning in Portuguese students». *Higher Education*, v. 54, n.º 6, dez., pp. 781-794.
- DUQUE, L. C.; DUQUE, J. C. e SURINACH, J. (2013), «Learning outcomes and dropout intentions: An analytical model for Spanish universities». *Educational Studies*, v. 39, n.º 3, jul., pp. 261-284.
- FRITZ, J. (2011), «Classroom walls that talk: using online course activity data of successful students to raise self-awareness of underperforming peers». *Internet and Higher Education*, v. 14, n.º 2, mar., pp. 89-97.
- GIKANDI, J. W.; MORROW, D. e DAVIS, N. E. (2011), «Online formative assessment in higher education: A review of the literature». *Computers & Education*, v. 57, n.º 4, dez., pp. 2333-2351.
- HARRIS, D. N. e SASS, T. R. (2011), «Teacher training, teacher quality and student achievement». *Journal of Public Economics*, v. 95, n.º 7-8, ago., pp. 798-812.
- HINCHLIFFE, G. (2001), «Education or pedagogy?». *Journal of Philosophy of Education*, v. 35, n.º 1, fev., pp. 31-45.
- JEFFREY, L. M. (2009), «Learning orientations: Diversity in higher education». *Learning and Individual Differences*, v. 19, n.º 2, jun., pp. 195-208.
- LIAN, S.; HATALA, M. e HUANG, H. (2010), «Investigating acceptance toward mobile learning to assist individual knowledge management: Based on activity theory approach». *Computers & Education*, v. 54, pp. 446-454.
- KARSETH, B. e SIVESIND, K. (2010), «Conceptualising curriculum knowledge within and beyond the national context». *European Journal of Education*, v. 45, n.º 1, mar., pp. 103-120.
- KOEHLER, M. J.; MISHRA, P. e YAHYA, K. (2007), «Tracing the development of teacher knowledge in a design seminar: Integrating content, pedagogy and technology». *Computers & Education*, v. 49, n.º 3, nov., pp. 740-762.
- KOH, E. e LIM, J. (2012), «Using online collaboration applications for group assignments: The interplay between design and human characteristics». *Computers & Education*, v. 59, n.º 2, sep., pp. 481-496.
- KURENKOVA, I. V. (2013), «The educational results in practice teaching». *Russian Education and Society*, v. 55, n.º 6, jun., pp. 15-25.
- LAW, W. W. (2014), «Understanding China's curriculum reform for the 21st century». *Journal of Curriculum Studies*, v. 46, n.º 3, maio, pp. 332-360.
- LOERTSCHER, J. (2010), «Using assessment to improve learning in the biochemistry classroom». *Biochemistry and Molecular Biology Education*, v. 38, n.º 3, mai.-jun., pp. 188-189.
- O'DHONOGUE, T. (2007), **Planning Your Qualitative Research Project: An Introduction to Interpretivist Research in Education**. Routledge, Reino Unido.
- SÁRA, Z.; CSÉDŐ, Z.; SZABÓ, M. D. e PÖRZSE, G. (2013), «Knowledge transfer in healthcare informatics education: Quality, efficiency and measurability». *Orvosi Hetilap*, v. 154, n.º 32, ago., pp. 1269-1276.
- SASS, T. R.; SEMYKINA, A. e HARRIS, D. N. (2014), «Value-added models and the measurement of teacher productivity». *Economics of Education Review*, v. 38, fev., pp. 9-23.
- SHARPLES, M.; TAYLOR, J. e VAVOULA, G. (2010), «A theory of learning for the mobile age». In B. Bachmair (E.), **Medienbildung**



in **Neuen Kulturräumen**. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.

SHEA, P. e BIDJERANO, T. (2012), «Learning presence as a moderator in the community of inquiry model». *Computers & Education*, v. 59, n.º 2, set., pp. 316-326.

STRAUSS, A. e CORBIN, J. (2008), **Pesquisa Qualitativa: Técnicas e Procedimentos para o Desenvolvimento de Teoria Fundamentada**. Artmed, Porto Alegre.

TAM, G. W. H.; JIM, J. J.; OOI, K. B. e KONGKITI, P. (2012), «Determinants of mobile learning adoption: An empirical analysis». *Journal of Computer Information Systems*, v. 52, n.º 3, primavera, pp. 82-91.

TSENG, K. H.; CHANG, C.-C.; CHEN, Y.-H.; LOU, S.-J. e YEH, R.C. (2009), «Attitudes towards knowledge transfer in the context of web problem-based learning integrated circuits course – From the perspective of high school students». *ICALT 2009 Ninth IEEE International Conference on Advanced Learning Technologies*, pp. 709-710.

PUNCH, K. (2005), **Introduction to Social Research: Qualitative and Quantitative Approaches**. 2.ª ed. Sage, Londres.

YIN, R. K. (2010), **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 4.ª ed. Porto Alegre, Bookman.

Qual a melhor Estratégia Digital para o seu projecto ou organização?

O que deve fazer especificamente para o pôr em prática e medir resultados?

Com este livro vai perceber como responder a estas questões com soluções simples, rápidas e práticas. Crie um plano a sério e aplique com técnicas adequadas!

Faça crescer o seu negócio!



VASCO MARQUES

«Stakeholder theory»

Análise nos periódicos brasileiros a partir da bibliometria

por Renato Cintra, Saulo Amâncio-Vieira, Tatiana Suzuki e Benny Costa

RESUMO: A ideia de que as organizações têm «stakeholders» já se tornou senso comum na literatura acadêmica. Com intuito de identificar o panorama da utilização da «stakeholder theory» no cenário brasileiro, este estudo objetivou identificar o perfil dos autores que publicam sobre essa temática, bem como as obras mais relevantes e citadas nesses trabalhos, a partir dos recursos da bibliometria. O estudo tem caráter exploratório e quantitativo, desenvolvido através da aplicação das técnicas bibliométricas nos periódicos nacionais (Qualis A1 até B2). O estudo apresenta o perfil dos autores dos artigos e parceria de coautoria. Compilou também as obras mais citadas e relevantes ao campo acadêmico brasileiro. Os resultados indicam que 73,1% dos autores dos artigos brasileiros fizeram apenas uma contribuição, o que demonstra a pulverização da utilização da teoria dos «stakeholders», bem como a imaturidade do campo. A síntese das obras relevantes e citadas no campo da teoria dos «stakeholders» perfaz a implicação teórica do artigo.

Palavras-chave: Stakeholder Theory, Bibliometria, Lei de Lotka

TITLE: Stakeholder Theory: Analysis in Brazilian journals from the Bibliometrics

ABSTRACT: The idea that organizations have stakeholders has become common sense in the academic literature. In order to identify the use of stakeholder theory in the Brazilian scenario, this study profiled the authors who publish on this topic as well as the most relevant and quoted works in this field, from the resources of bibliometrics. This paper is both exploratory and quantitative, and was developed through the use of bibliometric techniques in national journals (Qualis A1 to B2). The study shows the profile results of the authors of articles and the partnership co-authorship. Also compiled the most quoted and relevant to the Brazilian academic field. The results indicate that 73.1% of the authors of Brazilian articles made only one contribution, which demonstrates the fragmentation of the usage of the stakeholder theory, and the immaturity of the field. A summary of relevant and quoted in the field of stakeholder theory works makes up the theoretical implication of the article.

Key words: Stakeholder Theory, Bibliometrics, Lotka's Law

TITULO: Stakeholder theory: Análisis en revistas brasileñas desde bibliometría

RESUMEN: La idea de que las organizaciones tienen stakeholders se ha convertido en sentido común en la literatura académica. Tratando de identificar el panorama de la utilización del stakeholder theory en el contexto brasileño, este estudio tuvo como objetivo identificar el perfil de los autores que publican sobre este tema, así como las obras más relevantes y citadas en las mismas, a partir de recursos bibliométricos. El estudio es exploratorio y cuantitativo, desarrollado a través de la aplicación de técnicas bibliométricas en revistas nacionales (Qualis A1 hasta B2). El estudio presenta el perfil de los autores de los artículos y las colaboraciones en co-autoría. También compiló las obras más citadas y relevantes en el ámbito académico brasileño. Los resultados indican que el 73,1% de los autores

de artigos brasileiros hizo sólo una contribución, lo que demuestra la pulverización utilizando la teoría de los stakeholders, y la inmadurez del campo. La síntesis de los trabajos pertinentes y citados en la teoría de los stakeholders determina la implicación teórica del artículo.

Palabras clave: Stakeholder Theory, Bibliometría, Ley de Lotka

A ideia de que as organizações têm *stakeholders* já se tornou senso comum na literatura de gestão, tanto acadêmica quanto profissional (Donaldson e Preston, 1995). Foi a partir de 1984, com a publicação do livro **Strategic Management: A Stakeholder Approach**, que se referia ao termo *stakeholder* como «qualquer grupo ou indivíduo que afeta ou é afetado pelo alcance do objetivo da organização» (Freeman, 1984, p. 46), que houve crescente aumento na produção de conceitos e definições, bem como disseminação em vários campos.

Freeman (1984) buscou explicar o vínculo entre a empresa e o ambiente externo, em que a organização está localizada no centro de várias relações interdependentes de diversos grupos, o que fez pensar as relações de forma diferenciada. Cada grupo apresenta diversas necessidades e expectativas esperadas pela relação estabelecida e a empresa deve realizar um equilíbrio de interesses para que não ocorram conflitos e sua existência se torne estável. A definição clássica caracteriza-se por abranger os consumidores, funcionários, fornecedores, acionistas, credores,

Renato Fabiano Cintra

renatocintra@ufgd.edu.br

Doutorando em Administração, Universidade Nove de Julho. Administrador Efetivo, Universidade Federal da Grande Dourados, Rodovia Dourados – Itahum, km 12, CEP 79.804-970, Dourados, MS, Brasil.

PhD candidate in Management, Universidade Nove de Julho. Director, Universidade Federal da Grande Dourados, Rodovia Dourados – Itahum, km 12, CEP 79.804-970 Dourados-MS, Brazil.

Estudiante de Doctorado en Administración de Empresas, Universidade Nove de Julho. Administrador Universidade Federal da Grande Dourados, Rodovia Dourados – Itahum, km 12, CEP 79.804-970, Dourados, MS, Brasil.

Saulo Fabiano Amâncio-Vieira

saulo@uel.br

Doutorado em Administração, Universidade Nove de Julho. Professor Efetivo, Universidade Estadual de Londrina, Programa de Pós-graduação em Administração, CEP 86.057-970 Londrina-PR, Brasil.

PhD in Management, Universidade Nove de Julho. Professor, Londrina State University, Management Program, CEP 86.057-970 Londrina-PR, Brazil.

Doctorado en Administración de Empresas, Universidade Nove de Julho. Profesor de la Universidade Estadual de Londrina, Programa de Pós-graduação em Administração, CEP 86.057-970 Londrina-PR, Brasil.

Tatiana Midori Suzuki

tatianamsuzuki@gmail.com

Graduada em Administração, Universidade Estadual de Londrina, CEP 86.057-970 Londrina-PR, Brasil.

Undergraduate in Management, Londrina State University, CEP 86.057-970 Londrina-PR, Brazil.

Licenciada en Administración de Empresas de la Universidade Estadual de Londrina, CEP 86.057-970 Londrina-PR, Brasil.

Benny Kramer Costa

bennycosta@yahoo.com.br

Doutorado e Pós-doutorado em Administração, Universidade de São Paulo. Professor Livre-Docente, Universidade de São Paulo, Escola de Comunicações e Artes, Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo. Professor Titular, Universidade Nove de Julho, Programa de Pós-graduação em Administração e Coordenador do Programa de Mestrado Profissional em Administração e Gestão do Esporte, CEP 05.001-100 São Paulo-SP, Brasil.

PhD and Post-doc in Management, University of São Paulo. Professor, University of São Paulo, School of Communication and Arts, Department of Public Relations, Advertising and Tourism. Full Professor, Universidade Nove de Julho, Graduate Program in Management and Professional Master's in Sport Management Coordinator, CEP 05001-100 São Paulo-SP, Brazil.

Doctorado y Postdoctorado en Administración de la Universidade de São Paulo. Profesor Titular de la Universidade de São Paulo, Escola de Comunicações e Artes, Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo. Profesor Titular de la Universidade Nove de Julho, Programa de Pós-graduação em Administração y Coordinador del Programa de Maestría Profesional en la Administración y Gestión del Deporte, CEP 05001-100 São Paulo-SP, Brasil.

Recebido em setembro de 2014 e aceite em dezembro de 2014.

Received in September 2014 and accepted in December 2014.

Recibido en septiembre de 2014 y aceptado en diciembre de 2014.

parceiros, governos, comunidade, entre outros (Friedman, 2006).

Como teoria, os estudos de *stakeholders* têm se solidificado entre os acadêmicos e profissionais do campo da gestão e estratégia. Apesar da relevância à administração e ambiente organizacional, o campo de investigação científica sobre *stakeholders* ainda está em formação e encontra-se, de certa forma, em uma situação precária na literatura brasileira. É inegável o contraste do cenário brasileiro quando comparado com o âmbito internacional, em que há quantitativo considerável de obras disponíveis.

Logo, este artigo tem como objetivo identificar o perfil dos autores que publicam sobre *stakeholder theory* no cenário brasileiro, bem como as obras mais relevantes e citadas pelos autores, a partir dos recursos metodológicos da bibliometria. Esse objetivo esteve orientado sobre a seguinte problemática: *Qual o perfil dos autores que publicam sobre stakeholder theory no Brasil? Quais as referências mais citadas e relevantes para o campo em estudo?*

O artigo está estruturado da seguinte forma: além da introdução, tem-se enquadramento teórico com os fundamentos da teoria dos *stakeholders* e aspectos das ferramentas bibliométricas. Na sequência, são apresentados os procedimentos metodológicos, resultados, considerações, limitações e implicações teóricas.

Fundamentação teórica

Essa seção foi dividida em duas partes, sendo que a primeira centra-se na *stakeholder theory* e a segunda apresenta a bibliometria e suas respectivas leis.

• A teoria dos Stakeholders

Para Freeman *et al.* (2010), a teoria dos *stakeholders* surgiu como uma versão para compreender e solucionar três problemas de negócios: compreensão de como o valor é criado e comercializado; conexão da ética e do capitalismo; e ajuda a pensar sobre a gestão de tal forma que os dois primeiros problemas são abordados. Muitas vezes a teoria dos *stakeholders* é aplicada de maneira incorreta ou inoportuna, como: desculpa para o oportunismo gerencial; preocupação com a distribuição de resultados financeiros; tratamento igualitário dos envolvidos; exige mudanças na legis-

lação atual; é socialista e se refere a toda a economia; e é uma doutrina moral abrangente (Freeman *et al.*, 2010).

Como teoria, «os estudos de *stakeholders* têm passado por evoluções significativas, sobretudo nas últimas duas décadas, com uma forte conotação gerencial e até mesmo com evoluções no campo social» (Costa *et al.*, 2011, p. 2). O interesse da teoria se enraizou no campo da gestão estratégica, em seguida, se transformou em teoria da organização e ética empresarial (Laplume *et al.*, 2008). Para Freeman *et al.* (2010), deve-se pensar a teoria como um gênero de teoria da administração. No cenário internacional passou por três períodos: incubação de 1984-1991; desenvolvimento da teoria de 1991-1998, e maturidade a partir de 1999-presente (Laplume *et al.*, 2008).

A empresa, que se encontra no centro dessas relações e faz o nexo entre elas, precisa realizar um equilíbrio entre os seus interesses e dos diversos grupos de «stakeholders» com quem se relaciona.

Quanto aos modelos teóricos, podem ser destacados os trabalhos: Freeman (1984), Hill e Jones (1992), Jones (1995), Clarkson (1995), Donaldson e Preston (1995), Mitchell *et al.* (1997), Frooman (1999), Friedman e Miles (2002) e Reed *et al.* (2009), os quais foram sintetizados na sequência. Freeman (1984) procurou explicar o vínculo da empresa com o seu ambiente externo, em que cada grupo presente no ambiente possui necessidades e expectativas em relação às atividades empresariais. Assim, a empresa, que se encontra no centro dessas relações e faz o nexo entre elas, precisa realizar um equilíbrio entre os seus interesses e dos diversos grupos de *stakeholders* com quem se relaciona.

Hill e Jones (1992) relacionam a teoria dos *stakeholders* com a da agência e estabelecem mecanismos para certificar que os administradores realizem ações para atender os interesses dos proprietários. Nessa concepção orientam uma distinção entre os *stakeholders* que possuem baixa participação na empresa dos que possuem alta participação, uma vez que estes exigiriam incentivos mais abrangentes, e, assim, a empresa deveria investir mais em mecanismos de

incentivos aos grupos com alta participação. Além disso, os administradores seriam os agentes de todos os *stakeholders*, devendo tomar decisões estratégicas com o objetivo de alocar da melhor forma os recursos para satisfazer os grupos de *stakeholders*.

Sob o enfoque de Jones (1995), a empresa é caracterizada como um nexo de relações contratuais com seu amplo leque de *stakeholders*. Tais relações variam no que se refere ao seu grau de formalidade, podendo assumir um caráter mais formal ou informal. Os contratos formais são estabelecidos com os detentores de recursos (empregados e fornecedores), enquanto os contratos informais são desenvolvidos pela empresa junto à comunidade, a qual está inserida. Nesta visão, a organização busca encontrar estratégias para proporcionar o equilíbrio na gestão contratual de *stakeholders* e manutenção dos relacionamentos.

Para Clarkson (1995), grupos com interesses e direitos semelhantes podem ser agrupados e classificados conjuntamente. Sugere um significado mais restrito e estratifica em primários e secundários, de acordo com o grau de importância que cada grupo representa à empresa. Os primários possuem elevado grau de interdependência com a empresa (acionistas, empregados, consumidores e fornecedores), os quais possuem papéis determinantes para o fortalecimento da organização no seu mercado e sem a participação e contribuição deles a empresa pode não sobreviver. Os secundários são compostos por grupos que influenciam e são influenciados pela empresa, mas que sua ausência não afeta diretamente a existência da organização (comunidade e outras organizações).

Donaldson e Preston (1995) ressaltam as diferenças do modelo convencional baseado na simples entrada e saída de recursos para o baseado nos *stakeholders* em dois modelos contrastantes, pois enquanto o tradicional tinha a organização como papel central (somente entrada ou saída), o novo tem os relacionamentos de entrada e saída, respectivamente. Para superar a deficiência e confusão das bases teórica e prática, desenvolvem uma classificação à teoria dos *stakeholders* respaldada em três aspectos: descritivo/empírico (a empresa é vista como uma constelação de interesses corporativos e competitivos contendo valores intrínsecos), instrumental (examina conexões *ceteris paribus* entre a práti-

ca de administração de *stakeholder* e a realização de vários objetivos do desempenho empresarial) e normativo (identificação dos guias morais e/ou filosóficos à administração das organizações).

Mitchell et al. (1997), a partir de uma abordagem mais restrita procuram definir os grupos mais relevantes de acordo com os principais interesses econômicos da firma. Assim, defendem a proposição de um modelo sustentado em atributos: poder, legitimidade e urgência. Ao associar os atributos fazem a classificação dos *stakeholders* em oito tipos: adormecido, arbitrário, demandante, dominante, perigoso, dependente, definitivo e não *stakeholder*; os quais são agrupados em classes: latentes, em espera e definitivos. Estes fatores determinam o quanto a gestão dará atenção aos vários *stakeholders* (Freeman et al., 2010).

Outra abordagem é a influência na estratégia empresarial (Frooman, 1999). Utiliza a teoria da dependência de recursos de Pfeffer e Salancik (1978), para identificar quatro tipos de estratégias de influência dos *stakeholders*: retenção, uso, influência direta e indireta. Frooman (1999) propõe que existe uma relação do recurso e que há dependência de alguém e que a teoria deve responder a três questões: quem são? (refere-se aos atributos e características dos *stakeholders*); o que querem? (concentra-se nas finalidades e objetivos dos *stakeholders*); e como vão tentar conseguir? (refere-se aos meios e métodos utilizados pelos *stakeholders*).

Friedman e Miles (2002) elaboraram com base em Archer (1995, 1996) um modelo de análise dos *stakeholders*, visando distinguir os diferentes tipos. Foram diferenciadas quatro configurações estruturais, aceitando-se as suas lógicas situacionais. Estas quatro configurações são definidas a partir de uma matriz 2x2: necessário ou contingente e compatível ou incompatível. O modelo fornece uma estrutura que permite a análise de como e por que ocorrem as mudanças na relação organização e *stakeholders*. A mudança pode ocorrer em todo o sentido. Nas mudanças institucionais, os fatores contingentes emergem. Pode ainda haver mudança das ideias das organizações e interesses materiais de uma ou outra parte.

Por fim, Reed et al. (2009), a partir dos aspectos de Donaldson e Preston (1995), propõem uma tipologia composta de métodos de pesquisa que derivam das abordagens.

Em síntese, consiste em três etapas: identificação dos *stakeholders*; diferenciação e categorização entre os *stakeholders*; e investigar relações entre os *stakeholders*. Para cada etapa são sugeridos métodos: na primeira etapa destacam o método de grupo de foco, entrevista semiestruturada e bola de neve; na segunda etapa recomenda-se a categorização analítica e reconstrutiva; e na terceira etapa recomendam a de matriz de atores, análise social e mapa do conhecimento.

• Bibliometria

Sabe-se que o trabalho científico tem sido considerado um elemento vital ao progresso da ciência e, conseqüentemente, para o desenvolvimento da sociedade. Paralelo a evolução da ciência, cresce também a necessidade de avaliar tais avanços. Adicionalmente, a utilização de técnicas específicas de avaliação que podem ser qualitativas, quantitativas ou híbridas. No caminho quantitativo aplicado na avaliação está a bibliometria e consiste na «técnica quantitativa e estatística de medição dos índices de produção e disseminação do conhecimento científico» (Araújo, 2006, p. 12).

Pao (1989, *apud* Guedes e Boschiver, 2005, p. 2) «acrescenta que publicações, autores, palavras-chave, usuários, citações e periódicos são alguns dos parâmetros observáveis em estudos bibliométricos da literatura. Estes estudos tentam quantificar, descrever e prognosticar (...)» o processo de difusão do conhecimento. Para Van Raan (2005, *apud* Barrios *et al.*, 2008), a bibliometria é útil por duas razões: para a avaliação da produção de conhecimento em um determinado campo, por meio de indicadores e da análise das principais leis que embasam a teoria; e para o estudo e entendimento da ciência como um sistema de geração de conhecimento.

Althouse *et al.* (2008) consideram que os indicadores bibliométricos apontam a influência da revista em um campo de conhecimento específico, sendo frequentemente utilizados na tomada de decisão. Vanti (2002) acrescenta que as técnicas bibliométricas auxiliam a identificar tendências e crescimento do conhecimento em uma área, a prever tendências de publicação e produtividade dos autores individuais, organizações e países, a analisar os processos de citação, e a medir o crescimento de áreas e o surgimento de novos temas.

Apesar de existirem diversas leis e princípios, a bibliometria possui três leis clássicas:

- Lei de Lotka: quantifica a produção científica dos autores. Relata a quantidade de vezes que cada autor é citado em outras produções científicas, sendo utilizada para estimar o grau de relevância de autores. Fundamenta-se que, em dado campo científico, o «número de autores que fazem n contribuições em um determinado campo científico é aproximadamente $1/n^2$ daqueles que fazem uma só contribuição e que a proporção daqueles que fazem uma única contribuição é de mais ou menos 60%» (Alvarado, 2002, p. 14). A tese central está no princípio de que um pequeno número de pesquisadores é responsável por grande parte da literatura científica em determinada área de conhecimento, enquanto muitos autores desenvolvem pouca produção (Barrios *et al.*, 2008).
- Lei de Bradford: mensura a produtividade de periódicos em determinada área e estima o grau de relevância dos periódicos na área. Também é conhecida como Lei de Dispersão, pois «permite, mediante a medição da produtividade das revistas, estabelecer o núcleo e as áreas de dispersão sobre um determinado assunto em um mesmo conjunto de revistas» (Vanti, 2002, p. 153), com a divisão: core e suas extensões. Para efetuar o cálculo, deve ser somado o total de artigos e dividir por três; o grupo que tiver mais artigos é considerado o core, enquanto o segundo e o terceiro grupo são as extensões (Araújo, 2006).
- Lei de Zipf: consiste em medir a frequência do aparecimento de palavras de um texto científico, o que auxilia a estimar qual o assunto científico e tecnológico o texto aborda. Gera uma lista ordenada de termos de determinada disciplina ou assunto (Vanti, 2002, p. 153).

Os desdobramentos recentes da bibliometria recaem na análise de citações e contribuem para identificar e descrever uma série de padrões na produção de conhecimento em uma área científica (Araújo, 2006). Ao conceituar a citação, Foresti (1989, p. 3 *apud* Araújo, 2006) elucida que correspondem a um conjunto de referências bibliográficas que, presente em um trabalho, evidencia os elos entre os autores, como também instituições e áreas científicas de pesquisa. Citar é remeter um trabalho a outro, gerando uma relação entre os dois, sendo visto como uma forma simbolizada de

Na ciência, a citação é o caminho mais comum para se atribuir crédito e também reconhecimento ao trabalho do pesquisador e um artigo muito citado representa sua aceitação em relação à comunidade que o cita.

reconhecimento entre os autores. Macias-Chapula (1998) pondera que, na ciência, a citação é o caminho mais comum para se atribuir crédito e também reconhecimento ao trabalho do pesquisador e um artigo muito citado representa sua aceitação em relação à comunidade que o cita (Guedes e Borschiver, 2005).

Portanto, realizar uma análise de citações significa explorar a parte da bibliometria que identifica as conexões entre as obras dos citantes e as citadas, o que permite analisar a existência de moldes na geração de conhecimento científico em determinados campos e observar o estado da ciência. Do mesmo modo, permite identificar, em uma pequena quantidade de obras e estudos associados através das citações, o trabalho de alguns autores que formam os colégios invisíveis. Tais colégios representam um pequeno número de autores, líderes na sua área, e que possuem seus trabalhos tratados como referência no assunto, sendo os mais citados (Guedes e Borschiver, 2005).

Metodologia

O método utilizado foi quantitativo, pois «prevê a mensuração das variáveis preestabelecidas, procurando verificar e explicar sua influência sobre outras, mediante análise da frequência e incidência e correlações estatísticas» (Chizzotti, 2000, p. 52). Em decorrência da natureza da teoria dos *stakeholders* ser um assunto pouco abordado, o artigo se volta para o terreno exploratório, pois privilegia procedimentos para «ampliar o número de informações sobre determinado ponto que se quer investigar» (Bastos, 1999, p. 66).

A pesquisa tem como população os periódicos nacionais pertencentes à área da administração, turismo e contabilidade. Para a seleção dos elementos a ser retirados da população utilizou como suporte a amostra não probabilística por julgamento (Oliveira, 2001), selecionando as revistas pertencentes aos estratos Qualis Capes A1, A2, B1 e B2. Tal escolha é justificada baseada na sua importância, periodicidade, tempo de vida, fator de impacto e revistas relevantes. Totalizaram 118 revistas, as quais 6 possuíam versão online e impressa com os mesmos artigos. Descartadas as duplicidades, reduziu para 112 revistas.

Para a coleta de dados nos periódicos nacionais contemplados, o estudo teve o ano base de 2011 como limite e foi necessário realizar busca em cada periódico com as palavras *stakeholder* e *stakeholders*. Obteve-se 236 artigos que continham os termos-chave distribuídos em 52 periódicos (1 no A1; 14 no A2; 23 no B1; e 14 no B2). Realizou-se leitura dos resumos de modo a verificar quais artigos abordavam o assunto e em alguns não estava evidente o que abordava e foi necessário efetuar análise mais detalhada. Ao operacionalizar os filtros restaram 36 artigos, distribuídos em 21 revistas (ver Quadro 1, p. 49) e 2 artigos foram subtraídos (republicados).

Para delinear o perfil dos pesquisadores, foi feita a identificação dos autores e coautores dos artigos e tabuladas as informações: maior titulação e ano de obtenção, instituição onde atua e o tipo de vínculo que possui. Feita a identificação dos pesquisadores, foi necessário reuni-los em grupos de concentração mais genéricos. Paralelamente, foi construída uma planilha com as obras citadas. Tais obras foram coletadas uma a uma nas referências bibliográficas dos artigos. Em seguida, foi feito o agrupamento das mesmas obras, somando a quantidade de citações dessas obras apresentadas em cada artigo e proporcionando, assim, um total de vezes que cada obra foi citada. Algumas obras apresentaram o mesmo autor e anos distintos por possuírem uma versão mais atualizada e foram agrupadas por abordarem o mesmo assunto.

Para delinear o perfil dos pesquisadores, foi feita a identificação dos autores e coautores dos artigos e tabuladas as informações: maior titulação e ano de obtenção, instituição onde atua e o tipo de vínculo que possui. Feita a identificação dos pesquisadores, foi necessário reuni-los em grupos de concentração mais genéricos. Paralelamente, foi construída uma planilha com as obras citadas. Tais obras foram coletadas uma a uma nas referências bibliográficas dos artigos. Em seguida, foi feito o agrupamento das mesmas obras, somando a quantidade de citações dessas obras apresentadas em cada artigo e proporcionando, assim, um total de vezes que cada obra foi citada. Algumas obras apresentaram o mesmo autor e anos distintos por possuírem uma versão mais atualizada e foram agrupadas por abordarem o mesmo assunto.

Análise dos dados da pesquisa

O presente item foi dividido em duas partes: a primeira aborda o perfil dos autores dos artigos analisados e a segunda apresenta o mapeamento geral das obras citadas.

• Perfil dos autores

Considerando que o assunto em pauta está associado ao contexto organizacional, e como era de esperar, foi possível verificar que a maioria dos pesquisadores possui graduação

Quadro I

Publicações abrangendo «stakeholder theory» no cenário brasileiro (por periódico e ano)

Periódico	Qualis	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Total
BAR. Brazilian Administration Review	A2	-	-	-	1	-	1	-	1	-	-	1	4
BBR. Brazilian Business Review (Edição em português. Online)	A2	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	1
Organizações & Sociedade (Impresso)	A2	-	-	-	-	1	-	-	-	-	1	-	2
RAC. Revista de Administração Contemporânea (Impresso)	A2	-	1	-	1	-	1	1	-	1	-	-	5
Revista de Administração Pública (Impresso)	A2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1
Caderno Virtual de Turismo (UFRJ)	B1	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	1
Economia Global e Gestão	B1	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	1
Informação & Sociedade (UFPB. Impresso)	B1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1
RAI : Revista de Administração e Inovação	B1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1
RAM. Revista de Administração Mackenzie (Impresso)	B1	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	1
Revista Brasileira de Gestão de Negócios (São Paulo. Impresso)	B1	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	1
Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional	B1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	1
Revista de Administração (FEA-USP)	B1	-	-	1	1	-	-	1	-	-	-	-	3
Revista de Ciências da Administração (CAD/UFSC)	B1	1	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1	3
Perspectivas Contemporâneas	B2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	1
Pretexto (Belo Horizonte. Impresso)	B2	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	1	2
REBRAE. Revista Brasileira de Estratégia (Impresso)	B2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1
RGSA: Revista de Gestão Social e Ambiental	B2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1
REMark. Revista Brasileira de Marketing	B2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	1
Revista Economia & Gestão	B2	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
Turismo: Visão e Ação (Online)	B2	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	1
Sub-total		1	2	1	3	2	3	3	3	3	5	8	34
RAC-Revista de Administração Contemporânea (re-publicados)	A2	-	-	-	-	-	1	1	-	-	-	-	2
Total Geral		1	2	1	3	2	3	3	3	3	5	8	36

Fonte: Resultados da pesquisa, 2013

em Administração com 45 autores (69,2%). O restante foi dividido entre as seguintes áreas de formação: Engenharia da Produção (10,8%), Ciência Política (4,6%), Economia (3,1%), Ciência Florestal (1,5%), Ciências Sociais (1,5%), Contabilidade (1,5%), Educação (1,5%), Engenharia (1,5%), Psicologia (1,5%) e os que não tinham informações no currículo Lattes (3,1%).

Salienta-se que o total de 65 autores e coautores resultou a partir da desconsideração das repetições desses autores (14 nomes repetiram), contando, portanto, apenas uma vez cada autor mesmo que houvesse mais que uma produção de sua autoria. Cabe mencionar que apenas 7 pesquisadores realizaram mais de uma publicação e sua frequência corresponde a 26,9% dos 79, que é a quantidade total. As áreas de formação dos 7 autores concentram da seguinte forma: 4 em Administração, 2 em Engenharia e 1 em Ciência Política.

Quanto ao gênero dos autores e coautores, as informações obtidas mostram um desequilíbrio, pois os homens correspondem a 66,2% e as mulheres correspondem a

33,8%. Este desequilíbrio ocorre também na titulação, pois verificou-se que os homens são os que possuem a maior titulação com 9,2% livre-docência, correspondendo a 6 pesquisadores, enquanto nenhuma autora ainda obteve tal título. Já aos dados do mestrado, os pesquisadores encontram-se equilibrados, uma vez que a quantidade de homens e mulheres, correspondendo a 10 mestres de cada gênero. Nota-se que a quantidade produzida mais significativa advém de doutores com 36,9% e mestres com 30,8%, juntos atingem 67,7%.

Dos 7 pesquisadores que realizaram mais de um estudo sobre a teoria dos *stakeholders*, verificou-se a incidência de 3 mulheres e 4 homens, reafirmando o equilíbrio. Constatou-se que desses autores, 1 possui livre-docência, 3 pós-doutorado e 3 doutorado, o que representa alto nível de conhecimento e tempo de estudo. A titulação dos autores e ano de obtenção, comparado com as publicações, possibilitou verificar que os artigos podem ser considerados frutos de pesquisas dos programas de pós-graduação *stricto sensu* (ver Tabela 1, p. 50).

Tabela 1
Titulação e ano de obtenção

Titulação	1987	1995	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	S/Lattes	S/Infor.	Total
1 Livre-Docência	1	1	-	-	-	-	-	1	-	1	-	-	-	1	-	-	1	-	-	6
2 Pós-Doutorado	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	2	1	2	1	1	-	-	-	8
3 Doutorado	-	-	-	2	-	4	2	3	3	1	1	-	2	1	1	1	2	-	-	23
4 Mestrado	-	1	-	-	1	-	-	-	-	1	4	-	3	2	5	2	-	-	-	19
5 Especialização	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2
6 Graduação	-	-	1	-	-	-	1	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3
7 Sem Informação	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1	2
8 Sem Lattes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1	2
Total	1	2	1	2	1	4	3	4	4	4	3	6	3	7	4	7	5	2	2	65
Art. em Periódicos	-	-	0	0	0	0	1	2	1	3	2	3	3	3	3	5	8	-	-	34

Fonte: Resultados da pesquisa, 2013

A denominação na Tabela 1 de *Sem Lattes* refere-se aos autores que não possuíam currículo, enquanto *Sem Informação* diz respeito aos autores que não apresentavam dados cadastrados na plataforma, mas que nos artigos constavam informações da titulação, a qual foi considerada. Foi possível visualizar que, de 2001 até 2011, houve a publicação de 34 artigos, enquanto 36 doutores e mestres foram titulados. Foi possível analisar que a maior incidência de publicações ocorreu no ano de 2011 com 8 trabalhos desenvolvidos, seguido de 2010 com 5 produções. Pela quantidade de estudos produzidos no país, a cada ano, constata-se que a evolução do assunto em pauta tem ocorrido vagarosamente.

Apenas em 2001, a temática a respeito dos «stakeholders» foi inserida nos artigos publicados em periódicos brasileiros com estrato A1 a B2. Foi possível constatar que, no Brasil, os estudos referentes aos «stakeholders» apresentam-se em desenvolvimento, sendo este realizado de forma lenta, o que reforça a colonização e não desenvolvimento de teorias brasileiras.

Apenas em 2001, a temática a respeito dos *stakeholders* foi inserida nos artigos publicados em periódicos brasileiros com estrato A1 a B2. O que contrasta com o âmbito internacional, onde se verifica a abordagem do assunto desde 1984 com maior

intensidade. Foi possível constatar que, no Brasil, os estudos referentes aos *stakeholders* apresentam-se em desenvolvimento, sendo este realizado de forma lenta, o que reforça a colonização e não desenvolvimento de teorias brasileiras. Diferentemente do contexto internacional, que apresentou evolução contínua e expressiva, com trabalhos renomados nesse campo de estudo.

Às instituições que contribuíram com a discussão em nível nacional, pode-se destacar as seis primeiras presentes na Tabela 2 (**ver p. 51**), uma vez que cada uma destas apresentou mais que um autor vinculado a ela. Observa-se que, na maior parte dos casos, os autores estão vinculados a distintas instituições, o que demonstra o papel da tecnologia, como também das redes, contribuindo para a união de conhecimento de pesquisadores dispersos geograficamente.

Os autores que publicaram no mínimo duas vezes com temas relacionados à teoria dos *stakeholders* totalizam sete: dois da Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI), um da Universidade Nove de Julho (UNINOVE), um da Faculdade FIA de Administração e Negócios (FIA), um da Universidade de Brasília (UNB), um da Fundação Getúlio Vargas (FGV/SP) e um da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC/MG).

Os tipos de vínculo entre autores e instituições são predominantemente celetistas¹ e servidores públicos (estatutários), pois juntos abrangem 64,6% dos 65 autores. Dentre os 7 pesquisadores que publicaram no mínimo duas vezes, 6 possuem vínculo institucional na modalidade celetista, enquanto 1 possui vínculo de servidor público.

Tabela 2
Instituição vinculada

Instituição	Qtde.	%Freq.	%Acum.
Universidade de Brasília - UnB	3	4,6%	4,6%
Escola Superior de Propaganda e Marketing	2	3,1%	7,7%
Fundação Getúlio Vargas - FGV	2	3,1%	10,8%
Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais - PUC/MG	2	3,1%	13,8%
Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI	2	3,1%	16,9%
Universidade Federal da Paraíba - UFPB	2	3,1%	20,0%
Centro Universitário FECAP - FECAP	1	1,5%	21,5%
Faculdade de Economia Administração e Contabilidade - FEA-USP	1	1,5%	23,1%
Faculdade de Orlândia - FAO	1	1,5%	24,6%
Faculdade FIA de Administração e Negócios - FIA	1	1,5%	26,2%
Faculdade Integrada do Ceará - FIC	1	1,5%	27,7%
Faculdade Mauá - FAMA	1	1,5%	29,2%
Fundação Arthur Bernardes - FUNARBE	1	1,5%	30,8%
Fundação Municipal Centro Universitário de União da Vitória - UNIUV	1	1,5%	32,3%
Fundação para o Desenvolvimento da UNICAMP - FUNCAMP	1	1,5%	33,8%
Fundação Universidade Regional de Blumenau - FURB	1	1,5%	35,4%
Instituto Federal de Santa Catarina	1	1,5%	36,9%
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - PUC/SP	1	1,5%	38,5%
Universidade de São Paulo - USP	1	1,5%	40,0%
Universidade do Grande Rio - UNIGRANRIO	1	1,5%	41,5%
Universidade Estadual de Londrina- UEL	1	1,5%	43,1%
Universidade Estadual do Ceará - UECE	1	1,5%	44,6%
Universidade Estadual Vale do Acaraú - UVA-CE	1	1,5%	46,2%
Universidade Federal de Campina Grande - UFCG	1	1,5%	47,7%
Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG	1	1,5%	49,2%
Universidade Federal de Santa Maria - UFSM	1	1,5%	50,8%
Universidade Federal de Viçosa - UFV	1	1,5%	52,3%
Universidade Federal do Paraná, UFPR	1	1,5%	53,8%
Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ	1	1,5%	55,4%
Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN	1	1,5%	56,9%
Universidade Federal Rural de Pernambuco - UFRPE	1	1,5%	58,5%
Universidade FUMEC - FUMEC	1	1,5%	60,0%
Universidade Nove de Julho - UNINOVE	1	1,5%	61,5%
Universidade Paulista - UNIP	1	1,5%	63,1%
Universidade Positivo - UP	1	1,5%	64,6%
Outras Instituições	20	30,8%	95,4%
Sem Informação	3	4,6%	100,0%
Total	65	100%	

Fonte: Resultados da pesquisa, 2013

No que tange ao número de autores por artigo, verifica-se que há uma concentração de coautoria no agrupamento de 2 autores com 50% do total de artigos, seguido pelo de 3 com 17%. Artigos com apenas 1 autor representam 14,7% do total e a quantidade maior de agrupamento dos artigos analisados foram com 4 autores que registrou 14,7%. Os resultados obtidos reforçam a concepção de que muitas parcerias são estabelecidas por meio de orientações entre

aluno/professor ou orientando/orientador.

Dentre os 7 autores que tiveram mais de um trabalho publicado no cenário nacional, verifica-se que, em ordem decrescente, Ricardo Corrêa Gomes publicou quatro vezes, assim como Rodrigo Bandeira-de-Mello que desenvolveu quatro estudos, Anete Alberton, João Maurício Gama Boaventura e Rosilene Marcon contribuíram, cada qual, com três artigos, enquanto Benny Kramer Costa e Taiane Las

As produções encontram-se pulverizadas e a produção nacional não atingiu o estágio de maturidade intelectual no Brasil.

Casas Campos desenvolveram duas produções. Assim, estes pesquisadores destacaram-se dos demais pela quantidade publicada e podem ser considerados a elite dos autores na utilização da teoria dos *stakeholders* no cenário nacional.

Os 7 autores juntos contribuíram com 26,9% da produção total dos artigos analisados, sendo que os demais com apenas uma publicação foram de 73,1%. Ao utilizar a Lei de Lotka, a qual estabelece que a proporção dos autores que fazem uma única contribuição para seu campo de estudo gira em torno de 60%, pode-se observar que, a respeito desta temática, uma larga proporção da literatura científica nacional foi produzida por um grande número de estudiosos e com apenas uma contribuição. Demonstra que as produções encontram-se pulverizadas e a produção nacional não atingiu o estágio de maturidade intelectual no Brasil.

• Mapeamento geral das obras citadas

Esta seção foi subdividida em três: número de ocorrência das citações por obra, relevância das obras e intersecção entre a frequência e a quantidade que a obra aparece nos

artigos. No que se refere às citações (ver Tabela 3), podem salientar-se alguns aspectos a respeito da dispersão encontrada nas obras citadas pelos autores dos 34 artigos analisados. Verifica-se que as ocorrências das citações variaram de 1 a 83 citações o que perfaz um total de 2581 citações, correspondendo assim na média aritmética a aproximadamente 78 citações por artigo.

Pode observar-se também que as citações ficaram distribuídas em 71,9% na ocorrência de até 10 vezes, enquanto de 11 a 83 citações atingiram um percentual de 28,1%. A incidência que mais se repete é a de até 3 citações por texto, o que corresponde a 39,2% do total.

As oito obras mais citadas correspondem na ordem decrescente: uma com 82 vezes; uma com 71; uma com 68; uma com 65; uma com 31; uma com 30; uma com 27; e uma com 26. Ao identificar 2581 obras referidas pelos autores e observar que há um alto índice de obras até 10 vezes citadas, correspondendo a 72,8%, constata-se que poucas obras foram citadas muitas vezes e uma baixa quantidade de obras foi utilizada demonstrando uma concentração em poucos.

Para a relevância das obras citadas, verificou-se um total de 945 obras diferentes presentes nos 34 artigos analisados. Como nas citações, a frequência das obras foi de até 3 obras, a qual corresponde a 913, isto é, 96,6% do total de

Tabela 3
Citações das obras utilizadas pelos autores dos artigos

Nº. de Citações das Obras	Nº. de Vezes que Ocorrem Citações	Total de Citações	% Frequência
1	440	440	17,0%
2	158	316	12,2%
3	85	255	9,9%
4	49	196	7,6%
5	39	195	7,6%
6	21	126	4,9%
7	6	42	1,6%
8	16	128	5,0%
9	11	99	3,8%
10	6	60	2,3%
Total até 10 citações	---	1.857	71,9%
Total de 11 a 83 citações	---	724	28,1%
Total de geral de citações		2.581	100%

Fonte: Resultados da pesquisa, 2013

945 obras encontradas. Dentre essas 913 obras, houve 83,9% de incidência para apenas a ocorrência de uma referência, 9,8% para duas e 2,9% para três. Tais resultados obtidos estão expostos na Tabela 4. As oito obras mais relevantes foram referenciadas do seguinte modo: uma em 21 artigos (61,8% do total de 34); duas em 16 (47,1%); uma em 10 (29,4%); uma em 8 (23,5%); três em 7 (20,6%); duas em 6 (17,6%); sete em 5 (14,7%); e quatro em 15 (11,8%).

Cabe salientar que, das 945 obras que foram referenciadas, 82 obras foram citadas nas referências bibliográficas dos artigos. No entanto, ao longo do texto em que a obra é referenciada na bibliografia, não houve uma única menção em citação (direta ou indireta) de nenhum trecho da obra. Com base nos resultados das citações e relevância das obras referenciadas, o Quadro 2 visa apresentar a intersecção entre a quantidade de citações e a relevância das referências utilizadas nos artigos analisados. Os dados presentes na esquerda do quadro correspondem as 8 obras mais citadas no decorrer dos artigos (frequência das citações), enquanto na direita do quadro refere-se as 8 obras mais encontradas nas referências (relevância das obras referenciadas).

Guedes e Borschiver (2005) fundamentam-se na hipótese de que os trabalhos mais citados são mais relevantes em comparação com trabalhos menos citados. Dessa forma, a par-

tir das constatações realizadas a respeito das obras mais citadas e, portanto, sobre as de maior relevância para o campo em estudo, verifica-se que, entre as quatro obras mais citadas e, também, entre as mais relevantes nas referências dos artigos, estão: o trabalho de Freeman (1984), o qual foi citado 83 vezes ao longo dos artigos, e presente nas referências de 21 artigos; seguindo-se o estudo de Donaldson e Preston (1995), que foi citado 71 vezes, constando nas referências de 16 artigos; a obra de Mitchell *et al.* (1997) com 68 citações no decorrer dos artigos e presente em 16 artigos analisados e, por fim, a produção de Jones (1995), que obteve total de 65 ocorrências nos artigos analisados e foi utilizada por 6 artigos.

Foi possível analisar que as obras mais relevantes para o assunto em questão foram desenvolvidas por Freeman (1984), Donaldson e Preston (1995), Mitchell *et al.* (1997) e Jones (1995), que são considerados clássicos em suas perspectivas da teoria dos *stakeholders*. Esses trabalhos foram sintetizados na fundamentação teórica deste artigo.

Nos quatro estudos que receberam maior incidência de citações, bem como maior número de referências, observa-se o papel da citação para corroborar a relevância das obras. Logo, os resultados demonstram que os estudos considerados mais relevantes, e utilizados pelos autores no contexto nacional, podem ser analisados como obras que propor-

Tabela 4
Relevância em quantidade das obras referenciadas

Descrição	21	16	10	8	7	6	5	4	3	2	1	Total
Qtde.	1	2	1	1	3	2	7	15	27	93	793	945
% Freq. do TT	0,1%	0,2%	0,1%	0,1%	0,3%	0,2%	0,7%	1,6%	2,9%	9,8%	83,9%	100%
% Freq.	61,8%	47,1%	29,4%	23,5%	20,6%	17,6%	14,7%	11,8%	8,8%	5,9%	2,9%	

Fonte: Resultados da pesquisa, 2013

Quadro II
Intersecção das citações e relevância

Quantidade Total de Citações		
1	FREEMAN, R.E.1984. (Versões 2001, 2006 - Inglês)	83
2	DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. 1995.	71
3	MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R.; WOOD, D. J. 1997.	68
4	JONES, T. 1995	65
5	CARROLL, A. B. 1979.	31
6	PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. 1978.	30
7	SAVAGE, G. T. et al. 1991.	27
8	FRIEDMAN, M. 1970.	26

Quantidade Total de Artigos		
1	FREEMAN, R.E. 1984. (Versões 2001, 2006 - Inglês)	21
2	DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. 1995.	16
3	MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R.; WOOD, D. J. 1997.	16
4	CLARKSON, M. B. 1995.	10
5	FROOMAN, J. 1999.	8
6	JONES, T. 1995.	7
7	FREEMAN, R. E.; REED, D. L. 1983.	7
8	ROWLEY, T. J. 1997.	7

Fonte: Resultados da pesquisa, 2012

cionam uma fundamentação teórica mais expressiva e relevante para a discussão da teoria dos *stakeholders*.

Verifica-se que, dentre as mais citadas e referenciadas nos artigos, nenhuma foi desenvolvida por autor brasileiro, situação que reforça a ideia que a literatura de referência no que diz respeito aos *stakeholders* está, na sua maioria e talvez possa inferir-se que em sua totalidade, em linguagem estrangeira e oriunda de estudo da academia internacional.

Considerações

Considerando a aplicação das técnicas bibliométricas, de forma mais específica no campo da teoria dos *stakeholders*, este trabalho consistiu na identificação das obras consideradas relevantes à discussão, como também dos principais autores que produzem sobre essa temática no âmbito nacional. Além disso, foi possível verificar a evolução dos estudos relacionados ao tema em periódicos científicos nacionais, de modo a se levantar o arcabouço.

Concomitantemente, foi possível delinear os perfis dos 7 principais autores brasileiros que mais produzem nesse campo. Concluiu-se que os pesquisadores que produzem a maior quantidade de produção na área de teoria dos *stakeholders* em periódicos brasileiros têm o seguinte perfil: formação em Administração, Engenharia ou Ciência Política; titulação de livre-docência, pós-doutorado ou doutorado; quanto ao gênero, há equilíbrio entre homens e mulheres; vínculo institucional com a UNIVALI, UNINOVE, FIA, UNB, FGV/SP ou PUC/MG, sendo vinculados tanto como celetista ou servidor público.

Os resultados obtidos forneceram elementos que permitiram comprovar o mapeamento das obras mais relevantes na discussão da teoria dos *stakeholders* no cenário brasileiro. Forneceram subsídios para entender a estrutura e a ampliação desse campo de estudo em construção no Brasil, podendo ser considerada lenta a sua expansão. Verificou-se também que a teoria dos *stakeholders* é, em geral, utilizada como base e não é trabalhada individualmente, o que induz ao não amadurecimento da teoria no cenário brasileiro.

Identificou-se que as obras mais relevantes foram as desenvolvidas por Freeman (1984), Donaldson e Preston (1995), Mitchell et al. (1997) e Jones (1995), considerados

clássicos em suas perspectivas. A partir do estudo, verifica-se que as obras mais citadas e mais referenciadas em nenhum caso foram desenvolvidas por autores brasileiros.

Quanto a contribuição dos autores, 26,9% da produção total nos periódicos foram produzidos pelos 7 autores mais produtivos (com 2 a 4 contribuições) e os demais tinham apenas uma publicação com 73,1%. Demonstra-se que as produções estão pulverizadas, e, a partir da Lei de Lotka, pode inferir-se que a produção nacional sobre *stakeholder theory* ainda não atingiu o estágio de maturidade intelectual. A partir da Lei de Bradford, verifica-se que os periódicos BAR e RAC são considerados o core da produção da teoria dos *stakeholders* e as extensões são compostas pelas revistas: de Administração da FEA-USP, CAD-UFSC, O&S e Pretexto-BH, enquanto as outras revistas compõem a outra extensão.

Como limitação, o estudo reconhece que a quantidade apurada não é um indicador de qualidade e o autor mais citado pode ser apenas o mais acessível e não necessariamente o melhor, embora os achados não corroborem este fato. A abrangência da pesquisa nos artigos dos estratos A1 a B2 e o período até o ano de 2011 tornam as informações restringidas ao período temporal e aos estratos. Outro fator a ser considerado é o de que, apesar da Plataforma Lattes ser a única fonte de dados de abrangência nacional e de caráter confiável, verificou-se que pesquisadores mantêm currículos desatualizados, o que implica a possibilidade de não precisão. Para pesquisas futuras, recomenda-se a ampliação dos estratos (B3, B4, B5 e C) e dos artigos internacionais, para verificar a aproximação das referências utilizadas. Também, faz falta uma necessária revisão de literatura destes artigos de forma qualitativa e de aspectos metodológicos utilizados. ■

Nota

1. Funcionários de empresa pública que são regidos pelas normas do CLT (Consolidação das Leis do Trabalho, conhecida como «Estatuto celetista»), sendo assim, podem ser demitidos com ou sem justa causa. (N.E.)

Referências bibliográficas

ALTHOUSE, B. M.; WEST, J. D.; BERGSTROM, T. e BERGSTROM, C. (2008), «Differences in impact factor across fields and over time». *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, vol. 60(1), pp. 27-34.

- ALVARADO, R. U. (2002), «A Lei de Lotka na bibliometria brasileira». *Ciência da Informação*, vol. 31(2), pp. 14-20.
- ARAÚJO, C. A. (2006), «Bibliometria: Evolução histórica e questões atuais». *Em Questão*, vol. 12(1), pp. 11-32.
- BARRIOS, M.; BORREGO, A.; VILAGINÉS, B.; OLLÉ, C. e SOMOZAB, M. A. (2008), «Bibliometric study of psychological research on tourism». *Scientometrics*, vol. 77(3), pp. 453-467.
- BASTOS, R. L. (1999), **Ciências Humanas e Complexidades: Projetos, Métodos e Técnicas de Pesquisa: O Caos, A Nova Ciência**. EDUFJF, Juiz de Fora.
- CHIZZOTTI, A. (2000), **Pesquisa Qualitativa em Ciências Humanas e Sociais**. Vozes, São Paulo.
- CLARKSON, M. B. E. (1995), «A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance». *Academy of Management Review*, vol. 20(1), pp. 92-117.
- COSTA, B. K.; VIEIRA, S. F. A.; CARMONA, V. C. (2011), «Stakeholders Theory: um estudo bibliométrico da produção científica mundial no turismo». VIII Seminário da ANPTUR, UNIVALI, Balneário Camboriú.
- DONALDSON, T. e PRESTON, L. E. (1995), «The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidences, and implications». *Academy of Management Review*, vol. 20(1), pp. 65-91.
- FREEMAN, R. E. (1984), **Strategic Management: A Stakeholder Approach**. Pitman Publishing, Marshfield, Massachusetts.
- FREEMAN, R. E.; HARRISON, J. S.; WICKS, A. C.; PARMAR, B. L. e COLLE, S. (2010), **Stakeholder Theory: The State of the Art**. Cambridge University Press, Cambridge.
- FRIEDMAN, A. L. e MILES, S. (2006), **Stakeholder: Theory and Practice**. Oxford University Press, Nova Iorque.
- FRIEDMAN, A. L. e MILES, S. (2002), «Developing stakeholder theory». *Journal of Management Studies*, vol. 39(1), pp. 1-21.
- FROOMAN, J. (1999), «Stakeholder influences strategies». *Academy of Management Review*, vol. 24(2), pp. 191-205.
- GUEDES, V. L. S. e BORSCHIVER, S. (2005), «Bibliometria: Uma ferramenta estatística para a gestão da informação e do conhecimento, em sistemas de informação, de comunicação e de avaliação científica e tecnológica». VI CINFOM, Salvador/BA.
- HILL, C. W. e JONES, T. W. (1992), «Stakeholder-agency theory». *Journal of Management Studies*, vol. 29(2), pp. 131-154.
- JONES, T. M. (1995), «Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics». *Academy of Management Review*, vol. 20(2), pp. 404-437.
- LAPLUME, A. O.; SONPAR, K. e LITZ, R. A. (2008), «Stakeholder theory: Reviewing a theory that moves us». *Journal of Management*, vol. 34(6), pp. 1152-1189.
- MACIAS-CHAPULA, C. A. (1998), «O papel da infometria e cienciometria e sua perspectiva nacional e internacional». *Ciência da Informação*, vol. 27(2), pp. 134-140.
- MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R. e WOOD, D. J. (1997), «Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts». *Academy of Management Review*, vol. 22(4), pp. 853-886.
- OLIVEIRA, T. M. V. (2001), «Amostragem não probabilística: Adequação de situações para uso e limitações de amostras por conveniência, julgamento e quotas». *Revista de Administração da USP Online*, vol. 2(3).
- REED, M. S.; GRAVES, A.; DANDY, N.; POSTHUMUS, H.; HUBACEK, K.; MORRIS, J.; PRELL, C.; QUINN, C. H. e STRINGER, L. C. (2009), «Who's in and why? A typology of stakeholder analysis methods for natural resource management». *Journal of Environmental Management*, vol. 90, pp. 1933-1949.
- VANTI, N. A. P. (2002), «Da bibliometria à webometria: Uma exploração conceitual dos mecanismos utilizados para medir o registro da informação e a difusão do conhecimento». *Ciência da Informação*, vol. 31(2), pp. 152-162.

Um estudo no setor de vitivinicultura no Brasil e em Portugal

por Antonio Guimarães, Silvio Santos, Sérgio Zaccarelli, Márcio Kuniyoshi e Marcos Gaspar

RESUMO: O objetivo deste estudo foi investigar se existiam empresas instaladas em «clusters» cujos dirigentes tomavam suas decisões baseadas em diretrizes orientadas pela governança de «clusters» e, simultaneamente, de redes de negócios, ou seja, seguidoras de orientação estratégica dual. Para tanto, este estudo exploratório «ex-post-facto», classificado como «cross-section» foi realizado por meio de um «survey» com 55 empresas instaladas em dois «clusters» de produtores de vinhos no Brasil e em Portugal. As análises foram baseadas em técnicas estatísticas e no método multicritérios de apoio à decisão (método «Mudge»). Os achados confirmaram a existência de empresas com orientação estratégica dual e, em decorrência do aproveitamento das vantagens e sinergias de ambas as estratégias («cluster» e rede de negócios), de um desempenho competitivo superior face aos concorrentes.

Palavras-chave: Estratégia, Cluster, Rede de Negócios, Governança Supraempresarial

TITLE: A study in the viticulture industry in Brazil and Portugal

ABSTRACT: This study aimed to investigate whether there were companies located in clusters whose leaders made their decisions based on cluster governance guidelines and, at the same time, on business networks governance guidelines, i.e., followers of dual strategic orientation. This is an exploratory research that can be classified as ex-post-facto and cross-section. Data collection was conducted through a survey with 55 companies located in two clusters of wine producers in Brazil and Portugal. The analyses were made from advanced statistical techniques and decision support method (Mudge method). The main results confirmed the existence of companies with dual strategic orientation and, due to the use of advantages and synergies of both strategies (cluster and business network), a superior competitive performance against competitors was also identified.

Key words: Strategy, Cluster, Business Network, Supracorporate Governance

TITULO: Un estudio en el sector de la viticultura en Brasil y Portugal

RESUMEN: El objetivo de este estudio fue investigar si existían empresas ubicadas en clusters cuyos líderes hayan tomado sus decisiones con base a directrices impulsadas desde la gestión de clusters y al mismo tiempo, de redes de negocios, es decir, seguidoras de una orientación estratégica dual. Por lo tanto, este estudio exploratorio ex-post-facto fue realizado mediante una encuesta a 55 empresas con sede en dos clusters de productores de vino en Brasil y Portugal. Los análisis se basan en técnicas estadísticas y en el método de multicriterios de soporte a las decisiones (método Mudge). Los resultados confirmaron la existencia de empresas con orientación de estratégica dual y, como resultado de la utilización de las ventajas y sinergias de ambas estrategias (cluster y redes de negocios), de una actuación competitiva superior frente a sus competidores.

Palabras clave: Estrategia, Cluster, Redes de Negocios, Gobernabilidad Supraempresarial

O acirramento da competição entre empresas, nas últimas décadas, já é um fenômeno muito estudado. Por sua vez, a estratégia de coopetição (cooperação em competição, do inglês *coopetition*), na qual as empresas cooperam com outras empresas na produção, distribuição e comercialização de bens e serviços para se tornarem em conjunto mais competitivas, emergiu na segunda metade do Séc. XX.

A cooperação requer de cada empresa a disposição para

se unir a outras empresas, para atuar de forma conjunta e/ou complementar, agregando valor em um dos elos da cadeia produtiva, formando agrupamentos empresariais. Porter (1990, p. 131) em seus estudos sobre competitividade destacou a importância dos *clusters* por meio do aumento da produtividade das empresas instaladas no *cluster*, no direcionamento da inovação e do surgimento de novos negócios relacionados ao setor.

Antonio Teodoro Ribeiro Guimarães (in memoriam)

Doutorado em Administração, Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Departamento de Administração. Professor, Universidade Presbiteriana Mackenzie, Programas de Graduação e Pós-graduação *lato sensu* em Administração, CEP 01302-907 – São Paulo-SP, Brasil.

PhD in Business Administration, University of São Paulo, School of Economics, Administration and Accounting, Business Department. Lecturer, Mackenzie Presbyterian University, Business Administration Department, CEP 01302-907 – São Paulo-SP, Brazil.

Doctorado en Administración de Empresas de la Universidad de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Departamento de Administração. Professor de la Universidade Presbiteriana Mackenzie, Programas de Graduação e Pós-graduação *lato sensu* em Administração, CEP 01302-907 – São Paulo-SP, Brasil.

Silvio Aparecido dos Santos

sadsanto@usp.br

Doutorado em Administração, Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Departamento de Administração. Professor Titular, Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Departamento de Administração, CEP 05508-900 – São Paulo-SP, Brasil.

PhD in Business Administration, University of São Paulo, School of Economics, Administration and Accounting, Business Department. Full Professor, University of São Paulo, School of Economics, Administration and Accounting, Business Department, CEP 05508-900 – São Paulo-SP, Brazil.

Doctorado en Administración de Empresas de la Universidad de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Departamento de Administração. Professor de la Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Departamento de Administração, CEP 05508-900 – São Paulo-SP, Brasil.

Sérgio Baptista Zaccarelli (in memoriam)

Mestrado em Engenharia de Produção, Purdue University. Professor Emérito, Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Departamento de Administração, CEP 05508-900 – São Paulo-SP, Brasil.

MSc in Production Engineering, Purdue University. Professor Emeritus, University of São Paulo, School of Economics, Administration and Accounting, Business Department, CEP 05508-900 – São Paulo-SP, Brazil.

Maestría en Ingeniería Industrial de la Purdue University. Profesor Emérito de la Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Departamento de Administração, CEP 05508-900 – São Paulo-SP, Brasil.

Márcio Shoití Kuniyoshi

marcio.kuniyoshi@metodista.br

Doutorado em Administração, Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Departamento de Administração. Professor, Universidade Metodista de São Paulo, Programa de Pós-graduação em Administração, Rua Alfeu Tavares, 149, Rudge Ramos, CEP 09641-000 – São Bernardo do Campo-SP, Brasil.

PhD in Business Administration, University of São Paulo, School of Economics, Administration and Accounting, Business Department. Lecturer, Methodist University of São Paulo, Graduate Business Administration Program, Rua Alfeu Tavares, 149, Rudge Ramos, CEP 09641-000 – São Bernardo do Campo-SP, Brazil.

Doctorado en Administración de Empresas de la Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Departamento de Administração. Professor de la Universidade Metodista de São Paulo, Programa de Pós-graduação em Administração, Rua Alfeu Tavares, 149, Rudge Ramos, CEP 09641-000 – São Bernardo do Campo-SP, Brasil.

Marcos Antonio Gaspar

marcos.antonio@uninove.br

Doutorado em Administração, Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Departamento de Administração. Professor e Pesquisador, Universidade Nove de Julho, Núcleo de Estudos Avançados em Informática Aplicada, CEP 05001-000 – São Paulo-SP, Brasil.

PhD in Business Administration, University of São Paulo, School of Economics, Administration and Accounting, Business Department. Professor and Researcher, University Nove de Julho, Center for Advanced Studies in Applied Computing, CEP 05001-000 – São Paulo-SP, Brazil.

Doctorado en Administración de Empresas de la Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Departamento de Administração. Professor e Investigador de la Universidade Nove de Julho, Núcleo de Estudos Avançados em Informática Aplicada, CEP 05001-000 – São Paulo-SP, Brasil.

Recebido em julho de 2014 e aceite em novembro de 2014.

Received in July 2014 and accepted in November 2014.

Recibido en julio de 2014 y aceptado en noviembre de 2014.

Segundo Belusi e Arcangeli (1998), Jones (2005) e Ploetner e Ehret (2006), as empresas, quando atuam isoladamente, frente às pressões competitivas do mercado, buscam constantemente melhorias de seus mecanismos internos de gestão como forma de se tornarem mais eficazes e aprimorem as suas competências centrais. Em termos de estratégias de cooperação entre empresas, estudos como os de Amato Neto (2000, 2009), Leon *et al.* (2000), Casarotto Filho e Pires (1999), Gill e Butler (2003), Fitzpatrick e Dilullo (2005), Ho (2006), Manring e Moore (2006), Rese (2006) e Zaccarelli *et al.* (2008), dentre outros, revelaram que as empresas, quando agrupadas e subordinadas a um mecanismo de governança supraempresarial, obtêm para si próprias, e para as outras empresas participantes do grupo, vantagens competitivas diferenciadas que não seriam conseguidas numa atuação independente, individual e isolada.

Estudos sobre redes de negócios e *clusters* empresariais têm sido foco de pesquisadores da área da Administração no Brasil. Nos últimos anos, Gaspar *et al.* (2013) pesquisaram a viabilidade da inserção de pequenos comércios varejistas de alimentos em redes de negócios lideradas por grandes atacadistas. Pereira *et al.* (2013) fizeram uma proposição de métricas para a avaliação da competitividade em redes de negócio no setor siderúrgico brasileiro. Bortolaso *et al.* (2012) buscaram compreender como são desenvolvidas e executadas as estratégias cooperativas em redes de pequenas e médias empresas. Zen *et al.* (2013) fizeram estudo sobre o desenvolvimento de recursos em redes interorganizacionais e o processo de internacionalização do setor de vinhos. Giglio e Carvalho (2013) realizaram pesquisa sobre as transformações das redes de negócios de turismo numa cidade brasileira. Moran *et al.* (2012) buscaram identificar congruências entre o posicionamento estratégico adotado pela subsidiária brasileira de uma corporação multinacional e o tipo de rede de negócios por ela integrada.

Já Queiroz (2013) efetuou pesquisa sobre a associação das redes de negócios e as redes de cooperação no Arranjo Produtivo Local (APL) calçadista de Birigui, estado de São Paulo (Brasil). Martins e Souza Filho (2013) fizeram um estudo com o objetivo de descrever a gestão da logística em empresas de um APL, com interesse na análise das estraté-

gias logísticas e de seu alinhamento baseadas na integração e colaboração no conjunto das empresas atuantes no APL.

O objetivo deste estudo foi verificar se existiam empresas instaladas em «clusters» com orientação estratégica dual. Entende-se por orientação estratégica dual aquela proveniente de diretrizes oriundas das governanças supraempresariais dos «clusters» e das redes de negócios, que indicam como uma empresa vinculada a tais fenômenos deve formular sua estratégia competitiva.

Trabalhos sobre a avaliação da produção acadêmica brasileira recente sobre *clusters* também foram realizados. A pesquisa de Siqueira *et al.* (2013) objetivou identificar os autores brasileiros mais importantes na produção de artigos recentes sobre *clusters* de negócios, enquanto pesquisa conduzida por Tiscoski e Moraes (2013) buscou analisar os conceitos e métricas utilizados para avaliar a competitividade entre *clusters*.

Zaccarelli *et al.* (2008, p. 44) explicam que *clusters* e redes de negócios são fenômenos idênticos, mas que se encontram em diferentes estágios de desenvolvimento e com características específicas. Pesquisa de Dutra (2009) sobre *clusters* de produtos derivados do café, da região do Cerrado Mineiro e da rede de negócios do setor de comércio varejista de supermercados (ambos localizados no Brasil), confirmou a relevância das entidades de governança supraempresariais atuantes em *clusters* e em redes de negócios no processo da gestão estratégica dual.

Ao confirmar a existência e a função estratégica destas governanças supraempresariais, Dutra (2009) e Zaccarelli *et al.* (2008) explicitam a função estratégica e influência orientadora direcionada para garantir a vitalidade do agrupamento de empresas como um todo, buscando assim a ampliação da capacidade competitiva conjunta do grupo e de cada uma das empresas participantes.

Neste contexto, o objetivo deste estudo foi verificar se existiam empresas instaladas em *clusters* com orientação estratégica dual. Entende-se por orientação estratégica dual

aquela proveniente de diretrizes oriundas das governanças supraempresariais dos *clusters* e das redes de negócios, que indicam como uma empresa vinculada a tais fenômenos deve formular sua estratégia competitiva. Com isto, as empresas podem vir a se beneficiar da disponibilidade concentrada dos recursos disponíveis nos *clusters* e do poder distribuído de penetração de mercado das redes de negócios.

Face ao exposto, este estudo procurou:

- Verificar a existência de empresas instaladas em *clusters* e que orientem suas ações por estratégias provenientes de governança supraempresarial de *clusters* e de redes de negócios;
- Verificar se essas empresas se beneficiam dos fundamentos de *clusters* e de redes de negócios;
- Verificar se as influências desse modelo de orientação estratégica dual geram efeitos sobre a competitividade.

Fundamentação teórica

Dentre as diversas abordagens e correntes, a diretriz teórica proposta por Zaccarelli *et al.* (2008) é a que ancorará este estudo. Neste caso, além da conceituação de *clusters* e redes de negócios que operam sob a governança supraempresarial, optou-se pela adoção de categorizações genéricas para caracterizar os fatores influenciadores da competitividade descritos no modelo conceitual teórico proposto por Zaccarelli *et al.* (2008).

• Entidades e governança supraempresas

Para Provan e Kenis (2008), embora a governança em redes não seja uma exigência legal de sua existência, sua análise é crítica para o entendimento da eficácia das redes. Sorensen e Torfing (2009) indicam que os estudos acadêmicos ainda não conseguiram sedimentar um *framework* que possibilite a avaliação da efetividade dos efeitos da governança sobre as redes. Não obstante, algumas dimensões da governança supraempresas vêm sendo repetidamente utilizadas, tais como: direção e a intensidade dos fluxos de recursos; tecnologia e economias de escala, escopo e aprendizado; complexidade do ambiente e especificidades dos recursos utilizados; nível de risco envolvido; e ainda a capacidade dos atores de prever a conduta e comportamento de seus parceiros.

As entidades supraempresas são também identificadas na literatura com o nome de redes de negócios, ou ainda simplesmente redes. A palavra rede, de origem latina – *retis* – segundo o dicionário Houaiss, na primeira rubrica, significa «entrelaçado de fios (de linho, algodão, fibras artificiais ou sintéticas), cordões, arames, dentre outros, formando uma espécie de tecido de malha aberto, composto em losangos ou em quadrados de diversos tamanhos».

A partir de uma definição como essa, o conceito de redes foi sendo ampliado e ganhando novos significados, sendo empregado em situações diferentes por correntes do pensamento tão díspares como biologia, tecnologia da informação e administração de empresas, dentre outras ciências.

Para efeito deste estudo, o termo rede de negócios se aplica a um grupo de empresas que operam de forma conjunta e complementar para ofertar produtos, serviços e soluções capazes de satisfazer clientes corporativos ou consumidores finais.

Para efeito deste estudo, o termo rede de negócios se aplica a um grupo de empresas que operam de forma conjunta e complementar para ofertar produtos, serviços e soluções capazes de satisfazer clientes corporativos ou consumidores finais. A gestão individual destas empresas é orientada pelas ações e diretrizes que levam em consideração o aumento da capacidade competitiva do agrupamento e de cada empresa individualmente, ou seja, submetidas à(s) entidade(s) de governança supraempresarial.

Roth *et al.* (2012) argumentam que cabe à governança supraempresarial constituir as normas, regras, autonomias e limites de funcionamento da rede, enquanto a gestão da rede dirige-se à prática de atos gerenciais para viabilizar o que foi constituído pela governança da rede, ou seja, o papel da governança volta-se à delimitação da gestão da rede. Assim sendo, conforme a visão de Wegner (2012), a governança é o elemento de sustentação das redes de empresas, conformando-se em estruturas transitórias que se modificam de acordo com as características e necessidades de cada rede de negócios.

Esta pesquisa adotou como conceito de entidade supraem-

presas, a definição de Zaccarelli *et al.* (2008, p. 44), ao discorrerem que:

«Entidade supraempresas se constitui em um sistema instituído pela inter-relação de um conjunto de negócios relacionados a um determinado produto, linha, categoria ou mercado, em que o processo de integração e a dinâmica das relações entre as organizações implicam efeitos sistêmicos de amplificação da capacidade competitiva do sistema e de seus componentes em relação a empresas situadas externas a ele.»

Embora a definição de Williamson (1987), para quem «governança é um meio pelo qual a ordem é restabelecida em uma relação, na qual potenciais ameaças de conflito desfazem ou contrariam oportunidades de realizar lucros mútuos» (*in* Jarillo e Ricart, 1987, pp. 82-91), seja mais frequente nas pesquisas sobre o tema, para esta pesquisa foi utilizada como definição do conceito de governança supraempresas a desenvolvida por Zaccarelli *et al.* (2008, p. 52), que se coloca de forma mais abrangente, quando os autores enfatizam que:

«Governança supraempresarial constitui o exercício de influência orientadora de caráter estratégico de entidades supraempresariais, voltada para a vitalidade do agrupamento, compondo competitividade e resultado agregado e afetando a totalidade das organizações componentes do sistema supraempresarial.»

A governança de entidades supraempresas implica, então, num sistema estável e estruturado de instituições ou organizações, com ou sem fins lucrativos, que tem por finalidade produzir bens ou serviços, podendo para isso haver ou não base contratual formal. Aliás, para Jones *et al.* (1997), os contratos, se existirem, são validados pela sociedade e não pelas leis. Segundo Cruz Filho (2006), a aplicação dos princípios de governança supraempresas aos conjuntos de empresas permite construir um alinhamento estratégico das organizações nesse conjunto. Também para Georges (2009), a ideia da competitividade tem relação com o alinhamento estratégico das empresas do aglomerado.

Na visão de Gunther *et al.* (2010), a governança surge como elemento viabilizador dos objetivos do aglomerado e, dessa forma, implica na ampliação da atenção ao desenvolvimento de métodos de gestão para manter as idiossin-

crasias das partes envolvidas, ao mesmo tempo em que contribui para a eficácia e melhora no desempenho dos APL. Em estudo conduzido por Sacomano Neto e Paulillo (2011) quanto ao impacto da governança em APL, verificou-se que a governança interfere positivamente na cooperação e no desenvolvimento das empresas e do APL, sendo que as possibilidades desse desenvolvimento dependem em grande parte das formas de governança instituídas no APL. Em seus estudos, Castro e Gonçalves (2014) atestaram que a governança de uma rede influencia seu funcionamento, bem como sua capacidade de produzir resultados.

• Abordagem estratégica de fundamentos de *clusters*

De acordo com Zaccarelli *et al.* (2008), os *clusters* são agrupamentos de empresas instaladas numa mesma base territorial, com empresas predominantemente atuantes no mesmo elo da cadeia produtiva, que se instalam em localidades próximas umas das outras, numa área geográfica delimitada.

Numa perspectiva exploratória da abordagem de *clusters* de negócios, como aproximação inicial dessa entidade supraempresas, com o objetivo de entender suas características, é preciso considerar também sua capacidade competitiva, ou o poder de competir do agrupamento como o principal elemento de referência. Um exame mais crítico dessa capacidade de competir, levado a cabo por Zaccarelli *et al.* (2008), demonstra que existem alguns fundamentos de desempenho competitivo para *clusters*, conforme descritos no Quadro I (**ver p. 61**).

Os benefícios de *clusters* utilizados pelas empresas de orientação estratégica dual são aqueles que se originam no fato destas empresas estarem instaladas na mesma base geográfica das demais empresas do *cluster* e derivam das vantagens competitivas de *cluster*, tais como: competição, complementação e cooperação em situações de disputa de mercado, lógica de atração de clientes e realização de negócios característicos desse tipo de entidade supraempresas.

• Abordagem estratégica de fundamentos de redes de negócios

As redes de negócios, na ótica de Zaccarelli *et al.* (2008), reúnem empresas que possuem vínculos comerciais e opera-

Quadro I

Contribuição do fundamento para a competitividade do «cluster» de negócios

Fundamento	O que é?	Como é?	Métrica
1. Concentração Geográfica	Atração de clientes, sem despesas específicas	Possibilidade de escolha do fornecedor e de preços	Distância do concorrente mais próximo
2. Variedade de negócios e instituições	Rápido atendimento aos clientes pela proximidade dos fornecedores	Redução na necessidade de estoques altos pela espera do fornecimento	Medida inversa: negócios importantes que ainda não estão no <i>cluster</i>
3. Várias empresas em cada negócio competindo entre si	Custo agregado do conjunto dos negócios é relativamente baixo	Por competirem entre si, os fornecedores não realizam lucros muito altos	Número de negócios. Podem existir mais de 5 fornecedores
4. Especialização das empresas	Rapidez agregada com custo baixo e baixo investimento na empresa	Mais especialização quer dizer menos investimentos e despesas agregadas	Número de negócios em uma empresa que podem ser terceirizados
5. Aproveitamento de materiais reciclados e subprodutos	Custo baixo até pela reputação de aproveitar tudo	Surgem novos negócios trazendo receita adicional	Número de empresas trabalhando com reciclagem
6. Disputas entre empresas com substituição seletiva	Diferencial competitivo de só ficarem no <i>cluster</i> empresas competentes	As empresas pouco competentes são substituídas por outras	Estatísticas de empresas que fecharam e de empresas novas
7. Cooperação entre as empresas do <i>cluster</i>	Diferencial competitivo depende do tipo de cooperação	A cooperação é inevitável, devido a proximidade entre as empresas	Índice estatístico de substituição de empresas em relação ao total
8. Uniformidade do nível tecnológico	Toda a tecnologia nova que entrar no <i>cluster</i> será rapidamente copiada por todas as empresas	A concentração geográfica impede que existam «segredos» tecnológicos	Identificar qual é a mais antiga tecnologia que não é uniforme
9. Cultura adaptada da comunidade	Os trabalhadores têm orgulho da profissão e de trabalhar no <i>cluster</i>	A comunidade pode e sabe reconhecer quais são as funções que dão <i>status</i> social dos trabalhadores	Percentual de famílias com um membro trabalhando no <i>cluster</i> em relação ao total de famílias
10. Aumento da competitividade por introdução de novas tecnologias	Redução das assimetrias tecnológicas entre o <i>cluster</i> e o mercado	Com tecnologia uniforme, novas tecnologias somente são aceitas via ação de governança	Coletar opiniões de tecnólogos de fora do <i>cluster</i>
11. Gestão estratégica para elevar lucro agregado	Diferencial competitivo para corrigir o excesso de capacidade de competir do <i>cluster</i> para beneficiar o lucro agregado	Estratégia para lucrar evitando negociar com «leões». Estratégias para vencer derrotando outros <i>clusters</i>	Aumento do lucro agregado. Aumento da área abastecida com seus produtos

Fonte: Elaborado pelos autores

cionais não necessariamente instaladas na mesma região. As redes estratégicas de negócios mencionadas, comumente operam uma marca coletiva criada e explorada pelo agrupamento.

Numa perspectiva exploratória da abordagem de redes de negócios, como aproximação inicial dessa entidade supraempresas, com o objetivo de entender suas característi-

cas, é preciso considerar sua capacidade competitiva, ou o poder de competir do agrupamento como o principal elemento de referência. Segundo Zaccarelli *et al.* (2008), os

fundamentos de desempenho competitivo aplicáveis a redes de negócios são descritos no Quadro II.

Os benefícios de redes de negócios utilizados pelas

Quadro II
Contribuição do fundamento para a competitividade da rede de negócios

Fundamento	O que é ?	Como é ?	Métrica
1. Fidelização crescente entre fornecedores e clientes	Práticas associadas a ganhos de eficiência compartilhados	Redução de custos agregados e/ou aumento de benefício da oferta	Nível de fidelização entre empresas
2. Compra direta de insumos dentro da rede	Alinhamento da disponibilidade de suprimentos	Diminuição ou eliminação de intermediários	N.º de intermediários <i>versus</i> o total da rede
3. Abrangência de negócios presentes na rede	Disponibilidade, tecnologia e qualidade de insumos produzidos no interior da rede	Redução de custo agregado	Quantidade de negócios presentes na rede
4. Especialização das empresas presentes na rede	Velocidade de crescimento da rede com custos e investimentos inferiores	Redução de despesas agregadas de operação e diminuição do volume de investimento necessário	Número máximo de negócios presentes em uma empresa passíveis de terceirização
5. Agilidade na substituição de empresas	Presença efetiva e permanente de empresas competentes	Extinção de negócios com baixa competitividade por fechamento da empresa	Índice estatístico de substituição de empresas em relação ao total
6. Homogeneidade da intensidade de fluxos	Balanceamento equilibrado de demandas ao longo da rede	Aumento da eficiência agregada da rede em função da redução de estoques e velocidade de resposta à demanda	Grau de redução de estoques ao longo do tempo
7. Inovação para alinhamento de negócios	Manutenção ou aumento da eficiência agregada da rede	Aumento da eficiência agregada da rede em função da redução de estoques e velocidade de resposta à demanda	Avaliação da idade de tecnologias adotadas por demanda externa
8. Aumento da competitividade por introdução de novas tecnologias	Redução das assimetrias no planejamento e operação ao longo de toda a rede	Aumento da eficiência agregada da rede em função da redução de estoques e velocidade de resposta à demanda	Avaliação da idade das tecnologias em uso
9. Compartilhamento de investimentos, riscos e lucros	Práticas de inovação conjunta via parcerias de desenvolvimento e ganhos compartilhados	Aumento da eficiência agregada da rede em função da redução de estoques e velocidade de resposta à demanda	Número de rateios ou parcerias ligados a ganhos conjuntos
10. Estratégia de grupo para competir como rede	Orientações para ação e decisão das empresas focalizadas em ganhos de competitividade para a rede como um todo	Diferencial competitivo resultante de gestão estratégica balizada pela prioridade da competição com outras redes	Métrica de avaliação inviável

Fonte: Elaborado pelos autores

empresas de orientação estratégica dual são aqueles que se originam do fato de que, embora a empresa esteja instalada na mesma base geográfica das demais empresas do *cluster*, derivam das vantagens competitivas de redes, tais como fidelização entre fornecedores e fornecidos, compartilhamento de investimentos, riscos e lucros, aumento da competitividade por introdução de novas tecnologias e ainda homogeneidade na intensidade dos fluxos, características inerentes a esse tipo de entidade supraempresas.

Esses são os fundamentos que foram objeto de estudo desta pesquisa. A partir da confirmação dos indícios iniciais, as entidades supraempresas de formato híbrido reproduzem em si vários dos efeitos produzidos por esses fundamentos, tanto aqueles prescritos para *clusters*, quanto aqueles prescritos para redes de negócios. Tal contexto indica um posicionamento que diferencia as entidades supraempresas desses dois formatos conhecidos da literatura científica de *clusters* e redes de negócios.

Segundo Fittipaldi e Donaire (2007, p. 5), ao se referirem à governança supraempresas, há de se considerar que: «Nos relacionamentos entre seus atores supõe-se que haja situações conflitantes, decorrentes de interesses particulares, uma vez que uma rede pode ser formada por muitos participantes. Esses conflitos, se não forem resolvidos rapidamente, podem gerar o rompimento de elos importantes e podem trazer a desestabilização de toda a rede e uma possível desintegração das empresas nela presentes. Por consequência, podem decretar a quebra de toda a estrutura e causar possíveis prejuízos às organizações. Para conter os conflitos e obter vantagem competitiva sobre os concorrentes, a rede de negócios deverá possuir algum tipo de governança, influenciando de forma discreta todos os seus atores, de forma a não permitir a ruptura dos relacionamentos, administrando-os, para que haja condições de competir com outras redes de negócios.»

Daí a importância de ser estruturada uma governança para o conjunto das empresas. Vários autores, dentre os quais Jarillo e Ricart (1987), Ring e Van De Ven (1994), Grandori e Soda (1995) e Ebers e Jarillo (1998), ao se referirem ao aspecto de governança em entidades supraempresas citam Williamson (1987), para quem a «governança é um meio pelo qual a ordem é restabelecida em uma

relação, na qual potenciais ameaças de conflito desfazem ou contrariam oportunidades de realizar lucros mútuos» (Jarillo e Ricart, 1987, p. 82).

Para Callado e Callado (2009), no mundo atual dos negócios a competitividade não é mais uma ferramenta à disposição das empresas isoladas. Ela só é possível de ser operada em negócios formatados em aglomerações de empresas (*clusters* ou redes de negócios). Nessa concepção, a competitividade passa a ser coordenada por uma governança supraempresa, de formato coletivo e acima das empresas componentes do aglomerado.

Aspectos metodológicos e apresentação e análise dos dados

A pesquisa utilizada se classifica como uma pesquisa exploratória, *ex-post-facto* e *cross-section*. Para a elaboração das escalas semânticas a serem utilizadas no instrumento de pesquisa aplicado, foram entrevistados, no setor de vinhos da região do Porto (Portugal) e da região do Vale dos Vinhedos (Brasil):

- Empresários dos *clusters* e das redes de negócios;
- Presidentes e executivos de empresas fabricantes de vinho e de cooperativas vinícolas;
- Executivos de órgãos públicos vinculados ao segmento;
- Pesquisadores e professores da Universidade do Porto, do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul e da Universidade de Montpellier;
- Diretor de Vinhos da rede varejista brasileira Grupo Pão de Açúcar;
- Outros especialistas da cadeia de valor do vinho.

Zaccarelli *et al.* (2008), numa abordagem estratégica, identificaram 21 fundamentos que, por complementação de competências e decisões supraempresas, produzem efeitos que podem gerar maior poder competitivo. A Figura 1 (ver p. 64) apresenta o referido modelo.

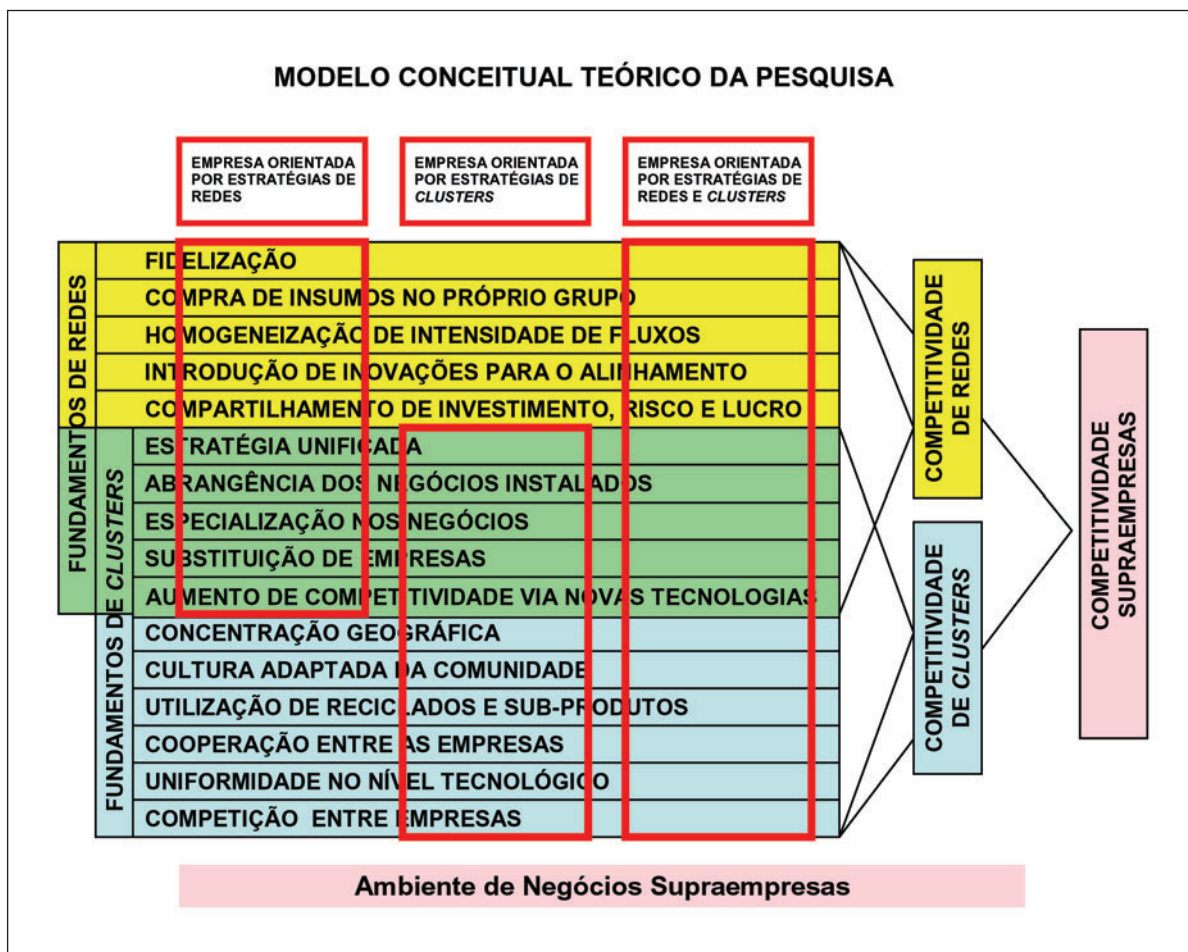
Tendo em mente essa concepção teórica, foi construída uma equação matemática aditiva que representou o padrão ideal de redes de negócios e o padrão ideal de *clusters*, em função da presença e da importância de seus fundamentos constitutivos.

Essa equação pode ser assim representada:

$$y = a1x1 + a2x2 + a3x3 + a4x4 + n$$

Se «y» for o padrão buscado para rede de negócios, o

Figura 1
Modelo conceitual teórico da pesquisa



Fonte: Elaborado pelos autores

resultado dessa equação caracterizará «y» como rede de negócios em função de algumas variáveis que dão o impacto de rede de negócios. Já se «y» for o padrão buscado para *clusters*, a sua caracterização se dará pelo impacto de alguns fundamentos específicos de *clusters*.

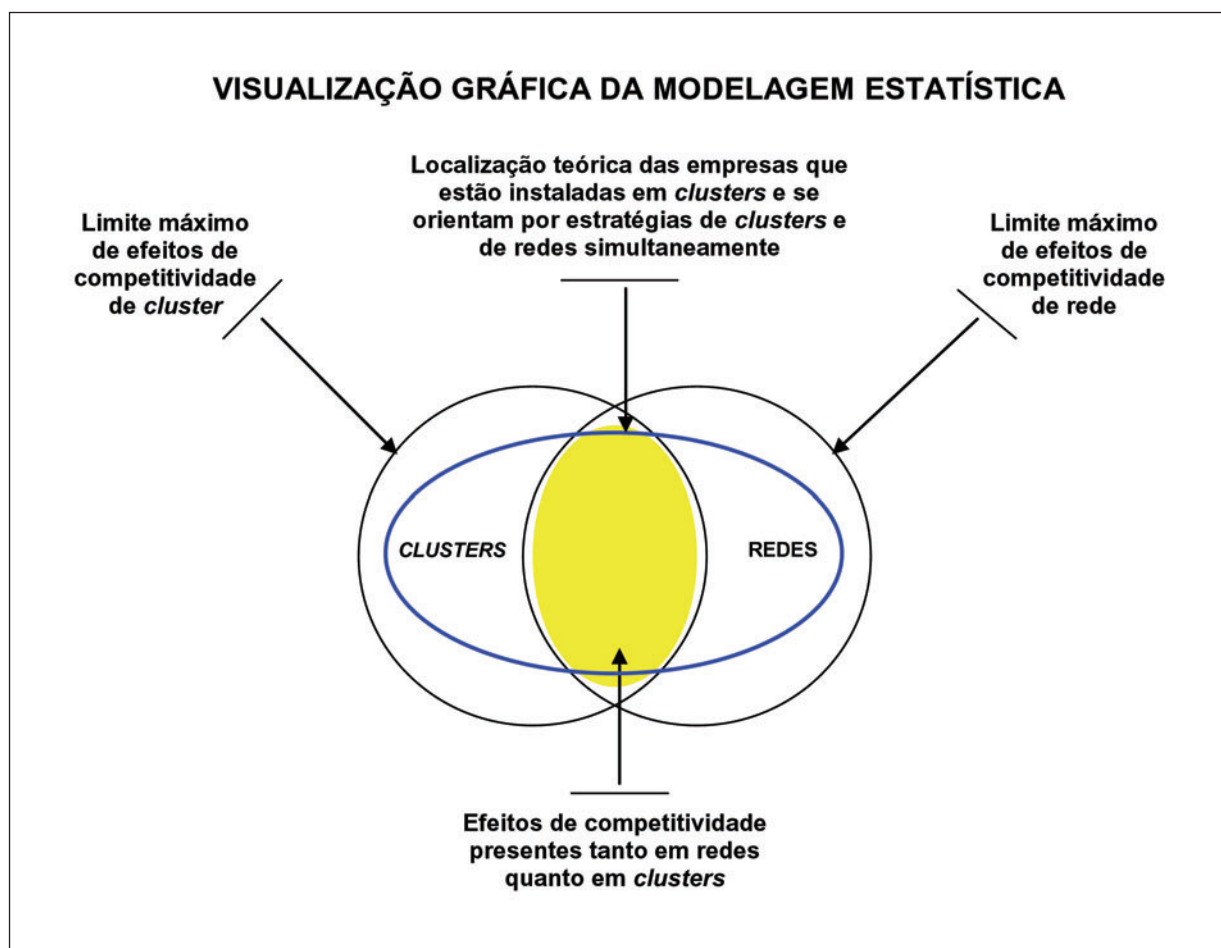
Essa modelagem estatística permitiu identificar empresas que se beneficiam tanto dos fundamentos de redes de negócios, quanto dos fundamentos de *clusters*.

A Figura 2 (ver p. 65) apresenta a visualização gráfica da modelagem estatística. O modelo apresenta a localização teórica das empresas que estão instaladas em *clusters* e se orientam por estratégias de *clusters* e de redes de negócios

simultaneamente, bem como o usufruto das empresas instaladas com os efeitos de competitividade presentes, tanto em redes, quanto em *clusters*.

Em diversas situações, os grupos identificam e descrevem um grande número de funções que são desempenhadas por um recurso. Nestas situações, torna-se necessária a hierarquização das funções e suas características, para criar prioridades entre estas, visando assim facilitar as análises. A vantagem da hierarquização baseia-se na identificação dos problemas mais críticos e, conseqüentemente, aproveitam-se as melhores oportunidades para a obtenção de resultados, além de se adotar um procedimento ordenado e sistemati-

Figura 2
Visualização gráfica da modelagem estatística



Fonte: Elaborado pelos autores

zado de estudo do assunto. Para este fim, foi utilizado o método Mudge.

Este método permite comparar entre si todas as funções que são desempenhadas por um recurso, estabelecendo-se valores a serem creditados a uma função, todas as vezes que esta demonstrar ser mais importante ou prioritária em relação a cada uma das demais. Ao final das comparações, apura-se o total dos pontos obtidos por cada função, aparecendo como prioritária aquela que obtiver mais pontos.

O passo seguinte do procedimento foi comparar, par a par, todos os fundamentos de cada uma das entidades supraempresas analisada, a partir de seu grau de importân-

cia para o conjunto, como demonstrado na Tabela 1 (ver p. 66).

Feita a comparação, par a par, de todos os fundamentos de competitividade de redes, pelo seu grau de importância para o conjunto, foi elaborada a Tabela 2 (ver p. 67), que estabelece uma sequência hierarquizada dos fundamentos para posterior análise de seus efeitos.

O mesmo procedimento foi adotado para os fundamentos de competitividade de *clusters*, sendo então comparados, par a par, todos os fundamentos de competitividade de *clusters*, pelo seu grau de importância para o conjunto, como mostrado na Tabela 3 (ver p. 68).

Tabela 1
Comparação par a par (Método «Mudge») para redes

FUNDAMENTOS	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	TOTAL
F1 – Fidelização		9,6/8,4	9,6/6,6	9,6/8,4	9,6/6,6	9,6/5,6	9,6/5,6	9,6/6,8	9,6/7,8	9,6/7,6	86,4
F2 – Compra interna			8,4/6,6	8,4/8,4	8,4/6,6	8,4/5,6	8,4/5,6	8,4/6,8	8,4/7,8	8,4/7,6	58,8
F3 – Abrangência dos negócios				6,6/8,4	6,6/6,6	6,6/5,6	6,6/5,6	6,6/6,8	6,6/7,8	6,6/7,6	13,2
F4 – Especialização dos negócios					8,4/6,6	8,4/5,6	8,4/5,6	8,4/6,8	8,4/7,8	8,4/7,6	58,8
F5 – Substituição de empresas						6,6/5,6	6,6/5,6	6,6/6,8	6,6/7,8	6,6/7,6	13,2
F6 – Homogeneidade de fluxos							5,6/5,6	5,6/6,8	5,6/7,8	5,6/7,6	0
F7 – Inovação para alinhamento								5,6/6,8	5,6/7,8	5,6/7,6	0
F8 – Aumento competitividade									6,8/7,8	6,8/7,6	27,2
F9 – Compartilhamento										7,8/7,6	46,8
F10 – Estratégia unificada											38

Fonte: Elaborado pelos autores

Feita a comparação, par a par, de todos os fundamentos de competitividade de *clusters*, pelo seu grau de importância para o conjunto, também foi elaborada a Tabela 4 (ver p. 69), estabelecendo uma sequência hierarquizada dos fundamentos para posterior análise de seus efeitos.

A partir desse constructo, tornou-se possível estabelecer a lógica do ferramental que identificou as empresas instaladas em *clusters* e que se beneficiam tanto de fundamentos de *cluster*, quanto de fundamentos de redes de negócios, por

serem orientadas por estratégias de *clusters* e de redes de negócios, simultaneamente.

As empresas instaladas em *clusters*, e que se beneficiam tanto de fundamentos de redes de negócios, como de fundamentos de *clusters*, assumiram posições na parte superior do painel da equação matemática, tanto para redes de negócios quanto para *clusters*. Tais resultados respondem tanto como redes de negócios quanto como *clusters*. Dessa forma, esse posicionamento matemático no painel comprovou a sua existência.

Tabela 2
Sequência hierarquizada dos fundamentos de redes

Grau de Hierarquização	Fundamento de Competitividade de Redes	Pontos
1	F1 – Fidelização	86,4
2	F2 – Compra interna	58,8
2	F4 – Especialização dos negócios	58,8
3	F9 – Compartilhamento	46,8
4	F10 – Estratégia unificada	38,0
5	F8 – Aumento competitividade	27,2
6	F3 – Abrangência dos negócios	13,2
6	F5 – Substituição de empresas	13,2
7	F6 – Homogeneidade de fluxos	0,0
7	F7 – Inovação para alinhamento	0,0

Fonte: Elaborado pelos autores

Como se verifica visualmente no Gráfico (ver p. 70), embora toda a pesquisa tenha sido realizada em dois *clusters*, entre as empresas que os compõem foram encontrados fatores de competitividade característicos de redes de negócios, identificados pelos próprios atores que foram entrevistados.

Assim, os fatores de competitividade estranhos a *clusters* que foram encontrados puderam ser identificados como fatores de competitividade característicos de redes de negócios, uma indicação segura de que a pesquisa encontrou as empresas localizadas em *clusters* que se orientam tanto por estratégias de *clusters*, quanto por estratégias de redes de negócios.

Conclusões

Em relação ao primeiro objetivo do presente estudo, foi observada a existência de empresas instaladas em *clusters*

que orientam suas ações por estratégias provenientes de governança supraempresarial de *clusters* e de redes de negócios, e que efetivamente utilizam este tipo de estratégia. Com esta prática de formular e praticar estratégias desta natureza, tais empresas conseguiram se tornar mais competitivas.

Quanto ao segundo objetivo do artigo, foi constatado que, por estarem instaladas em *clusters*, tais empresas se beneficiavam de todas as vantagens de localização na mesma base territorial das demais empresas. Dentre os benefícios e vantagens verificados, destacaram-se: vantagens decorrentes da proximidade com outras empresas, quando existe uma atração maior de clientes corporativos e consumidores finais interessados em compras; maior disponibilidade e facilidade para contratação de mão de obra; facilidade de compras conjuntas; efeito de complementaridade de negócios proporcionado pela presença de prestadores de

Tabela 3
Comparação par a par (Método «Mudge») para «clusters»

FUNDAMENTOS	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	TOTAL
F1 – Concentração geográfica		10/8,6	10/9,6	10/8,8	10/3,8	10/7,8	10/7	10/7,2	10/7,2	10/7,8	10/8,2	100
F2 – Abrangência dos negócios			8,6/9,6	8,6/8,8	8,6/3,8	8,6/7,8	8,6/7	8,6/7,2	8,6/7,2	8,6/7,8	8,6/8,2	60,2
F3 – Competição entre empresas				9,6/8,8	9,6/3,8	9,6/7,8	9,6/7	9,6/7,2	9,6/7,2	9,6/7,8	9,6/8,2	96
F4 – Especialização dos negócios					8,8/3,8	8,8/7,8	8,8/7	8,8/7,2	8,8/7,2	8,8/7,8	8,8/8,2	70,4
F5 – Aproveitamento de subprodutos						3,8/7,8	3,8/7	3,8/7,2	3,8/7,2	3,8/7,8	3,8/8,2	0
F6 – Substituição de empresas							7,8/7	7,8/7,2	7,8/7,2	7,8/7,8	7,8/8,2	31,2
F7 – Cooperação entre empresas								7/7,2	7/7,2	7/7,8	7/8,2	7
F8 – Uniformidade no nível tecnológico									7,2/7,2	7,2/7,8	7,2/8,2	14,4
F9 – Cultura adaptada da comunidade										7,2/7,8	7,2/8,2	14,4
F10 – Aumento da competitividade											7,8/8,2	31,2
F11 – Estratégia unificada												49,2

Fonte: Elaborado pelos autores

serviços; e ainda, acesso aos programas de financiamento e subsídios direcionados para estas regiões, dentre outros.

Tais vantagens de localização garantem às empresas

benefícios de redução de custos logísticos de transportes, facilidade de acesso às feiras tecnológicas e acesso a programas de capacitação gerencial e tecnológica compartilhada.

Tabela 4
Sequência hierarquizada dos fundamentos de redes

Grau de Hierarquização	Fundamento de Competitividade de Redes	Pontos
1	F1 – Concentração geográfica	100,0
2	F3 – Competição entre empresas	96,0
3	F4 – Especialização dos negócios	70,4
4	F2 – Abrangência dos negócios	60,2
5	F11 – Estratégia unificada	49,2
6	F6 – Substituição de empresas	31,2
6	F10 – Aumento competitividade	31,2
7	F8 – Uniformidade tecnológica	14,4
7	F9 – Cultura adaptada	14,4
8	F7 – Cooperação entre empresas	7,0
9	F5 – Utilização de subprodutos	0,0

Fonte: Elaborado pelos autores

do com outras empresas. A cooperação faz com que as empresas consigam ter maior escala para disputar demandas maiores do mercado, dentre outras vantagens.

Outros benefícios que a empresa com orientação estratégica dual auferem decorrem das operações de exportação lideradas pela rede de negócios, criando vantagens para estas empresas, na medida em que usam empresas de «trading», representantes no exterior, operadores logísticos conjuntos e mecanismos de financiamento operados por bancos parceiros de cada rede analisada.

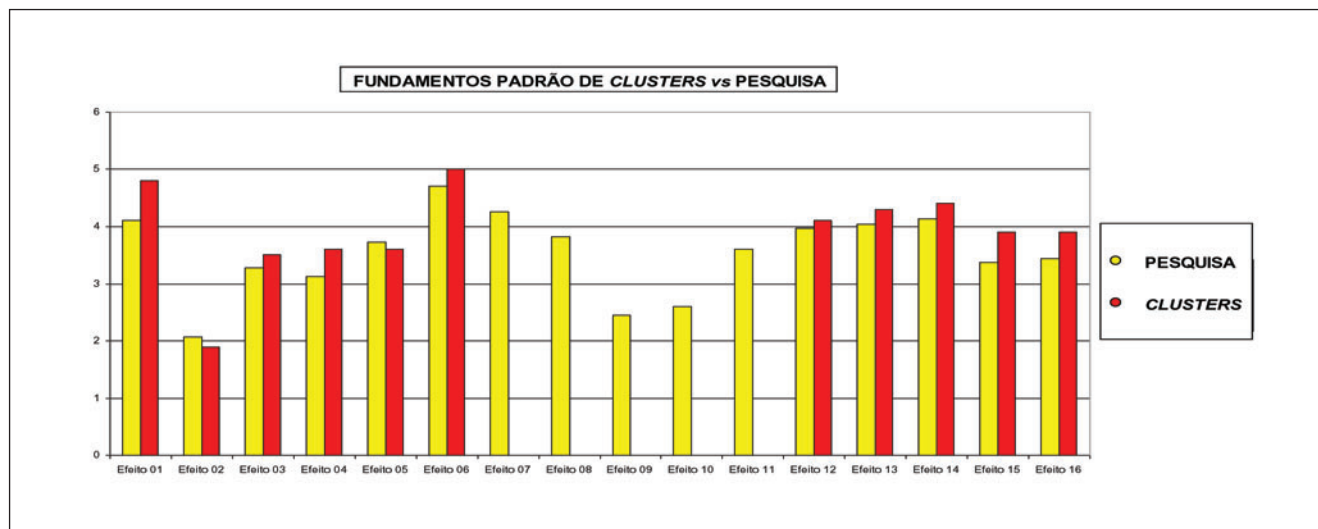
Por terem simultaneamente vínculos com redes de negócios que operam em várias regiões e mesmo no exterior,

estas empresas, ao formularem uma estratégia dual orientada pelas entidades que gerenciam *cluster* e redes de negócios, conseguem acesso ao uso de marcas coletivas das redes, inclusive com comercialização no exterior nos pontos de vendas vinculados às redes de negócios. Estes benefícios e vantagens foram verificados nos *clusters* português e brasileiro. Outros benefícios que a empresa com orientação estratégica dual auferem decorrem das operações de exportação lideradas pela rede de negócios, criando vantagens para estas empresas, na medida em que usam empresas de *trading*, representantes no exterior, operadores logísticos conjuntos e mecanismos de financiamento operados por bancos parceiros de cada rede analisada.

Assim, a atuação conjunta de várias empresas cria a pos-

Gráfico

Fundamentos de competitividade padrão para «clusters» comparados aos fundamentos apurados nos dois «clusters» pesquisados



Fonte: Elaborado pelos autores

sibilidade de sinergias estratégicas, uma vez que cada uma delas pode agregar valor pela aplicação de suas competências essenciais viabilizadas pela parceria cooperativa. O efeito rede de negócios dá-se quando as empresas atuam de forma complementar para oferecer uma solução completa aos clientes corporativos ou consumidores finais.

O fato de uma empresa adotar uma estratégia dual, inspirada pelas governanças supraempresariais de agrupamentos distintos, ou seja, *clusters* e redes de negócio, acaba por expandir as suas possibilidades de acesso a mercados distintos daqueles próximos à base territorial onde a empresa do *cluster* está instalada. Já para a rede, a empresa de *cluster* contribui com uma produção com menores custos e maior efeito de escala devido à força das demais empresas do agrupamento.

Finalmente, em relação ao terceiro objetivo do artigo, foi verificado que os resultados do estudo revelaram que as empresas instaladas em *clusters* que praticam estratégias duais orientadas pelas governanças do *cluster* e da rede de negócios têm um desempenho competitivo superior àquelas que praticam uma estratégia unidirecional. ■

GLOSSÁRIO

Cluster – aglomerado de empresas que surgem espontaneamente em uma determinada localidade, com relações de negócios entre as empresas participantes. Pode ter uma governança formal ou informal, que pensa o agrupamento, reconhecida pelas empresas integrantes.

Redes estratégicas de negócio – conjunto de empresas complementares ou coadjuvantes localizadas dispersamente em diferentes regiões ou países, mas que são orientadas por uma governança que define as relações e a estratégia de competição da rede. Pode ter uma marca própria coletiva e compartilhada.

Orientação estratégica competitiva dual – é a estratégia formulada por uma empresa que se beneficia dos recursos, facilidades e interações existentes nos *clusters* e nas redes estratégicas de negócio.

Método Mudge – método que permite comparar entre si todas as funções que são desempenhadas por um recurso, estabelecendo-se valores a serem creditados a uma função, todas as vezes que esta demonstrar ser mais importante ou prioritária em relação a cada uma das demais. Ao final das comparações, apura-se o total dos pontos obtidos por cada função, aparecendo como prioritária aquela que mais pontos obteve.

Referências bibliográficas

- AMATO NETO, J. (2000), **Redes de Cooperação Produtiva e Clusters Regionais: Oportunidades para as Pequenas e Médias Empresas**. Atlas/Fundação Vanzolini, São Paulo.
- AMATO NETO, J. (2009), **Gestão de Sistemas Locais de Produção e Inovação (Clusters e APLs)**. Atlas, São Paulo.
- BELUSI, F. e ARCANGELI, F. (1998), «A typology of networks: Flexible and evolutionary firm». *Research Policy*, v. 27, n.º 4, pp. 415-428.
- BORTOLASO, I.; VERSCHOORE, J. R. e ANTUNES JÚNIOR, J. A. V. (2012), «Estratégias cooperativas: Avaliando a gestão da estratégia em redes de pequenas e médias empresas». *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, São Paulo, v. 14, n.º 45, out./dez., pp. 419-437.
- CALLADO, A. A. C. e CALLADO, A. L. C. (2009), «Mensuração de desempenho da cadeia de suprimentos do setor hospitalar: Uma abordagem conceitual». SIMPOI-EAESP-FGV.
- CAPRA, F. (1995), **O Ponto de Mudança**. Cultrix, São Paulo.
- CASAROTTO FILHO, N. e PIRES, L. H. (1999), **Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local: Estratégias para a Conquista de Competitividade Global com Base na Experiência Italiana**. Atlas, São Paulo.
- CASTRO, M. e GONÇALVES, S. A. (2014), «Contexto institucional de referência e governança de redes: Estudo em arranjos produtivos locais do estado do Paraná». *Revista de Administração Pública*, v. 48, n.º 5, set./out., pp. 1281-1304.
- CRUZ FILHO, P. R. A. (2006), «Governança e gestão de redes na esfera pública municipal: O caso da Rede de Proteção à Criança e ao Adolescente em Situação de Risco para a Violência em Curitiba». *CIRIEC Cadernos de Pesquisa*, n.º 1, pp. 2-19.
- DUTRA, I. S. (2009), «Redes Empresariais de Negócios Estratégicas no Contexto de Governança Supraempresarial: Estudo e Metodologia para seus Atributos de Poder Competitivo». Tese PhD, Universidade de São Paulo.
- EBERS, M. e JARILLO, J. C. (1998), «The construction, forms, and consequences of industry networks». *International Studies of Management & Organization*, vol. 27(4), pp. 3-21.
- FITTIPALDI, M. A. e DONAIRE, D. (2007), «Governança em redes de negócios: Um estudo sob o enfoque da performance competitiva». SEMEAD.
- FITZPATRICK, W. M. e DILULLO, S. A. (2005), «Strategic alliances and management of intellectual properties: The art of the contract». *Advanced Management Journal*, vol. 13(70), pp. 38-45.
- GASPAR, M. A.; BORGATO, F. e LIMA, I. C. (2013), «Estratégia de atuação em rede de negócios: Estudo de caso no pequeno varejo de alimentos». *Revista da Micro e Pequena Empresa*, v. 7, n.º 1, pp. 3-16.
- GEORGES, M. R. R. (2009), «Alinhamento estratégico da indústria paulista». SIMPOI-EAESP-FGV.
- GIGLIO, E. M. e CARVALHO, M. F. (2013), «As transformações das redes de negócios de turismo na perspectiva da teoria social: O caso da Vila de Paranapiacaba-SP». *Revista Turismo em Análise*, v. 24, n.º 2, ago.
- GILL, J. e BUTLER, R. C. (2003), «Managing instability in cross-cultural alliances». *Long Range Planning Journal*, vol. 36, pp. 543-563.
- GRANDORI, A. e SODA, G. (1995), «Inter-firms networks: Antecedents, mechanisms and forms». *Organization Studies*, vol. 16(2), pp. 183-214.
- GUNTHER, H. F.; PEREIRA, M. F.; LOCH, M. e COSTA, A. C. (2010), «Governança e implementação da estratégia em arranjos produtivos locais para melhoras no desempenho». *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, v. 9, n.º 2, maio/ago., pp. 99-114.
- HO, E. H. (2006), «Exchange-based value creation system for network relationships management». *The Journal of American Business*, vol. 9(1), pp. 202-209.
- JARILLO, J. C. e RICART, J. E. (1987), «Sustaining networks». *The Institute of Management Sciences*, vol. 17(5), pp. 82-91.
- JONES, C.; HESTERLY, W. S. e BORGATTI, S. P. (1997), «General theory of network governance: Exchange conditions and social mechanisms». *Academy of Management Review*, vol. 22(4), pp. 911-945.
- JONES, O. (2005), «Managing public-private partnerships: The enactment of a new business venture». *Technovation*, vol. 25, pp. 587-597.
- LEON, E. M.; AMATO NETO, J. e SALAMONI, R. (2000), «A inovação estratégica competitiva para o fortalecimento de redes de cooperação em pequenas e médias empresas». SIMPOI-EAESP-FGV.
- MANRING, S. L. e MOORE, S. B. (2006), «Creating and managing a virtual inter-organizational learning network for greener production: A conceptual model and case study». *Journal of Cleaner Production*, vol. 20, pp. 1-9.
- MARTINS, R. S. e SOUZA FILHO, O. V. (2013), «A efetividade da colaboração entre organizações do arranjo produtivo local (APL): Experiências dos processos logísticos nas indústrias do Vale da Eletrônica de Minas Gerais-Brasil». *Redes – Revista do Desenvolvimento Regional*, v. 18, n.º 2, maio/ago., pp. 8-37.
- MORAN, M. R.; FAÇANHA, S.; GONÇALVES, M. A. e FISCHMANN, A. A. (2012), «Congruências entre posicionamentos estratégicos e redes de negócios: Estudo de caso de uma subsidiária brasileira». *Revista de Administração da USP*, v. 47, n.º 1, jan.-mar., pp. 68-80.
- PEREIRA, C. E. C.; RODRIGUES, F. A. M. e CASSANEGO JUNIOR, P. V. (2013), «Proposição de métricas para avaliação da competitividade em redes de negócio: Uma aplicação no setor siderúrgico brasileiro». XVI SEMEAD, São Paulo.
- PLOETNER, O. e EHRET, M. (2006), «From relationships to partnerships – New forms of cooperation between buyer and seller». *Industrial Marketing Management*, v. 35, pp. 4-9.
- PORTER, M. E. (1990), **The Competitive Advantage of Nations**. Free Press, Nova Iorque.
- PROVAN, K. e KENIS, P. (2008), «Modes of network governance: Structure, management and effectiveness». *Journal of Public Administration Research and Theory*, v. 18, n.º 2, abr., pp. 229-252.
- QUEIROZ, T. R. (2012), «As redes de negócios e as redes de cooperação no APL calçadista de Birigui (SP): Caracterização, análises e correlações». *Revista Geografia (Londrina)*, v. 21, n.º 1, jan.-abr., pp. 141-162.
- RING, P. S. e VAN DE VEN, A. H. (1994), «Development processes of cooperative interorganizational relationships». *Academy of Management Review*, vol. 19(1), pp. 380-382.
- ROTH, A. L.; WEGNER, D.; ANTUNES JÚNIOR, J. A. V. e PADULA, A. D. (2012), «Diferenças e inter-relações dos conceitos de governança e gestão de redes horizontais de empresas: Contribuições para o campo de estudos». *Revista de Administração da USP*, v. 47, n.º 1, jan./mar., pp. 112-123.
- SACOMANO NETO, M. e PAULILLO, L. F. de O. (2012), «Estruturas de governança em arranjos produtivos locais: Um estudo comparativo nos arranjos calçadistas e sucroalcooleiro no esta-

do de São Paulo». *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 46, n.º 4, jul./ago., pp. 1131-1155.

SIQUEIRA, J. P. L.; SERRANO, D. P.; STENZEL, I. P. O. e TARTARELLI, R. (2011), «Uma avaliação da produção acadêmica brasileira recente sobre clusters de negócios». *Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE*, v. 10, n.º 1, jan./abr., pp. 55-76.

SORENSEN, E. e TORFING, J. (2009), «Making governance networks effective and democratic through metagovernance». *Public Administration*, v. 87, n.º 2, pp. 234-258.

TISCOSKI, G. P. e MORAES, R. C. (2013), «A produção científica nacional sobre competitividade e cluster: A construção do campo de estudo no Brasil». XVI SEMEAD, São Paulo, outubro.

WEGNER, D. (2012), «Mecanismos de governança de redes horizontais de empresas: O caso das redes alemãs de grande porte».

Revista de Gestão Organizacional, v. 5, n.º 2, jul./dez., pp. 214-228.

WILLIAMSOM, O. E. (1987), «The mechanisms of governance». In J. C. Jarillo e J. E. Ricart (EE.), **Sustaining Networks**. IMS, pp. 82-91.

ZACCARELLI, S. B.; TELLES, R.; SIQUEIRA, J. P. L.; BOAVENTURA, J. M. G. e DONAIRE, D. (2008), **Clusters e Redes de Negócios: Uma Nova Visão para a Gestão dos Negócios**. Atlas, São Paulo.

ZEN, A. C.; DALMORO, M.; FENSTERSEIFER, J. E. O. e WEGNER, D. (2013), «Desenvolvimento de recursos em redes interorganizacionais e o processo de internacionalização: O caso Wines of Brasil». *Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE*, v. 12, n.º 1, jan./mar., pp. 107-130.

tema
central



ASSINE A REVISTA PESSOAL E RECEBA
UMA OFERTA DO HOLMES PLACE



Voucher para 15 dias de utilização de um clube Holmes Place à sua escolha* (inclui ginásio, aulas e piscina) + 1 sessão de avaliação e aconselhamento nutricional (mediante marcação prévia).
Válido até dia 15 de março.
Consulte todos os clubes Holmes Place em www.holmesplacept

11 Edições – 33€

22 Edições – 59€

Pessoal

RH online

Fora de Série RH

RHtv

MARCA
PESSOAL

MELHORES
GESTORES
de PESSOAS

www.temacentral.pt

Linha Direta de Apoio ao Assinante:

Tel: 213 502 532

E-mail: assinaturas@temacentral.pt
ou www.rhonline.pt