RAE
Revista de Administração de Empresas®
PESQUISA E CONHECIMENTO
V. 58, N. 6, Novembro–Dezembro 2018
www.fgv.br/rae
FGV EAESP

ARTIGOS

Ceguera al patrocinador: Aplicación a carteles de eventos deportivos
Manuel Alonso dos Santos | Ferran Calabuig Moreno | Manuel Jesús Sánchez-Franco

Nuevas formas de *reporting* corporativo: Información sobre la huella de carbono en España
Carmen Raquel Córdova | Ana Zorio-Grima | María García-Benau

Diversidade do conselho de Administração e a estrutura de capital
Edelcio Koitiro Nisiyama | Wilson Toshiro Nakamura

A importância do apego à marca para o engajamento em causas de responsabilidade social corporativa
Annaysa Salvador Muniz Kamiya | José Mauro da Costa Hernandez | Agnne Karoline S. Xavier | Débora Beserra Ramos

PENSATA

Decisões corporativas em grupo: Uma abordagem comportamental
Lucas Ayres Barreira de Campos Barros

RESENHAS

As contradições e ambiguidades do ser flexível
Maiara Marinho

***Coaching* executivo: Relacionamento e diálogo como fundamentos para o sucesso**
Danielle Marques dos Ramos Monteiro

INDICAÇÕES BIBLIOGRÁFICAS

Análise sociológica do discurso e grupo de discussão: Práticas da tradição espanhola de pesquisa qualitativa
Christiane Kleinübing Godoi

Narcisismo e *performance* da firma
Karen Kristina Ayala de Carvalho

ISSN 2178-938X
00586
9 770034 759007

SUMÁRIO

EDITORIAL

523 INTEGRAÇÃO DA PESQUISA NA AMÉRICA LATINA
Research integration in Latin America
Integración de la investigación en América Latina
Maria José Tonelli | Felipe Zambaldi

ARTIGOS / *ARTICLES / ARTÍCULOS*

525 CEGUEIRA AO PATROCINADOR: UTILIZAÇÃO DE *BANNERS* EM EVENTOS ESPORTIVOS
Ceguera al patrocinador: Aplicación a carteles de eventos deportivos
Blindness to sponsor: Application to sports event posters
Manuel Alonso dos Santos | Ferran Calabuig Moreno | Manuel Jesús Sánchez-Franco

537 NOVAS FORMAS DE RELATÓRIO CORPORATIVO: INFORMAÇÃO SOBRE A PEGADA DE CARBONO NA ESPANHA
Nuevas formas de reporting corporativo: Información sobre la huella de carbono en España
New trends in corporate reporting: Information on carbon footprint in Spain
Carmen Raquel Córdova | Ana Zorio-Grima | María García-Benau

551 DIVERSIDADE DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO E A ESTRUTURA DE CAPITAL
Diversity of the board and capital structure
Diversidad del consejo de administración y la estructura de capital
Edelcio Koitiro Nisiyama | Wilson Toshiro Nakamura

564 A IMPORTÂNCIA DO APEGO À MARCA PARA O ENGAJAMENTO EM CAUSAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA
The importance of brand attachment for adherence to causes of corporate social responsibility
La importancia del apego de marca para la adhesión a causas de responsabilidad social corporativa
Annaysa Salvador Muniz Kamiya | José Mauro da Costa Hernandez | Agnne Karoline S. Xavier | Débora Beserra Ramos

PENSATA / *ESSAY / ENSAYO*

576 DECISÕES CORPORATIVAS EM GRUPO: UMA ABORDAGEM COMPORTAMENTAL
Corporate group decisions: A behavioral approach
Decisiones corporativas en grupo: Un enfoque conductual
Lucas Ayres Barreira de Campos Barros

RESENHAS / *BOOK REVIEWS / RESEÑAS*

581 AS CONTRADIÇÕES E AMBIGUIDADES DO SER FLEXÍVEL
The contradictions and ambiguities of work flexibility
Las contradicciones y ambigüedad de la flexibilidad de trabajo
Maiara Marinho

583 *COACHING* EXECUTIVO: RELACIONAMENTO E DIÁLOGO COMO FUNDAMENTOS PARA O SUCESSO
Executive coaching: Relationship and dialogue as the foundation for success
Coaching ejecutivo: Relación y diálogo como la base del éxito
Danielle Marques dos Ramos Monteiro

INDICAÇÕES BIBIOGRÁFICAS / *BOOK RECOMMENDATIONS/ RECOMMENDACIONES BIBLIOGRÁFICAS*

585 ANÁLISE SOCIOLÓGICA DO DISCURSO E GRUPO DE DISCUSSÃO: PRÁTICAS DA TRADIÇÃO ESPANHOLA DE PESQUISA QUALITATIVA
Sociological analysis of discourse and discussion group: Practices in the Spanish tradition of qualitative research
Análisis sociológico del discurso y grupo de discusión: Prácticas de la tradición española de investigación cualitativa
Christiane Kleinübing Godoi

586 NARCISISMO E PERFORMANCE DA FIRMA
Narcissism and firm performance
Narcisismo y rendimiento de la firma
Karen Kristina Ayala de Carvalho

© RAE | São Paulo | **V. 58** | **n. 6** | **nov-dez 2018**

ISSN 0034-7590

EDITORIAL

Versão original
DOI: http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020180601



Maria José Tonelli
Editora-chefe



Felipe Zambaldi
Editor-adjunto

INTEGRAÇÃO DA PESQUISA NA AMÉRICA LATINA

O Congresso Red Pilar de Estudos Organizacionales (2018), realizado em setembro deste ano no Chile, nos impressionou ao demonstrar que vários países latino-americanos estão engajados em projetos e pesquisas nessa área. A articulação entre países de blocos regionais como a União Europeia tem contribuído para o fortalecimento da pesquisa pela fertilização cruzada que se origina dessas redes de pesquisa. Mais do que isso, tem permitido que os países que integram esse grupo possam se beneficiar, em políticas públicas, do conhecimento científico. Chaimovich (2008), da InterAmerican Network of Academies of Sciences (Ianas), enfatiza que o fortalecimento da rede é fundamental para a diminuição da pobreza e do desemprego na América Latina. Sem ciência, diz Chaimovich (2008), os governos não têm onde se apoiarem para o desenvolvimento sustentável e transferências de tecnologias para a sociedade (Schwartzaman, 2008). Ainda que a América Latina tenha sofrido atrasos na sua internacionalização, é necessário que a ciência na região traga resultados sociais (Balán, 2008). Vários programas de pós-graduação, em diversas áreas, fazem intercâmbios há décadas, mas falta muito para alcançar todos os potenciais benefícios que uma maior integração poderia gerar. Em 2016, o Brasil hospedou, no Rio de Janeiro, o congresso dessa associação, mas não identificamos a participação da área de Ciências Sociais Aplicadas. Embora o Ianas esteja mais voltado para a área de Ciências Médicas e Naturais, ele "visa fortalecer a ciência e a tecnologia a fim de avançar a pesquisa, o desenvolvimento e a equidade nas Américas" (IV Congresso, 2018), objetivo que faz sentido para todos os campos de conhecimento e também para a área de Administração, Contabilidade e Turismo.

Áreas da Administração, como Estudos Organizacionais, *Marketing* e Estratégia, têm feito seu papel. Os eventos da Red Pilar, em 2018, do Latin American and European Meeting on Organization Studies (Laemos, 2018), da Association for Consumer Research (ACR) e do Latin American Conference e Strategic Management in Latin America (SMLA), em 2017, contribuíram para essa aproximação. O The Business Association of Latin American Studies (BALAS), o Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración (CLADEA) e a Ibero American Academy of Management também têm feito esforços para essa integração. Chamamos a atenção, ainda, para um Fórum sobre o tema organizado pela *RAE*, "Estudios organizacionales en América Latina: Desafíos y possibilidades". Mas consideramos que a região, diante dos inúmeros problemas similares que enfrenta, poderia beneficiar-se ainda mais do conhecimento gerado em projetos de pesquisa conjuntos entre programas de pós-graduação, intercâmbio de pesquisadores e alunos, tanto em pesquisa básica como em pesquisa aplicada. Nesse espírito, a *RAE* mantém a publicação de artigos em espanhol, para que possamos estreitar os laços entre nós.

A última edição de 2018 está composta pelos artigos: "*Cegueira ao patrocinador: Utilização de banners em eventos esportivos*", de Manuel Alonso dos Santos, Ferran Calabuig Moreno e Manuel Jesús Sánchez-Franco, "Novas formas de relatório corporativo: Informação sobre a pegada de carbono na Espanha", de Carmen Raquel Córdova, Ana Zorio-Grima e María García-Benau, "Diversidade do

conselho de Administração e a estrutura de capital", de Edelcio Koitiro Nisiyama e Wilson Toshiro Nakamura, e "A importância do apego à marca para o engajamento em causas de responsabilidade social corporativa", de Annaysa Salvador Muniz Kamiya, José Mauro da Costa Hernandez, Agnne Karoline S. Xavier e Débora Beserra Ramos.

Completam a edição a pensata "Decisões corporativas em grupo: Uma abordagem comportamental", de Lucas Ayres Barreira de Campos Barros, as resenhas dos livros *O ardil da flexibilidade: Os trabalhadores e a teoria do valor*, de Sadi Dal Rosso, elaborada por Maiara Marinho, e *Coaching: O exercício da liderança*, de Marshall Goldsmith, Laurence Lyons e Sara McArthur, escrita por Danielle Marques dos Ramos Monteiro, além das indicações bibliográficas "Análise sociológica do discurso e grupo de discussão: Práticas da tradição espanhola de pesquisa qualitativa", de Christiane Kleinübing Godoi, e "Narcisismo e *performance* da firma", de Karen Kristina Ayala de Carvalho.

Boas festas!

Maria José Tonelli[1] | ORCID: 0000-0002-6585-1493
Felipe Zambaldi[1] | ORCID: 0000-0002-5378-6444

[1] Fundação Getulio Vargas
Escola de Administração de Empresas de São Paulo,
São Paulo, SP, Brasil

REFERÊNCIAS

IV Congresso. (2018). Recuperado de http://www.abc.org.br/evento/iv-assembleia-geral-da-rede-interamericana-de-academias-de-ciencias-ianas/

Balán, J. (2008). Universidade, pesquisa e desenvolvimento: O novo contexto. In S. Schwartzman (Org.), *Universidades e desenvolvimento na América Latina: Experiências exitosas de centros de pesquisa*. Rio de Janeiro, RJ: Centro Edelstein de Pesquisas Sociais. Recuperado de www.centroeldestein.org.br

Chaimovich, H. (2008). Apresentação. In S. Schwartzman (Org.), *Universidades e desenvolvimento na América Latina: Experiências exitosas de centros de pesquisa*. Rio de Janeiro, RJ: Centro Edelstein de Pesquisas Sociais. Recuperado de www.centroeldestein.org.br

Latin American and European Meeting on Organization Studies. (2018). Recuperado de https://www.egosnet.org/jart/prj3/egos/data/.../LAEMOS-2020_Call-for-Proposals.pdf

Schwartzaman, S. (2008). As universidades latino-americanas e sua contribuição para o desenvolvimento sustentável da região. In S. Schwartzman (Org.), *Universidades e desenvolvimento na América Latina: Experiências exitosas de centros de pesquisa*. Rio de Janeiro, RJ: Centro Edelstein de Pesquisas Sociais. Recuperado de www.centroeldestein.org.br

Red Pilar de Estudos Organizacionales. (2018). Recuperado de http://www.redpilares.net/Paginas/inicio.aspx; https://www.congresoredpilares.com/redpilares

ARTÍCULOS

Sometido 28.10.2017. Aprobado 14.05.2018.
Evaluado por el sistema *double blind review*. Editor Científico: Eduardo Ayrosa
Versión original
DOI: http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020180602

CEGUERA AL PATROCINADOR: APLICACIÓN A CARTELES DE EVENTOS DEPORTIVOS

Cegueira ao patrocinador: Utilização de banners em eventos esportivos

Blindness to sponsor: Application to sports event posters

MANUEL ALONSO DOS SANTOS[1]
malonso@ucsc.cl
ORCID: 0000-0001-9681-7231

FERRAN CALABUIG MORENO[2]
ferran.calabuig@uv.es
ORCID: 0000-0002-4538-2976

MANUEL JESÚS SÁNCHEZ-FRANCO[3]
majesus@us.es
ORCID: 0000-0002-8042-3550

[1]Universidad Católica de la Santísima Concepción, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Concepción, Chile

[2]Universitat de Valencia Facultat de Ciències de l'Activitat Fisica i l'Esport, Valencia, España

[3]Universidad de Sevilla, Departamento de Administración de Empresas y Marketing, Sevilla, España

RESUMEN

El cartel deportivo es un medio de comunicación versátil, con gran repercusión y visibilidad, pero con escasa repercusión en la literatura académica. El objetivo de esta investigación es medir la atención y el recuerdo espontáneo de los patrocinadores de los carteles de eventos deportivos en función de su congruencia y emplazamiento. La muestra se segmentó de acuerdo con el sexo. El experimento con 12 estímulos de tres disciplinas deportivas revela que sí existe ceguera al patrocinador. Como predijo la teoría del emplazamiento, la posición de la marca del patrocinador generó un efecto significativo sobre la atención y el recuerdo, no habiendo diferencias significativas por sexo. Sin embargo, no encontramos diferencias por nivel de congruencia como sugiere la teoría de la transmisión de imagen. La recomendación general es situar la marca del patrocinador en la zona de acción del cartel, y aprovechar factores moderadores encontrados en la literatura como la articulación.

PALABRAS CLAVE | Patrocinio, cartel deportivo, emplazamiento, seguimiento ocular, recuerdo

RESUMO

O banner esportivo é um meio de comunicação versátil, com grande alcance e visibilidade, mas com escassa repercussão na literatura acadêmica. O objetivo desta investigação é medir a atenção e a lembrança espontânea dos patrocinadores dos banners de eventos esportivos em função de sua congruência e localização. A amostra foi segmentada por sexo. O experimento com 12 estímulos de três modalidades esportivas revela que, sim, existe cegueira ao patrocinador. Como previa a teoria da localização, a posição da marca do patrocinador gerou um efeito significativo sobre a atenção e a lembrança, não havendo diferenças significativas por sexo, embora não tenhamos encontrado diferenças por nível de congruência como sugere a teoria da transmissão de imagem. A recomendação geral é situar a marca do patrocinador na zona de ação do banner, e aproveitar fatores moderadores encontrados na literatura como a articulação.

PALAVRAS-CHAVE */ Patrocínio, banner esportivo, localização, rastreamento ocular, memória.*

ABSTRACT

Advertising posters in sports sponsorship are versatile marketing tools with significant media impact and high visibility. However, the academic literature on the impact of advertising posters in this field is scarce. The purpose of this research is to measure the spontaneous recall of and attention toward business brands sponsoring sports events while assessing their location and congruence level. The sample was segmented according to gender. The experiment involved 12 stimuli related to three sporting disciplines corroborating the issue of media blindness with respect to advertising posters. Consistent with the placement theory, we found that the position of the sponsoring brand affected attention and recall with no remarkable differences between genders. Furthermore, we found no significant differences in the congruence levels, reinforcing the image transfer theory. A general guideline would be placing the sponsoring brand within the effective range of the poster while leveraging the effects of articulation and the remaining mediating variables in the literature.

KEYWORDS */ Sponsorship, sports poster, site, eye tracking, memory.*

INTRODUCCIÓN

El patrocinio es una de las técnicas de marketing consideradas no convencionales que ha suscitado mayor interés en las empresas y entre los académicos en los últimos años (Papadimitriou, Kaplanidou, & Papacharalampous, 2016); en especial el patrocinio deportivo. En esta última década está gozando de gran inversión económica e investigación científica (Meenaghan, 2013; Prendergast, Paliwal, & Mazodier, 2016). Este creciente interés se debe, por un lado, a la creciente disminución de la eficacia de los medios convencionales y, por otro lado, a la internacionalización y difusión del deporte y el ocio en medios sociales (Alonso Dos Santos, 2014). La importancia económica del patrocinio es innegable. No obstante, si bien a escala mundial el gasto en patrocinio aumentó de 53.100 millones de dólares en 2013 a 62.800 millones de dólares en 2017 (IEG, 2017), los académicos aún no tienen medios consensuados para medir el retorno de la inversión (Meenaghan, 2013). Y más todavía, en el ámbito profesional aún se emplean como indicadores las apariciones netas en pantalla o en las redes sociales, la actitud hacia la marca, o el número de asistentes a los eventos, que constituyen índices ineficientes por su poca capacidad de predicción real (Breuer & Rumpf, 2015). En consecuencia, la literatura recomienda ofrecer conocimientos, metodologías y medidas fiables y válidas para analizar, evaluar y comparar la eficacia de la actividad de patrocinio (Grohs, 2015).

En relación a la eficacia del patrocinio, las investigaciones acerca de la atención que efectivamente recibe un patrocinador es muy escasa (Breuer & Rumpf, 2015), y específicamente en medios no televisivos (Rumpf & Breuer, 2014). Muchas de las investigaciones publicadas emplean experimentos factoriales de imágenes impresas/digitales para contrastar la eficacia del patrocinio sin testar en primer lugar si el patrocinador realmente ha recibido atención (por ejemplo, Cornwell, Lipp, & Purkis, 2016; Gross & Wiedmann, 2015; Uhrich, Koenigstorfer, & Groeppel-Klein, 2014). Otros estudios, sin embargo, realizan las encuestas en el mismo evento deportivo sin tener en consideración la atención o el número de estímulos que recibió el sujeto (Close, Lacey, & Cornwell, 2015; Papadimitriou et al., 2016). En consecuencia, la metodología de investigación hasta ahora empleada podría estar asumiendo que los sujetos prestan la misma atención a los patrocinadores, reciben los mismos impactos y dedican el mismo tiempo a procesar la información para todos los sujetos. Pero el hecho de asumir que todos los sujetos en estudio procesan la información sobre el patrocinador es lo más preocupante. Así mismo, no podemos esperar que todos los canales de comunicación sean igual de eficaces como medio de transmisión de la imagen del patrocinador en un evento deportivo (Meenaghan & Shipley, 1999).

La comunicación deportiva impresa ha recibido escasa atención en la literatura deportiva (Conradie, 2011; Kelly, Coote, Cornwell, & McAlister, 2017), y el cartel deportivo es un medio muy poco explorado (Dudzik & Gröppel-Klein, 2005). Pero su estudio es importante por varios motivos: su bajo coste, su versatilidad, su repercusión y visibilidad, y por su inversión y su popularidad (Nysveen & Breivik, 2005). En primer lugar, es vital no suponer que la generalización de los resultados en el contexto de la publicidad televisiva, donde sí existe una profunda investigación, es aplicable a la publicidad impresa (Tipps, Berger, & Weinberg, 2006). En la publicidad impresa deportiva la cantidad de investigaciones dedicadas es significativamente escasa. En segundo lugar, la importancia de los carteles ha sido destacada como parte fundamental de la comunicación, especialmente en eventos deportivos (Bennett, 1999). No solamente se encuentran en la calle y en instalaciones deportivas, también han trascendido el medio y se han popularizado a través de redes sociales. En tercer lugar, la comunicación por medio de cartelería impresa no es apta solamente para grandes eventos deportivos tal y como ocurre con la televisión. Los pequeños y medianos eventos deportivos también emplean este tipo de publicidad. Así pues, y teniendo en cuenta todo lo anterior, la pregunta de investigación es: ¿Qué atención recibe la marca del patrocinador de un cartel de un evento deportivo y cuál es el posterior nivel de recuerdo de dicha marca? La meta es contrastar si existe ceguera al patrocinador, su influencia sobre el recuerdo y si la atención que recibe el patrocinador depende del sexo del sujeto. A continuación, este artículo muestra las preguntas de investigación, el método experimental empleado y los resultados. Por último, se proponen las consecuencias y recomendaciones gerenciales.

CEGUERA AL PATROCINADOR

La ceguera al anuncio o ceguera al banner es un concepto que podemos trasladar al área del patrocinio para investigar la exposición y atención de los sujetos al acto de patrocinio. La ceguera al banner implica que los sujetos no reciben los estímulos procedentes del anunciante, ignoran su presencia, mientras procesan el contenido principal del estímulo (la web) (Resnick & Albert, 2016).

El estudio de esta temática no es nuevo, en la literatura podemos encontrar varios ejemplos (Ortiz-Chaves, Martínez-de-Pisón, Cancela-López-Carrión, Gonçalves-de-Vasconcellos, & Marcos, 2014; Resnick & Albert, 2016; Zouharová, Zouhar, & Smutný, 2016). Las aplicaciones han sido diversas, algunos estudios se han centrado en e-commerce (Resnick & Albert,

 CC BY ISSN 0034-7590

2014), otros en Adwords de Google (Ortiz-Chaves et al., 2014), web 2.0 sobre turismo (Hernández-Méndez & Muñoz-Leiva, 2015), e incluso redes sociales (Simola, Kivikangas, Kuisma, & Krause, 2013). Las soluciones para mejorar la visibilidad de los banners que se han propuesto han sido varias (Porta, Ravarelli, & Spaghi, 2013), por ejemplo, basadas en los componentes del mensaje (Barreto, 2013), en la estructura y tipo de información (Hsieh & Chen, 2011), en la estética (Resnick & Albert, 2016), o en la congruencia temática (Porta et al., 2013).

A pesar de todas las soluciones ante la ceguera al anuncio, no se ha desarrollado ni aceptado un método común y estándar de medición para concluir que existe ceguera al anuncio (Resnick & Albert, 2016). Algunos de los estudios consultados realizan un análisis exploratorio (Muñoz-Leiva, Hernández-Méndez, Liébana-Cabanillas, & Marchitto, 2016; Resnick & Albert, 2014), pero la mayoría se limitan a comparar anuncios en función de su congruencia, estética o estructura (Barreto, 2013; Porta et al., 2013; Resnick & Albert, 2016; Rieger, Bartz, & Bente, 2015). La primera pregunta de investigación pretende examinar que existe ceguera al patrocinador, lo que implica que los usuarios no prestan atención a los patrocinadores de los carteles deportivos.

Por otro lado, el emplazamiento implícito (d'Astous & Séguin, 1999) se refiere a la situación preferencial que la marca ocupa dentro del anuncio sin mencionarse sus características o beneficios. Según el modelo de transferencia afectiva (Liu, Hu, & Grimm, 2010) basado en la teoría sobre emplazamiento (Russell, 1980), las marcas situadas en la escena de acción principal reciben mayor atención que el resto. Estos resultados son corroborados por posteriores investigaciones (Valenzuela, Martínez, & Yáñez, 2015; Redker, Gibson, & Zimmerman, 2013). Lo que conlleva pensar que las marcas de los patrocinadores que están emplazadas en la zona de acción recibirán más atención.

RECUERDO

Según Keller (1993) la conciencia de marca está relacionada con el recuerdo y el reconocimiento de la marca. Representa la etapa cognitiva y, generalmente, es el primer paso en los modelos jerárquicos de patrocinio. Además, representa un objetivo fundamental del patrocinio por parte de las organizaciones patrocinadoras. Los estudios de reconocimiento de marca a menudo adoptan medidas de recuerdo y reconocimiento para evaluar los niveles de sensibilización de los consumidores (Cianfrone, 2007). Según Rath y Mohapatra (2013), basándose en la teoría de la memoria, el reconocimiento de la marca es una etapa muy importante para que el consumidor construya las asociaciones de marca. Estas asociaciones, en patrocinio deportivo, son esenciales para que, según la teoría de la transferencia de imágenes, las actitudes inherentes al patrocinado se asocien con el patrocinador (Alonso Dos Santos, 2014).

Son varios los estudios de medición de los efectos del patrocinio que han incluido el reconocimiento de la marca como una dimensión para medir los niveles de conciencia de marca del consumidor (Choi & Yoh, 2011). Siguiendo al citado autor, para medir tal dimensión se han seguido principalmente tres enfoques: (1) identificar los factores que influyen en el recuerdo del patrocinador, (2) analizar los procesos internos relacionados con el recuerdo que tiene lugar en la mente de los espectadores, y (3) medir el recuerdo de los patrocinadores.

Para medir el recuerdo se utilizan generalmente dos modos: evaluar la capacidad del consumidor para nombrar un patrocinador sin ninguna pista, o identificar al patrocinador correcto dentro de un grupo de patrocinadores potenciales o mediante un conjunto de señales. Según Wells (2000), las medidas de reconocimiento muestran interés en la promoción, mientras que las medidas de recuerdo determinan el recuerdo de la marca. Ambos métodos se utilizan en el campo del patrocinio deportivo (Cornwell, Humphreys, Maguire, Weeks, & Tellegen, 2006; Lardinoit & Derbaix, 2001).

Todas las formas de reconocimiento y recuerdo de marca recibidas por el consumidor directa e indirectamente a través de las actividades de patrocinio pueden influir en la decisión de compra de los consumidores mediante la creación de conciencia de marca e interés, que eventualmente puede conducir a diferencias percibidas entre la marca anunciada y otras marcas en la misma categoría de productos (Pitts & Slattery, 2004). Por ello, las formas de medición mencionadas han sido ampliamente adoptadas por los estudiosos de marketing deportivo para evaluar la eficacia de patrocinio deportivo.

La conciencia de marca juega un papel importante en el comportamiento y en la formación de actitudes del consumidor (Keller, 1993) que puede trasladarse al consumidor de eventos deportivos principalmente por tres motivos (Lee, 2010): (1) los consumidores solo pueden evaluar la marca después de conocerla, (2) el conocimiento de marca influye en la elección de la misma, más aún en elecciones de baja implicación, y (3) el recuerdo y conocimiento de la marca condiciona al consumidor para formar una imagen de marca.

Por este motivo, se han examinado los efectos de la exposición repetida del mensaje de los patrocinadores como un mecanismo para aumentar el conocimiento de la marca o aumentar la predisposición positiva hacia dicha marca (Madrigal, 2001; Meenaghan, 2001; Pitts & Slattery, 2004). La frecuencia de

 CC BY

dicha exposición al estímulo es la variable más importante en la teoría de la mera exposición (Tom, Nelson, Srzentic, & King, 2007); la exposición repetida afectará positivamente a los consumidores, influenciando por ejemplo, en el conocimiento y en la actitud hacia la marca patrocinadora del evento (Maxwell & Lough, 2009), lo que ha sido aplicado anteriormente a la teoría de transferencia de imagen (Dardis, 2009). Los patrocinadores deportivos esperan que la imagen del evento deportivo se transfiera hacia su propia marca, aumentando de esta manera la intención de compra de los productos o la notoriedad de marca. Sin embargo, esta transferencia de imagen solo puede tener lugar si el consumidor reconoce o recuerda la marca que patrocina el evento deportivo. Por lo tanto, la exposición repetida al mensaje publicitario del patrocinador puede lograr un aumento de la conciencia y el recuerdo del patrocinio.

Junto con la frecuencia de exposición, la congruencia-ajuste entre patrocinador y patrocinado (Papadimitriou et al., 2016; Alonso Dos Santos, Calabuig, Rejón Guardia, & Pérez Campos, 2016; Alonso Dos Santos & Calabuig, 2018) puede influir en el recuerdo de los patrocinadores. Según Amorim y Almeida (2015), la teoría de los esquemas y la teoría de la red asociativa (ambas teorías relacionadas con el funcionamiento de la memoria humana) facilita la recuperación de la memoria en las relaciones de patrocinio.

En la literatura de marketing podemos encontrar diversos trabajos que mencionan los beneficios del recuerdo de la marca y sus antecedentes. Así por ejemplo, Barros, Barros, Santos y Chadwick (2007) encuentran que el conocimiento previo de la marca patrocinadora refuerza el recuerdo de dicha marca. Así mismo, postulan que la preferencia por los productos del patrocinador también aumenta la probabilidad de recordar el nombre de la marca patrocinadora. Pitts y Slattery (2004) examinaron la relación entre la frecuencia de asistencia a un torneo de fútbol y el reconocimiento de la marca del patrocinador. Lee (2010), por su parte, realizó un experimento consistente en la exposición al patrocinio de un evento deportivo del NASCAR, encontrando una relación positiva y directa entre la frecuencia de la exposición al patrocinio y la actitud hacia la marca patrocinadora, lo que es consistente con la teoría de la mera exposición. Por último, Lee (2008) encuentra una relación positiva entre el recuerdo de marca y la actitud hacia el patrocinador. El recuerdo del patrocinio a menudo se ha utilizado como variable explicativa para los efectos del patrocinio (Pope & Voges, 1999; Speed & Thompson, 2000). Consecuentemente, podríamos asumir que la exposición al patrocinio proviene de una mayor atención a la marca del patrocinador. Entonces, una mayor fijación en tiempo y frecuencia proporcionará un mayor recuerdo de la marca.

SEXO

La relación entre el sexo de los consumidores y el marketing deportivo ha sido motivo de estudio anteriormente. Algunas investigaciones han demostrado la capacidad de la variable sexo de influir sobre el grado de identificación hacia el equipo (Menefee & Casper, 2011), la compra de productos patrocinados (Kwon & Armstrong, 2002), la motivación de asistencia a eventos deportivos (Funk, Toohey, & Bruun, 2008) y la participación en actividades deportivas (Muñiz, Rodríguez, & Suárez, 2014). Es una variable de segmentación descrita, empleada previamente en el marketing deportivo. Incluso anteriormente se ha detectado la capacidad de la segmentación por sexo de influir en el grado de recuerdo de los patrocinadores (Kinney, McDaniel, & DeGaris, 2008), pues según McDaniel y Kinney (1999) y Stipp y Nicholas (1996) los hombres demostraron significativamente más capacidad de recuerdo que las mujeres. La interpretación de la hipótesis de la selectividad (Meyers-Levy, 1988) sugiere que las diferencias de sexo se deben a diferencias en el grado de procesamiento a nivel cognitivo, los hombres son procesadores selectivos que a menudo se basan en un subconjunto de factores disponibles y destacados en lugar de procesar mensajes detallados como las mujeres. Así mismo, se estima que la implicación de los sujetos con el patrocinado (Cornwell et al., 2006) y con el deporte influye en la atención hacia los patrocinadores (Boronczyk, Rumpf, & Breuer, 2018), y que los hombres son los sujetos más implicados (Wann, Melnick, Russell, & Pease, 2001). *Sport fans: The psychology and* et al. 2001), aficionados (Wann, Waddill, & Dunham, 2004) e identificados con el deporte (Menefee & Casper, 2011). Los hombres tienden a procesar la información con la que tienen un mayor grado de implicación.

Si la variable sexo se ha mostrado capaz de segmentar el grado de interacción y eficacia publicitaria (McMahan, Hovland, & McMillan, 2009), el nivel emocional (Alonso Dos Santos & Pérez-Campos, 2015) y la calidad y satisfacción de los eventos deportivos (Ko, Kim, Kim, Lee, & Cattani, 2010) sería razonable pensar que puede influir sobre la atención de las comunicaciones deportivas impresas. Sin embargo, las investigaciones sobre atención al anuncio han demostrado cierta controversia. Por un lado, algunos investigadores afirman que los hombres prestan más atención a los banners que las mujeres (Goodrich, 2014), y otros investigadores afirman que no existen diferencias significativas (Barreto, 2013; Drèze & Hussherr, 2003; Muñoz-Leiva et al., 2016). Por lo tanto, se espera que los hombres muestren mayores niveles de atención al patrocinador que las mujeres.

MÉTODO

Validación de los estímulos

El proceso de construcción de los estímulos consta de varias etapas. En la primera, se seleccionan por conveniencia cuatro categorías deportivas, que son tenis, vela, remo y fórmula 1. Una muestra de 100 sujetos universitarios proporciona cuatro posibles patrocinios congruentes e incongruentes para cada una de las categorías deportivas mediante un cuestionario con preguntas abiertas.

El resultado se procesa y se seleccionan las asociaciones con mayor frecuencia. La disciplina remo fue eliminada debido al escaso número de patrocinadores asociados. El siguiente paso consiste en una encuesta con escala tipo Likert de 1 a 7 donde los sujetos deben de señalar el grado de coherencia e incoherencia de las asociaciones generadas en la primera etapa. Posteriormente, se crean las comunicaciones comerciales modificando carteles reales de eventos deportivos en los que no existan personajes reales o conocidos para evitar una posible implicación del sujeto con el personaje. La práctica habitual internacional en el diseño de cartelería deportiva, aunque no existe un guion establecido, consiste en dividir la comunicación en dos partes con un formato vertical. Dos tercios del cartel desde la parte superior contienen la información del evento y la zona de conceptualización del evento. Esta última puede consistir en la marca del evento, jugadores populares que compitan o escenas deportivas típicas de la disciplina deportiva del evento. En la zona inferior se sitúan habitualmente los patrocinadores.

Por último, un *focus group* permite valorar la calidad de los carteles e imágenes construidas y manipuladas. Los resultados de este test cualitativo nos permiten desechar ciertas comunicaciones donde el patrocinador o el evento no estaban bien representados o tenían una calidad de imagen insuficiente. Todas las imágenes generadas están disponibles para su descarga en los enlaces mostrados en la Tabla 1. La nomenclatura de la secuencia de observación de las imágenes contiene tres partes con la siguiente explicación: categoría deportiva (Fórmula 1 = F1, Vela = V, Tenis = T), congruencia (C = congruente, I = incongruente), y posición (D = dentro de la zona de acción y F = fuera).

El experimento

El diseño experimental es mixto y basado en diseños previos con seguimiento ocular y banners (Hernández-Méndez & Muñoz-Leiva, 2015; Muñoz-Leiva et al., 2016). Tiene un diseño intersujeto bajo las variables de sexo y disciplina, y un diseño intrasujeto mediante la posición y congruencia. Es un diseño factorial 2x2 con 12 estímulos en total divididos en tres disciplinas deportivas. Se forman cuatro grupos con tres secuencias cada uno, compuestos por diez sujetos aleatorizados y balanceado en función de la edad y el sexo del sujeto (ver Tabla 1). Pero manteniendo la asignación aleatoria de las unidades de prueba a los grupos, y los grupos al conjunto experimental congruente o no. En total, participan 120 sujetos. La Tabla 1 muestra la secuencia de observación, el nombre del grupo y el enlace de la imagen del estímulo.

Tabla 1. **Secuencia de observación de los estímulos, asignación al grupo y enlace de descarga de la imagen empleada**

Grupo	Secuencia de observación			Nombre del estímulo	Link
1	F1_C_F	V_C_F	T_C_F	B	https://goo.gl/qDYoWi
2	T_C_F	F1_C_F	V_C_F		https://goo.gl/CxKFjb
3	V_C_F	T_C_F	F1_C_F		https://goo.gl/wZhfKE
4	F1_I_F	V_I_F	T_I_F	D	https://goo.gl/M4zfO7
5	T_I_F	F1_I_F	V_I_F		https://goo.gl/HAUEjq
6	V_I_F	T_I_F	F1_I_F		https://goo.gl/umQM8w
7	F1_C_D	V_C_D	T_C_D	A	https://goo.gl/JDEpzX
8	T_C_D	F1_C_D	V_C_D		https://goo.gl/wu4VFY
9	V_C_D	T_C_D	F1_C_D		https://goo.gl/CbsLBW
10	F1_I_D	V_I_D	T_I_D	C	https://goo.gl/Lu8KAj
11	T_I_D	F1_I_D	V_I_D		https://goo.gl/kcdyis
12	V_I_D	T_I_D	F1_I_D		https://goo.gl/W1E20q

CC BY
© RAE | São Paulo | **V. 58** | **n. 6** | **nov-dez 2018** | 525-536
ISSN 0034-7590

El trabajo de campo se realizó durante las primeras semanas de septiembre del año 2016 en una sala acondicionada para la experimentación neurofisiológica (International Telecommunication Union, 2002). La muestra está compuesta por 60 hombres y 60 mujeres con una edad media de 23,4 años (desviación 3,5). Es una muestra por conveniencia captada en el campus universitario.

El sistema empleado es un equipo EyeTribe de 60 Hz de tasa de muestreo con una precisión media de 0,5 grados de ángulo visual y una resolución espacial de 0,1º. Este equipo tiene una latencia de 20 milisegundos y admite 16 puntos para el proceso de calibración. Es apto para la investigación comercial, pues permite a los sujetos movimientos de hasta 75 centímetros en ángulos horizontales y verticales. El software experimental fue el OGAMA, es de libre uso y abierto, con registros científicos previos que validan su uso (Popelka, Stachoň, Šašinka, & Doležalová, 2016; Voßkühler, Nordmeier, Kuchinke, & Jacobs, 2008).

La secuencia experimental fue la siguiente. Primero los sujetos son informados y se recaba su consentimiento. Tras lo cual, se acomodan y se inicia el proceso de calibrado mediante la fijación y desplazamiento de la mirada sobre 16 puntos. Cada estímulo es mostrado durante ocho segundos con intervalo de una imagen negra de duración un segundo siguiendo el procedimiento de estudios previos (Gülçay & Cangöz, 2016). Posteriormente, el sujeto es sometido a una encuesta para recabar sus datos sociodemográficos y de recuerdo.

RESULTADOS

La ceguera al patrocinador se analiza mediante un análisis descriptivo de la atención respecto del tiempo completo de fijación (CFT), tiempo hasta la primera fijación (TFF), y número de fijaciones (NF). Los datos sobre recuerdo de la marca completan el análisis. Con el fin de determinar las diferencias en cuanto al sexo se realiza un análisis de la varianza.

La Tabla 2 muestra en detalle los indicadores de fijación para el área de interés (AOI) fijada sobre la marca patrocinadora en el cartel. Para el estímulo B y D, cuando la marca patrocinadora está fuera del área de acción, la media del número de fijaciones es inferior o igual a 0,5. Esto indica que la mitad de los sujetos no miraron nunca al patrocinador porque la media no llega a la unidad. Sin embargo, para los estímulos A y C, la media es superior a la unidad. Si se calcula el NF para el total de estímulos y disciplinas, se obtiene que: el porcentaje de sujetos que vieron la marca en alguno de los carteles es del 18%, el porcentaje de sujetos que no vieron la marca en alguno de los carteles es del 52 % y, por último, el porcentaje de sujetos que no vieron la marca en ninguno de los carteles es del 6,1 %. Además, del tiempo total de duración de la exposición (8000ms), los patrocinadores recibieron una media de tan solo 332,6 milisegundos, el 4,16%.

Tabla 2. **Puntuaciones medias (M), desviación estándar (SD) y normalidad (N) para los indicadores de atención a la marca**

Tipo	CFT			TFF			NF		
	M	SD	N	M	SD	N	M	SD	N
B	129	151,4	,8*	2022,1	1828,2	,8*	,5	,5	,8*
D	142,8	224,3	,6*	1341,1	1395,8	,8*	,4	,6	,7*
A	526,9	321,3	,96	1845,1	1144,9	,94	1,3	,8	,91
C	531,7	373,4	,9	1895,1	1237	,91	1,2	,7	,92

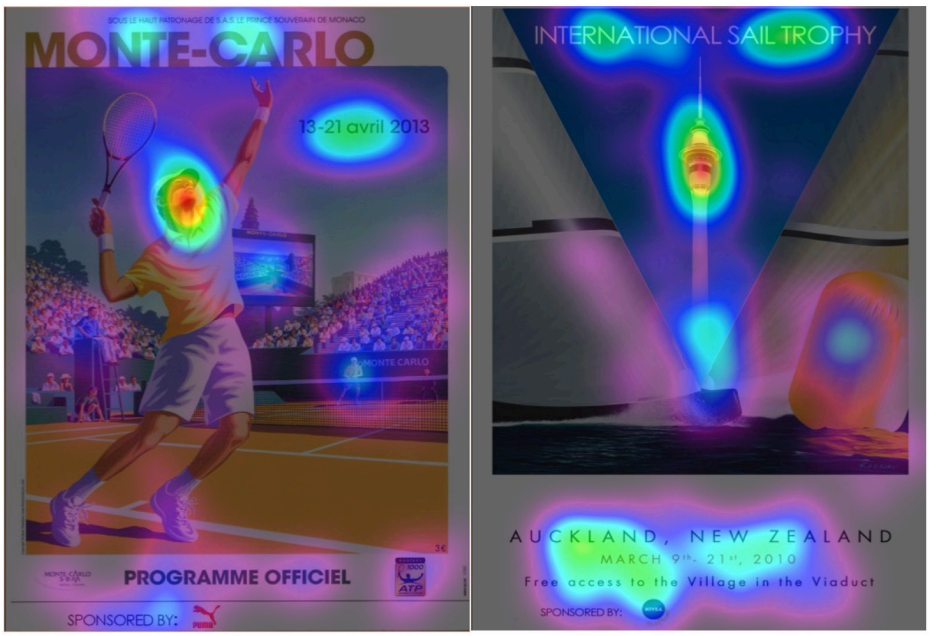
* p ‹ .05

La Figura 1 representa un ejemplo del análisis del mapa de fijaciones con paleta de colores *rainbow*. El mapa de calor indica un color más intenso (rojo) según el algoritmo matemático calcula la distribución normal de todas las fijaciones en función de su longitud. Un análisis exploratorio revela que los puntos con mayor fijación fueron la cara del jugador, la fecha, y el nombre del evento para el cartel del tenis. La torre de comunicaciones, el nombre del evento, y la fecha y el lugar de celebración para el evento de vela.

Posteriormente se examina en la Figura 2 el *scanpath*, que muestra el historial de fijaciones a través de los carteles como resultado del reflejo en la pupila de la luz infrarroja. Los números dentro de los círculos representan el lugar en el historial de fijación, y el tamaño del círculo, su duración. El replay puede verse en video en la siguiente dirección: https://goo.gl/j6usRo.

Un análisis comparativo respecto del emplazamiento muestra que el mensaje recibe significativamente más atención cuando está situado dentro de la zona de acción que cuando está situado fuera para el CFT F (1,118) = 50,68, p ‹ ,000; y el NF F (1,118) = 28,43, p ‹ ,000. No hubo diferencias en cuanto a TFF.

Figura 1. **Mapa de calor para dos carteles de ejemplo del estímulo B**



Fuente: OGAMA software.

Figura 2. ***Scanpath*** **para los dos carteles de ejemplo del estímulo B**



Fuente: OGAMA software.

La Tabla 3 muestra la tasa de recuerdo espontáneo por sujetos. Los estímulos que mayor tasa de recuerdo presentan son los estímulos A y C. Estos estímulos presentan un patrocinador congruente e incongruente respectivamente, pero ambos dentro de la zona de acción. Lo que parece anunciar que los patrocinadores emplazados dentro tienen mayores tasas de recuerdo. Esto concuerda con el análisis de fijaciones en cuanto al CFT y NF realizado anteriormente.

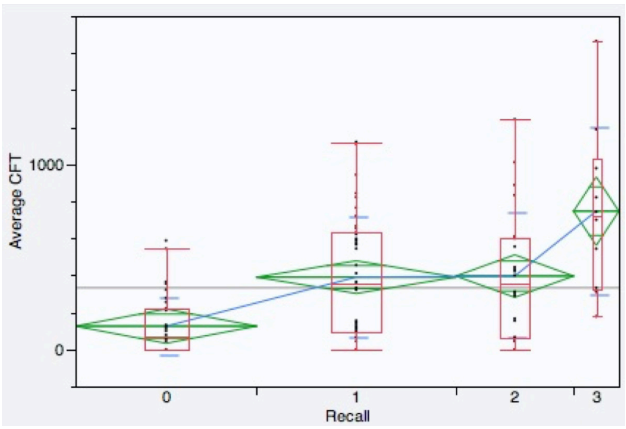
La Figura 3 muestra las diferencias en la tasa de recuerdo en función del indicador CFT, siendo esta significativa $F(3,119) = 14{,}05$, $p < {,}001$. También existen diferencias significativas para el resto de los indicadores, TFF $F(3,118) = 8{,}05$, $p < {,}001$, y el NF $F(3,119) = 13{,}96$, $p < {,}001$. Estos resultados indican que las mayores tasas de recuerdo están relacionadas con mayores frecuencias en fijaciones, tiempo total de la fijación y tiempo hasta la primera fijación, estando esta última inversamente relacionada. Comparando la tasa de recuerdo empleando todos los pares según el método de Tukey-Kramer HSD obtenemos diferencias significativas entre todos los pares, excepto para el par 2-1. Lo que ciertamente ratifica tres niveles de recuerdo: 0 marcas, 1 y 2 marcas y 3 marcas.

Tabla 3. **Tasa de recuerdo del patrocinador N (%)**

Estímulo	0 aciertos	1 acierto	2 aciertos	3 aciertos
A	7(23)	15(50)	5(17)	3(10)
B	14(47)	7(23)	7(23)	2(7)
C	7(23)	14(47)	6(20)	3(10)
D	12(40)	8(27)	8(27)	2(7)

Nota: (n = 30) por estímulo, cada estímulo tiene tres categorías deportivas y cada categoría un patrocinador.

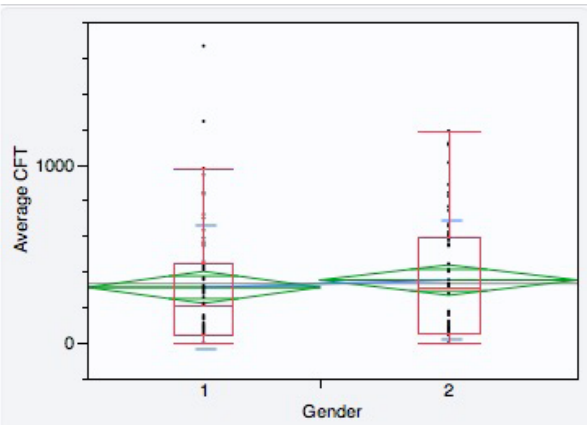
Figura 3. **Análisis del recuerdo y el indicador de fijación CFT**



Nota: Las líneas rojas describen el diagrama de caja, la línea azul conecta los promedios, las líneas azules horizontales representan la desviación estándar y los rombos verdes representan los promedios y los intervalos de confianza.

Respecto del análisis del recuerdo y las fijaciones en función del sexo del sujeto, los resultados indican que no existe relación ni asociación entre el CFT (Figura 4), NF y TFF y el sexo, así como entre la tasa de recuerdo y el sexo. Resultados similares de atención al banner fueron encontrados por Hernández-Méndez y Muñoz-Leiva (2015) al igual que Drèze y Hussherr (2003) y Barreto (2013).

Figura 4. **Análisis del sexo del sujeto y el indicador de fijación CFT**



Nota: Las líneas rojas describen el diagrama de caja, la línea azul conecta los promedios, las líneas azules horizontales representan la desviación estándar y los rombos verdes representan los promedios y los intervalos de confianza.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El patrocinio deportivo es un área de estudio con significativa repercusión en el mundo académico (Meenaghan, 2013; Prendergast et al., 2016). Sin embargo, algunos medios de comunicación del patrocinio no han sido suficientemente abordados. En este sentido, el cartel deportivo ha recibido escasa atención en la literatura académica a pesar de sus ventajas, destacando su bajo coste, versatilidad y rápida respuesta (Nysveen & Breivik, 2005).

El objetivo de esta investigación era medir el grado de eficacia de la cartelería deportiva y el patrocinio desde la óptica y aplicación del concepto de ceguera al banner. Por ello, hemos propuesto medir la atención prestada al patrocinador mediante indicadores de atención ocular y recuerdo. Además de segmentar la muestra para testar diferencias entre sexos. El diseño experimental constó de 12 estímulos de tres disciplinas deportivas (vela, F1 y tenis) y cuatro grupos de diez sujetos cada uno, aleatorizados y balanceados en función de la edad y el sexo del sujeto. Para dotar de mayor validez al experimento, los estímulos se dividieron en congruentes y no congruentes,

con dos tipos de emplazamiento (dentro y fuera de la zona de acción).

Los resultados indican que sí existe ceguera al patrocinador. Acuñamos el término ceguera al patrocinador para referirnos a la tendencia de los sujetos de evitar procesar y prestar atención a los patrocinadores que se exponen en un cartel deportivo. Hasta donde alcanza nuestro conocimiento no existe literatura acerca de este concepto. Existe ceguera al patrocinador porque los indicadores de fijación revelan que tan solo el 4,16% del tiempo de fijación total del cartel es dedicado al patrocinador. Un tiempo ligeramente inferior a la atención al patrocinador en la investigación de Breuer y Rumpf (2012), salvando las diferencias conceptuales y metodológicas por falta de estudios en el área con qué comparar. Más de la mitad de los sujetos del experimento no prestaron atención a alguno de los patrocinadores de los tres carteles. Estos resultados se sustentan posteriormente mediante un análisis de los mapas de calor y *scanpath*, donde se observa que los sujetos dedican cortos espacios de tiempo al procesamiento del patrocinador. La falta de atención podría deberse a la sobrecarga de información presente en el cartel (Tangmanee, 2016). No obstante, la colocación del patrocinador en la parte baja del cartel también podría evidenciar estos resultados. Según Breuer y Rumpf (2012) y con base en la teoría de la sobrecarga, la atención puede predecirse en función de la colocación de la marca del patrocinador en el medio publicitario y de otras variables de exposición. El tiempo que es absorbido por la información del evento puede ser restado del tiempo de procesamiento de la marca del patrocinador. Por lo tanto, es necesario que futuras investigaciones alternen la posición de los patrocinadores, y no solo en la zona de acción. Así mismo, es necesario trasladar estas investigaciones al ámbito profesional. Es necesario que el patrocinador conozca la atención que ha recibido su marca, no solo el número de veces que aparece en pantalla o monitores. Por ejemplo, entre las últimas tendencias se están desarrollando algoritmos capaces de predecir y valorar la exposición de los patrocinios en redes sociales (visite, por ejemplo, blinkfire.com), pero sin valorar si ciertamente la marca del patrocinador fue observada y cuánta atención recibió.

Se pudo demostrar que los patrocinadores situados en la zona de acción reciben más atención que el resto de los patrocinadores. Pero no pudimos demostrar que la atención varíe en función de la congruencia. La literatura tiende a afirmar que cuanto mayor congruencia, mejor procesamiento de la información (Cornwell et al., 2006). Sin embargo, diversos estudios apuntan en el sentido contrario (Alonso Dos Santos & Calabuig, 2018; Tribou, 2011). En cualquier caso, nuestros resultados no pudieron inclinar la discusión hacia ningún sentido.

Así mismo, aunque no pudimos demostrarlo, la literatura académica muestra que la eficacia del emplazamiento puede variar en función de su congruencia (DeLorme & Reid, 1999). Pero, este último resultado podría estar influenciado por la ceguera al patrocinador. El sujeto podría no tener el tiempo suficiente para procesar la congruencia o no del mensaje. Esto sugiere que el emplazamiento en la zona de acción debería ser únicamente destinado al patrocinador principal, que obtiene un mayor rendimiento en cuanto a atención a su marca.

Por otro lado, se obtuvieron datos del recuerdo sin asistencia de la marca mediante pregunta posterior al estímulo. De las tres marcas mostradas en el experimento, tan solo entre un 8 % y un 10 % de los sujetos fueron capaces de recordar dos tercios de las marcas. Lo que representa un porcentaje relativamente bajo (Tangmanee, 2016) pero en concordancia con estudios previos en entornos en línea (Hamborg, Bruns, Ollermann, & Kaspar, 2012). Esta comparación debe realizarse con cautela, pues los métodos, entornos y áreas son disímiles. En el ámbito deportivo, las tasas de recuerdo también son difícilmente comparables. Siguiendo a Carrillat, d'Astous, Bellavance y Eid (2015), las investigaciones han sido muy heterogéneas en cuanto a muestras, eventos, patrocinadores y metodologías. Carrillat et al. (2015) muestran la disparidad en éxito de recuerdo entre diferentes investigaciones, situándose la tasa de recuerdo entre el 9,25% y el 68% (Nicholls, Roslow, & Dublish, 1999; Quester, 1997). Una brecha demasiado extensa para poder realizar una comparación oportuna o poder fijar un límite recomendado, pero inferior a las tasas habituales de recuerdo mostradas en investigaciones previas. Algunas de ellas situadas en torno al 63% (Barros et al., 2007), superiores al 40% (Cornwell, Humphreys, Maguire, Weeks, & Tellegen, 2006) o al 20% (Breuer & Rumpf, 2012). Es importante mantener presente la relación entre el recuerdo y el resultado estratégico de la inversión de patrocinio, pues constituye uno de los indicadores más valorados por las empresas como signo de la eficacia de su inversión (DeGaris, Kwak, & McDaniel, 2017).

Estos resultados conllevan varias recomendaciones dirigidas a los patrocinadores deportivos. En primer lugar, es mejor posicionarse dentro de la zona de acción de la comunicación en términos de atención. Aunque no hemos podido comprobar la rentabilidad económica que podría derivarse de un posible contrato de patrocinador principal que conlleve este derecho. En segundo lugar, la posible ceguera al patrocinador podría verse modificada con cambios de situación (Resnick & Albert, 2014), animación de los carteles digitales (Hernández-Méndez & Muñoz-Leiva, 2015) o congruencia con el entorno o patrocinado (Rieger et al., 2015). En cualquier caso, el sexo no parece tener un efecto sobre la

 CC BY

atención, lo que indica que estrategias de segmentación de la comunicación en función del sexo no parecen tener efecto sobre el patrocinador. En último lugar, es recomendable que los patrocinios con mayor inversión económica puedan testar su eficacia por medio de una metodología fiable. El uso del seguimiento ocular, como se ha demostrado en este trabajo, puede ser un método fiable de medición de la eficacia de la comunicación en patrocinio. Además, tal y como señalan Breuer y Rumpf (2012), este tipo de investigaciones evidencian el proceso cognitivo de entrada y salida de información en el consumidor, en la medida en que somos capaces de analizar y precisar cuánta información procesó el sujeto y cómo la información ha sido resuelta. Sin embargo, el sistema de procesamiento y el procesamiento inconsciente de la marca y su asociación con otros conceptos no ha sido observado (Cornwell et al., 2006), lo que constituye en sí una línea de investigación que aún es necesario investigar.

Es importante asumir que la muestra empleada en esta investigación no es representativa de la población, particularmente por el uso de estudiantes universitarios. Como asimismo, las categorías deportivas se escogieron por conveniencia. Sería interesante, de cara a futuras investigaciones, replicar este experimento en situaciones reales, pues el contexto del laboratorio constituye una limitación a tener en cuenta. Otras variables podrían incluirse para medir los efectos moderadores que pudieran alterar la eficacia de la comunicación en patrocinio. La implicación con el deporte y el equipo o atleta podría ser una variable a tener en cuenta para su estudio. El medio de exposición, así como la repetición del mensaje, podría también significar avances significativos en la comprensión de la eficacia del patrocinio.

REFERENCIAS

Alonso Dos Santos, M. (Ed.). (2014). *Strategies in sports marketing: Technologies and emerging trends*. Hershey, USA: IGI Global.

Alonso Dos Santos, M., & Calabuig, F. (2018). Assessing the effectiveness of sponsorship messaging: Measuring the impact of congruence through electroencephalogram. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, *19*(1), 25-40. doi:10.1108/IJSMS-09-2016-0067

Alonso Dos Santos, M., Calabuig, F., Rejón Guardia, F., & Pérez-Campos, C. (2016). Influence of the virtual brand community in sports sponsorship. *Psychology & Marketing*, *33*(12), 1091-1097. doi:10.1002/mar.20943

Alonso Dos Santos, M., & Pérez-Campos, C. (2015). ¿Influyen las emociones en la intención de asistir a un evento deportivo? Diferencias de género. *Journal of Sports Economics & Management*, *5*(1), 2-16.

Amorim, J. G. B., & Almeida, V. M. C. (2015). The effect of simultaneous sponsorship of rival football teams. *BAR-Brazilian Administration Review*, *12*(1), 63-87. doi:10.1590/1807-7692bar2015140059

Barreto, A. M. (2013). Do users look at banner ads on Facebook? *Journal of Research in Interactive Marketing*, *7*(2), 119-139. doi:10.1108/JRIM-Mar-2012-0013

Barros, C. P., Barros, C. de, Santos, A., & Chadwick, S. (2007). Sponsorship brand recall at the Euro 2004 Soccer Tournament. *Sport Marketing Quarterly*, *16*(3), 161-170.

Bennett, R. (1999). Sports sponsorship, spectator recall and false consensus. *European Journal of Marketing*, *33*(3/4), 291-313. doi:10.1108/03090569910253071

Boronczyk, F., Rumpf, C., & Breuer, C. (2018). Determinants of viewer attention in concurrent event sponsorship. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, *19*(1), 11-24. doi:10.1108/IJSMS-09-2016-0063

Breuer, C., & Rumpf, C. (2012). The viewer's reception and processing of sponsorship information in sport telecasts. *Journal of Sport Management*, *26*(6), 521-531. doi:10.1123/jsm.26.6.521

Breuer, C., & Rumpf, C. (2015). The impact of color and animation on sports viewers' attention to televised sponsorship signage. *Journal of Sport Management*, *29*(2), 170-183. doi:10.1123/JSM.2013-0280

Carrillat, F. A., d'Astous, A., Bellavance, F., & Eid, F. (2015). On "being there": A comparison of the effectiveness of sporting event sponsorship among direct and indirect audiences. *European Journal of Marketing*, *49*(3/4), 621-642. doi:10.1108/EJM-03-2013-0156

Choi, Y. S., & Yoh, T. (2011). Exploring the effect of communication channels on sponsorship effectiveness: A case study of Super Bowl XLII. *International Journal of Sport Management & Marketing*, *9*(1/2), 75-93. doi:10.1504/IJSMM.2011.040258

Cianfrone, B. A. (2007). *The influence of motives and consumption of sport video games on sponsorship effectiveness* (Ph.D. thesis). Disponible en ProQuest Dissertations and Theses database.

Close, A. G., Lacey, R., & Cornwell, T. B. (2015). Visual processing and need for cognition can enhance event-sponsorship outcomes. *Journal of Advertising Research*, *55*(2), 206-215. doi:10.2501/JAR-55-2-206-215

Conradie, M. (2011). The 2010 FIFA World Cup as a commercial platform in print advertising. *African Identities*, *9*(3), 291-305. doi:10.1080/14725843.2011.591229

Cornwell, T. B., Humphreys, M. S., Maguire, A. M., Weeks, C. S., & Tellegen, C. L. (2006). Sponsorship-linked marketing: The role of articulation in memory. *Journal of Consumer Research*, *33*(3), 312-321. doi:10.1086/508436

Cornwell, T. B., Lipp, O. V., & Purkis, H. (2006). Examination of affective responses to images in sponsorship-linked marketing. *Journal of Global Sport Management*, *1*(3-4), 110-128. doi:10.1080/24704067.2016.1240947

Dardis, F. E. (2009). Attenuating the negative effects of perceived incongruence in sponsorship: How message repetition can enhance evaluations of an "incongruent" sponsor. *Journal of Promotion Management*, *15*(1-2), 36-56. doi:10.1080/10496490902837759

d'Astous, A., & Séguin, N. (1999). Consumer reactions to product placement strategies in television sponsorship. *European Journal of Marketing*, *33*(9/10), 896-910. doi:10.1108/03090569910285832

DeGaris, L., Kwak, D. H., & McDaniel, S. R. (2017). Modeling the effects of sponsorship-linked marketing: When does memory matter? *Journal of Promotion Management*, *23*(2), 320-339. doi:10.1080/10496491.2016.1267678

DeLorme, D. E., & Reid, L. N. (1999). Moviegoers' experiences and interpretations of brands in films revisited. *Journal of Advertising*, *28*(2), 71-95. doi:10.1080/00913367.1999.10673584

Drèze, X., & Hussherr, F.-X. (2003). Internet advertising: Is anybody watching? *Journal of Interactive Marketing*, *17*(4), 8-23. doi:10.1002/dir.10063

Dudzik, T., & Gröppel-Klein, A. (2005). The efficiency of integrated sponsorship advertising. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, *7*(1), 51–61. doi:10.1108/IJSMS-07-01-2005-B009

Funk, D. C., Toohey, K., & Bruun, T. (2008). International sport event participation: Prior sport involvement, destination image, and travel motives. *European Sport Management Quarterly*, *7*(3), 227-248. doi:10.1080/16184740701511011

Goodrich, K. (2014). The gender gap: Brain-processing differences between the sexes shape attitudes about online advertising. *Journal of Advertising Research*, *54*(1), 32-43. doi:10.2501/JAR-54-1-032-043

Grohs, R. (2015). Drivers of brand image improvement in sports-event sponsorship. *International Journal of Advertising*, *35*(3), 391–420. doi:10.1080/02650487.2015.1083070

Gross, P., & Wiedmann, K.-P. (2015). The vigor of a disregarded ally in sponsorship: Brand image transfer effects arising from a cosponsor. *Psychology & Marketing*, *32*(11), 1079-1097. doi:10.1002/mar.20848

Gülçay, Ç., & Cangöz, B. (2016). Effects of emotion and perspective on remembering events: An eye-tracking study. *Journal of Eye Movement Research*, *9*(2), 1-19. doi:10.16910/jemr.9.2.4

Hamborg, K.-C., Bruns, M., Ollermann, F., & Kaspar, K. (2012). The effect of banner animation on fixation behavior and recall performance in search tasks. *Computers in Human Behavior*, *28*(2), 576-582. doi:10.1016/j.chb.2011.11.003

Hernández-Méndez, J., & Muñoz-Leiva, F. (2015). What type of online advertising is most effective for eTourism 2.0? An eye tracking study based on the characteristics of tourists. *Computers in Human Behavior*, *50*, 618-625. doi:10.1016/j.chb.2015.03.017

Hsieh, Y.-C., & Chen, K.-H. (2011). How different information types affect viewer's attention on internet advertising. *Computers in Human Behavior*, *27*(2), 935-945. doi:10.1016/j.chb.2010.11.019

Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, *57*(1), 1-22. doi:10.2307/1252054

Kelly, S., Coote, L., Cornwell, T. B., & McAlister, A. (2017). Mellowing skeptical consumers: An examination of sponsorship-linked advertising. *International Journal of Sport Communication*, *10*(1), 58-84. doi:10.1123/ijsc.2016-0099

Kinney, L., McDaniel, S. R., & DeGaris, L. (2008). Demographic and psychographic variables predicting NASCAR sponsor brand recall. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, *9*(3), 11-21. doi:10.1108/IJSMS-09-03-2008-B005

Ko, Y. J., Kim, M. K., Kim, Y. K., Lee, J.-H., & Cattani, K. (2010). Consumer satisfaction and event quality perception: A case of US Open Taekwondo Championship. *Event Management*, *14*(3), 205-214. doi:10.3727/152599510X12825895093597

Kwon, H. H., & Armstrong, K. L. (2002). Factors influencing impulse buying of sport team licensed merchandise. *Sport Marketing Quarterly*, *11*(3), 151-163.

Lardinoit, T., & Derbaix, C. (2001). Sponsorship and recall of sponsors. *Psychology & Marketing*, *18*(2), 167-190. doi:10.1002/1520-6793(200102)18:2<167::AID-MAR1004>3.0.CO;2-I

Lee, L.-Y. (2008). *Perception of event-sponsor personality congruence, event-sponsor fit, and sponsorship outcomes: An international sports event in Taiwan* (D.B.A.). Ann Arbor, United States. Retrieved from http://search.proquest.com/docview/304818223/abstract/E12C7E9BEA2540A5PQ/3?accountid=14542

Lee, S. (2010). *Influence of brand exposure frequency and sport involvement on sport sponsorship effects: An examination of mere exposure* (Ph.D., Indiana University, Indiana, USA). Obtenido de http://search.proquest.com/docview/594581065/abstract/13884CCC8B757301880/5?accountid=14542

Liu, X., Hu, M. Y., & Grimm, P. E. (2010). Affect transfer in brand extensions: The role of expectancy and relevancy. *Journal of Product & Brand Management*, *19*(5), 317-326. doi:10.1108/10610421011068559

Madrigal, R. (2001). Social identity effects in a belief-attitude-intentions hierarchy: Implications for corporate sponsorship. *Psychology & Marketing*, *18*(2), 145-165. doi:10.1002/1520-6793(200102)18:2<145::AID-MAR1003>3.0.CO;2-T

Maxwell, H., & Lough, N. (2009). Signage vs. no signage: An analysis of sponsorship recognition in women's college basketball. *Sport Marketing Quarterly*, *18*(4), 188-198.

McDaniel, S., & Kinney, L. (1999). Audience characteristics and event sponsorship response: The potential influence of demographics, personal interests and values on brand awareness and brand image. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, *1*(2), 15-35. doi:10.1108/IJSMS-01-02-1999-B003

McMahan, C., Hovland, R., & McMillan, S. (2009). Online marketing communications: Exploring online consumer behavior by examining gender differences and interactivity within internet Advertising. *Journal of Interactive Advertising*, *10*(1), 61-76. doi:10.1080/15252019.2009.10722163

Meenaghan, T. (2001). Understanding sponsorship effects. *Psychology & Marketing*, *18*(2), 95-122. doi:10.1002/1520-6793(200102)18:2<95::AID-MAR1001>3.0.CO;2-H

Meenaghan, T. (2013). Measuring sponsorship performance: Challenge and direction. *Psychology & Marketing*, *30*(5), 385-393. doi:10.1002/mar.20613

Meenaghan, T., & Shipley, D. (1999). Media effect in commercial sponsorship. *European Journal of Marketing*, *33*(3/4), 328-348. doi:10.1108/03090569910253170

Menefee, W. C., & Casper, J. M. (2011). Professional basketball fans in China: A comparison of National Basketball Association and Chinese Basketball Association team identification. *International Journal of Sport Management & Marketing*, *9*(3/4), 185-200. doi:10.1504/IJSMM.2011.041571

Meyers-Levy, J. (1988). The influence of sex roles on judgment. *Journal of Consumer Research*, *14*(4), 522-530. doi:10.1086/209133

Muñiz, C., Rodríguez, P., & Suárez, M. J. (2014). Sports and cultural habits by gender: An application using count data models. *Economic Modelling*, *36*, 288-297. doi:10.1016/j.econmod.2013.09.053

Muñoz-Leiva, F., Hernández-Méndez, J., Liébana-Cabanillas, F. J., & Marchitto, M. (2016). Analysis of advertising effectiveness and usability in Travel 2.0 tools. An experimental study through eye-tracking technique. *Tourism & Management Studies*, *12*(2), 7-17.

Nicholls, J. A. F., Roslow, S., & Dublish, S. (1999). Brand recall and brand preference at sponsored golf and tennis tournaments. *European Journal of Marketing*, *33*(3/4), 365-387. doi:10.1108/03090569910253198

Nysveen, H., & Breivik, E. (2005). The influence of media on advertising effectiveness a comparison of internet, posters and radio. *International Journal of Market Research*, *47*(4), 381-404. doi:10.1177/147078530504700405

Ortiz-Chaves, L., Martínez-de-Pisón, E., Cancela-López-Carrión, G., Gonçalves-de-Vasconcellos, J., & Marcos, M.-C. (2014). AdWords, imágenes y ceguera a los banners. Un estudio con eye tracking. *El Profesional de la Información*, *23*(3), 279-287.

Papadimitriou, D., Kaplanidou, K. K., & Papacharalampous, N. (2016). Sport event-sponsor fit and its effects on sponsor purchase intentions: A non-consumer perspective among athletes, volunteers and spectators. *Journal of Business & Industrial Marketing*, *31*(2), 247-259. doi:10.1108/JBIM-09-2014-0187

Pitts, B. G., & Slattery, J. (2004). An examination of the effects of time on sponsorship awareness levels. *Sport Marketing Quarterly*, *13*(1), 43-54.

Pope, N. K. L., & Voges, K. E. (1999). Sponsorship and image: A replication and extension. *Journal of Marketing Communications*, *5*(1), 17-28. doi:10.1080/135272699345716

Popelka, S., Stachoň, Z., Šašinka, Č., & Doležalová, J. (2016). EyeTribe tracker data accuracy evaluation and its interconnection with hypothesis software for cartographic purposes. *Computational Intelligence and Neuroscience*, *2016* (Article ID 9172506). doi:10.1155/2016/9172506

Porta, M., Ravarelli, A., & Spaghi, F. (2013). Online newspapers and ad banners: An eye tracking study on the effects of congruity. *Online Information Review*, *37*(3), 405-423. doi:10.1108/OIR-01-2012-0001

Prendergast, G., Paliwal, A., & Mazodier, M. (2016). The hidden factors behind sponsorship and image transfer. *Journal of Advertising Research*, *56*(2), 132-135. doi:10.2501/JAR-2016-026

Quester, P. G. (1997). Awareness as a measure of sponsorship effectiveness: The Adelaide Formula One Grand Prix and evidence of incidental ambush effects. *Journal of Marketing Communications*, *3*(1), 1-20. doi:10.1080/135272697346014

Rath, S., & Mousumi Singha Mohapatra. (2013). Brand recognition and advertising effectiveness: Study of youth responses for select print advertisements. *Journal of Contemporary Management Research*, *8*(2), 82–88.

Redker, C., Gibson, B., & Zimmerman, I. (2013). Liking of movie genre alters the effectiveness of background product placements. *Basic and Applied Social Psychology*, *35*(3), 249-255. doi:10.1080/01973533.2013.785400

Resnick, M., & Albert, W. (2014). The impact of advertising location and user task on the emergence of banner ad blindness: An eye-tracking study. *International Journal of Human-Computer Interaction*, *30*(3), 206-219. doi:10.1080/10447318.2013.847762

Resnick, M. L., & Albert, W. (2016). The influences of design esthetic, site relevancy and task relevancy on attention to banner advertising. *Interacting with Computers*, *28*(5), 680-694. doi:10.1093/iwc/iwv042

Rieger, D., Bartz, F., & Bente, G. (2015). Reintegrating the ad: Effects of context congruency banner advertising in hybrid media. *Journal of Media Psychology*, *27*(2), 64-77. doi:10.1027/1864-1105/a000131

Rumpf, C., & Breuer, C. (2014). Predicting the attentional effect of sport sponsorship information as an innovative evaluation approach. In Alonso Dos Santos, M. (Ed.), *Strategies in sports marketing: Technologies and emerging trends* (pp. 238-254). Hershey, USA: IGI Global.

Russell, J. A. (1980). A circumplex model of affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, *39*(6), 1161-1178. doi:10.1037/h0077714

Simola, J., Kivikangas, M., Kuisma, J., & Krause, C. M. (2013). Attention and memory for newspaper advertisements: Effects of ad-editorial congruency and location. *Applied Cognitive Psychology*, *27*(4), 429-442. doi:10.1002/acp.2918

Speed, R., & Thompson, P. (2000). Determinants of sports sponsorship response. *Academy of Marketing Science Journal*, *28*(2), 226-238. doi:10.1177/0092070300282004

Stipp, H., & Nicholas, P. (1996). Modeling the impact of Olympic sponsorship on corporate image. *Journal of Advertising Research*, *36*(4), 22-28.

Tangmanee, C. (2016). Fixation and recall of YouTube ad banners: An eye-tracking study. *International Journal of Electronic Commerce Studies*, *7*(1), 49-75. doi:10.7903/ijecs.1404

Tipps, S. W., Berger, P. D., & Weinberg, B. D. (2006). The effect of media involvement on print advertising effectiveness. *Journal of Promotion Management*, *12*(2), 53-75. doi:10.1300/J057v12n02_06

Tom, G., Nelson, C., Srzentic, T., & King, R. (2007). Mere exposure and the endowment effect on consumer decision making. *The Journal of Psychology*, *141*(2), 117-125. doi:10.3200/JRLP.141.2.117-126

Tribou, G. (2011). Sponsorship: Associating image attributes with specific sports and particular teams. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, *12*(2), 37-51. doi:10.1108/IJSMS-12-02-2011-B005

Uhrich, S., Koenigstorfer, J., & Groeppel-Klein, A. (2014). Leveraging sponsorship with corporate social responsibility. *Journal of Business Research*, *67*(9), 2023-2029. doi:10.1016/j.jbusres.2013.10.008

Valenzuela, L. F., Martínez, C. T., & Yáñez, F. W. (2015). Influence of placement on explicit and implicit memory of college students. *Comunicar*, *22*(44), 169-176. doi:10.3916/C44-2015-18

Voßkühler, A., Nordmeier, V., Kuchinke, L., & Jacobs, A. M. (2008). OGAMA (Open Gaze and Mouse Analyzer): Open-source software designed to analyze eye and mouse movements in slideshow study designs. *Behavior Research Methods*, *40*(4), 1150-1162. doi:10.3758/BRM.40.4.1150

Wann, D. L., Melnick, M. J., Russell, G. W., & Pease, D. G. (2001). *Sport fans: The psychology and social impact of spectators*. New York, NY: Routledge Press.

Wann, D. L., Waddill, P. J., & Dunham, M. D. (2004). Using sex and gender role orientation to predict level of sport fandom. *Journal of Sport Behavior*, *27*(4), 367-377.

Wells, W. D. (2000). Recognition, recall, and rating scales. *Journal of Advertising Research*, *40*(6), 14-20. doi:10.2501/JAR-40-6-14-20

Zouharová, M., Zouhar, J., & Smutný, Z. (2016). A MILP approach to the optimization of banner display strategy to tackle banner blindness. *Central European Journal of Operations Research*, *24*(2), 473-488. doi:10.1007/s10100-015-0398-3

ARTÍCULOS

Sometido 02.10.2017. Aprobado 06.04.2018.
Evaluado por el sistema *double blind review*. Editora Científica invitada: Adriana Marotti de Mello
Versión original
DOI: http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020180603

NUEVAS FORMAS DE *REPORTING* CORPORATIVO: INFORMACIÓN SOBRE LA HUELLA DE CARBONO EN ESPAÑA

Novas formas de relatório corporativo: Informação sobre a pegada de carbono na Espanha

New trends in corporate reporting: Information on carbon footprint in Spain

CARMEN RAQUEL CÓRDOVA [1, 2]
crcordova2@utpl.edu.ec
ORCID: 0000-0002-3891-9704

ANA ZORIO-GRIMA[2]
ana.zorio@uv.es
ORCID: 0000-0001-6835-7434

MARÍA GARCÍA-BENAU[2]
maria.garcia-benau@uv.es
ORCID: 0000-0002-9331-9103

[1]Universidad Técnica Particular de Loja, Ciencias empresariales, San Cayetano, Ecuador

[2]Universitat de Valencia, Departamento de Contabilidad, Valencia, España

RESUMEN

A raíz del Protocolo de Kioto, España crea el Registro Nacional de Huella de Carbono, Compensación y Proyectos de Absorción de Dióxido de Carbono mediante el Real Decreto 163/2014. Ello se constituye en una iniciativa pionera para potenciar que las empresas españolas den visibilidad a su compromiso en la reducción de sus emisiones de Gases de Efecto Invernadero (GEI). Bajo este contexto, la presente investigación explora los determinantes de la adhesión al Registro Nacional de Huella de Carbono español. Se realiza un estudio exploratorio de las características de las primeras empresas españolas que decidieron inscribir su huella de carbono, a través de un modelo de regresión logística (logit). El estudio concluye que las organizaciones que tienen mayor probabilidad de registrar un mayor alcance de su huella de carbono se caracterizan por pertenecer a un sector no manufacturero, ser de reciente creación y poseer una cultura ambiental transparente.

PALABRAS CLAVE | Desempeño ambiental, desempeño financiero, divulgación ambiental, huella de carbono, contabilidad ambiental.

RESUMO

Em concordância com o Protocolo de Quioto, Espanha cria o "Registro Nacional de Pegada de Carbono, Remuneração e Projetos de Absorção" por meio do Decreto Real 163/2014. Esta é uma iniciativa pioneira para incentivar as empresas espanholas a dar visibilidade ao seu compromisso de reduzir suas emissões de gases de efeito estufa (GEE). Neste contexto, a pesquisa atual explora os determinantes da adesão ao registro nacional espanhol de pegada de carbono. Um estudo exploratório das características das primeiras empresas espanholas que decidiram inscrever sua pegada de carbono foi realizado, através de um modelo de regressão logística (logit). O estudo conclui que as organizações que são mais propensas a registrar um maior alcance de sua pegada de carbono, caracterizam-se por fazer parte de um setor diferente da indústria de transformação, recém-criado e ter uma cultura ambiental transparente.

PALAVRAS-CHAVE */ Desempenho ambiental, desempenho financeiro, divulgação ambiental, pegada de carbono, contabilidade ambiental.*

ABSTRACT

In accordance with the Kyoto Protocol, Spain has created a National Carbon Footprint Registry by Royal Decree 163/2014. This constitutes a pioneering initiative to help Spanish companies give visibility to their efforts in reducing their emissions of greenhouse gases (GHGs). Hence, this paper explores the motivation of Spanish companies to register their carbon footprints with a higher degree of scope. We identify the characteristics of the first Spanish companies that registered their carbon footprint through a logistic regression model (logit). The study concludes that organizations are more likely to register a higher scope if they do not belong to the manufacturing sector, if they are relatively new, and have a culture of environmental transparency.

KEYWORDS */ Environmental performance, financial performance, environmental disclosure, carbon footprint, environmental accounting.*

INTRODUCCIÓN

En un ambiente de preocupación internacional ante los efectos adversos del cambio climático, muchas instituciones y organizaciones han multiplicado sus esfuerzos y han adoptado medidas que permitan conocer en profundidad la dinámica e impacto de los gases de efecto invernadero (GEI). En este contexto, la huella de carbono constituye uno de los indicadores más reconocidos en el ámbito internacional (Schneider & Samaniego, 2009). Según la Oficina Española de Cambio Climático (2015), se define a la huella de carbono (HC), como "la totalidad de gases de efecto invernadero emitidos por efecto directo o indirecto por un individuo, organización, evento o producto". La huella de carbono, cuantifica los GEI (dióxido de carbono (CO_2), metano (CH_4), óxido nitroso (N_2O), hidrofluorocarbonos (HFC), perfluorocarbonos (PFC) y hexafluoruro de azufre (SF_6), que son expulsados a la atmósfera, de forma directa o indirecta, como producto de las diversas actividades que realiza una empresa, una persona o el ciclo de vida de un producto.

La huella de carbono registrada se manifiesta en los alcances "1+2" y "1+2 y 3". Para efectos de esta investigación (1+2 y 3) representa la huella de carbono en un mayor alcance. Así pues, el presente trabajo explora la probabilidad de que las empresas españolas que han registrado su huella de carbono del año 2013 en un mayor alcance (1+2 y 3), pueda atribuirse a factores de naturaleza financiera y ambiental (Segura, Ferruz, Gargallo, & Salvador, 2013).

En este sentido, para facilitar la supervisión del cumplimiento del Protocolo de Kioto, España crea el Registro Nacional de Huella de Carbono, Compensación y Proyectos de Absorción de Dióxido de Carbono dependiente del Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medioambiente, mediante el Real Decreto 163/2014 (Ministerio de la Presidencia, 2014). Es una iniciativa pionera en España que prestará las medidas necesarias a las empresas para reducir sus emisiones (Club Asturiano de Calidad, 2013).

Por lo tanto, el objetivo de la presente investigación es analizar las características de las primeras empresas españolas que utilizan el Registro Nacional de Huella de Carbono para divulgar información. Además, a través del estudio y del análisis de los diversos pronunciamientos en materia del cambio climático, se pretende contribuir desde el ámbito académico a la identificación de oportunidades de mitigación de los efectos adversos de los GEI, centrando especialmente nuestro enfoque en el sector empresarial español. En consecuencia, este trabajo aporta luz sobre la transparencia y los comportamientos sostenibles de las empresas a través de la identificación de las características que direccionan una organización a ser más transparente. España es un interesante país de estudio dado que la literatura ha puesto de manifiesto que su tejido empresarial está muy sensibilizado con los temas de responsabilidad social corporativa (Garrido-Miralles, Zorio-Grima, & García-Benau, 2016), y por tanto cabe esperar que las empresas sean también proclives a adoptar nuevas políticas de reporting corporativo, divulgando su información a través del Registro Nacional de Huella de Carbono. Para los países del ámbito latinoamericano, con muchos recursos naturales y donde en ciertos países existe ya la tendencia a divulgar la huella de carbono por parte de las empresas cotizadas (Cordova et al. 2018), la creación de registros nacionales como el español podría servir para extender esta tendencia de respeto al medio ambiente también al ámbito de las pequeñas y medianas empresas.

En función de los resultados, nuestro estudio concluye que las empresas que tienen mayor probabilidad de registrar un cálculo de mayor alcance de su huella de carbono (alcance 1+2 y 3), se caracterizan por no pertenecer al sector industrial manufacturero, con un tiempo de existencia relativamente corto y, principalmente, por una cultura de transparencia ambiental que se hace explícita en la práctica de divulgar anualmente una memoria de sostenibilidad o de responsabilidad social corporativa.

Tras esta introducción que explica el interés y la oportunidad de esta investigación, el siguiente apartado describe la gravedad de la situación con respecto al cambio climático y la emisión de gases de efecto invernadero, así como de las estrategias empresariales orientadas al desarrollo sostenible. A continuación, ponemos especial atención en el mercado de los derechos de emisión de GEI y creación del Registro Nacional de Huella de Carbono. Los apartados siguientes describen las hipótesis planteadas, la muestra y metodología de nuestro estudio empírico. A continuación, presentamos los resultados del análisis exploratorio y su interpretación. Por último, se muestran las principales conclusiones de este trabajo, sus limitaciones y posibles líneas futuras de investigación.

CAMBIO CLIMÁTICO, EMISIONES DE GASES DE EFECTO INVERNADERO Y ESTRATEGIA EMPRESARIAL SOSTENIBLE

Desde una perspectiva de sostenibilidad, la humanidad se ve enfrentada a profundos desafíos que debe solucionar, siendo uno de ellos la adaptación al cambio climático (IPPC, 2014; Córdova,

Zorio-Grima, & Merello, 2018). Así pues, de los nueve límites planetarios el cambio climático ha sido considerado como el principal, según el informe del Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático (IPCC) de noviembre del 2014. Este documento afirma con una certeza del 95 % que los seres humanos somos responsables del calentamiento de la tierra de las últimas décadas y que las temperaturas continuarán en aumento si no se adoptan medidas concretas para detener los niveles actuales de contaminación (Prieto, 2014).

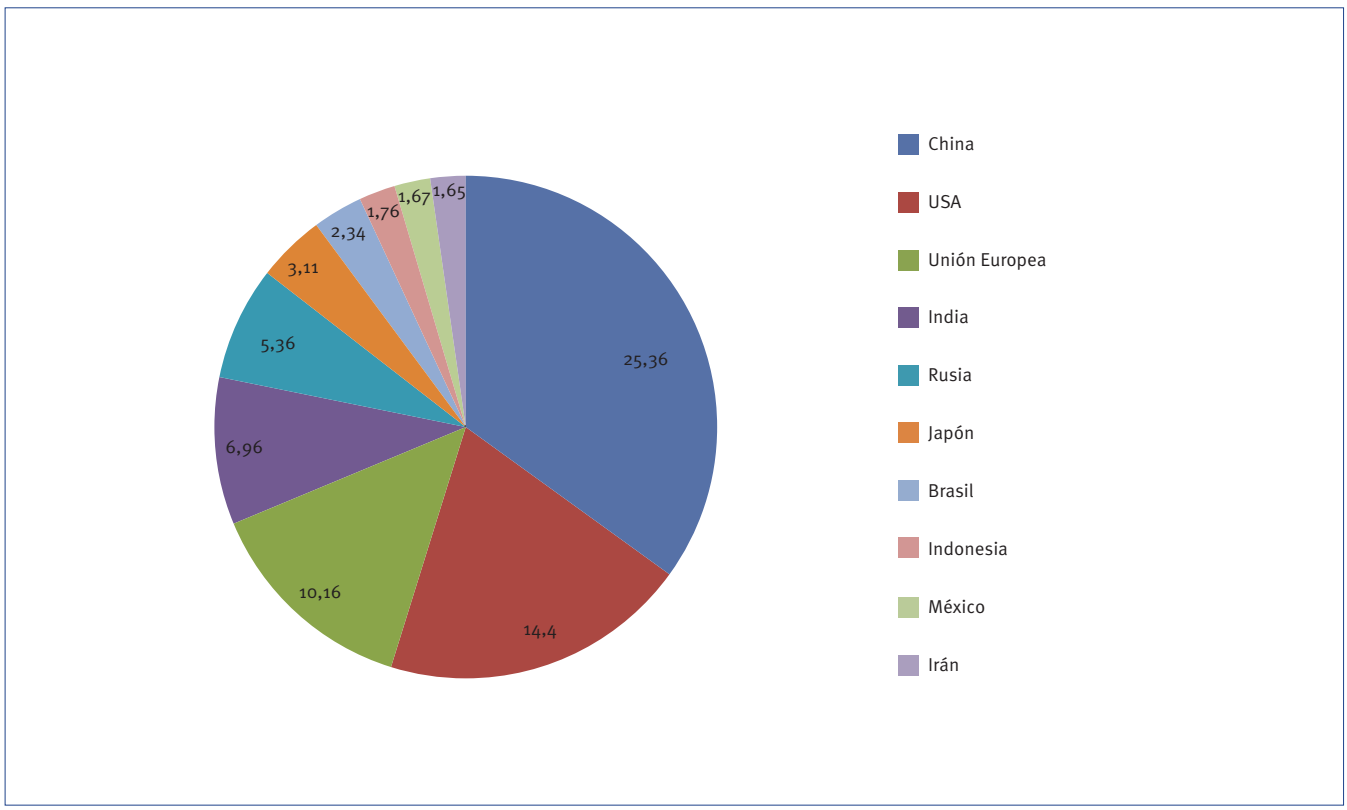
La Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático, (en adelante, CMNUCC), institución adoptada en 1992, en su artículo 1, define el cambio climático como "cambio de clima atribuido directa o indirectamente a la actividad humana que altera la composición de la atmósfera global y que se suma a la variabilidad natural del clima observada durante períodos de tiempo comparables".

El objetivo de esta Convención es velar por el equilibrio de las concentraciones de los GEI en la atmósfera, de tal forma que se puedan evitar actuaciones peligrosas de los humanos en perjuicio del sistema climático (CMNUCC, 1992). Bajo este ámbito, en diciembre de 1997 se establece el Protocolo de Kioto (que entró en vigor en 2004), constituyendo el primer paso trascendental en la lucha contra las emisiones de GEI.

Actualmente, las emisiones de GEI proceden principalmente de China, Estados Unidos y la Unión Europea, lo que supone el 50 % de las emisiones mundiales. En España más del 80 % de las emisiones de GEI anuales son de CO_2, proveniente principalmente de la combustión directa de combustibles para la obtención de energía y calor (PWC, 2015). Las principales fuentes de emisión de GEI se concentran en un 71 % del total, los sectores de electricidad, industria manufacturera, construcción, transporte y combustión de otros combustibles, seguido por el sector agropecuario con un 13 % y las emisiones por cambio de uso de suelo (forestación, deforestación y reforestación) con el restante 6 %, según Frohmann & Olmos, (2013).

En el siguiente gráfico se pueden observar las emisiones de los principales emisores de GEI (Gráfico 1).

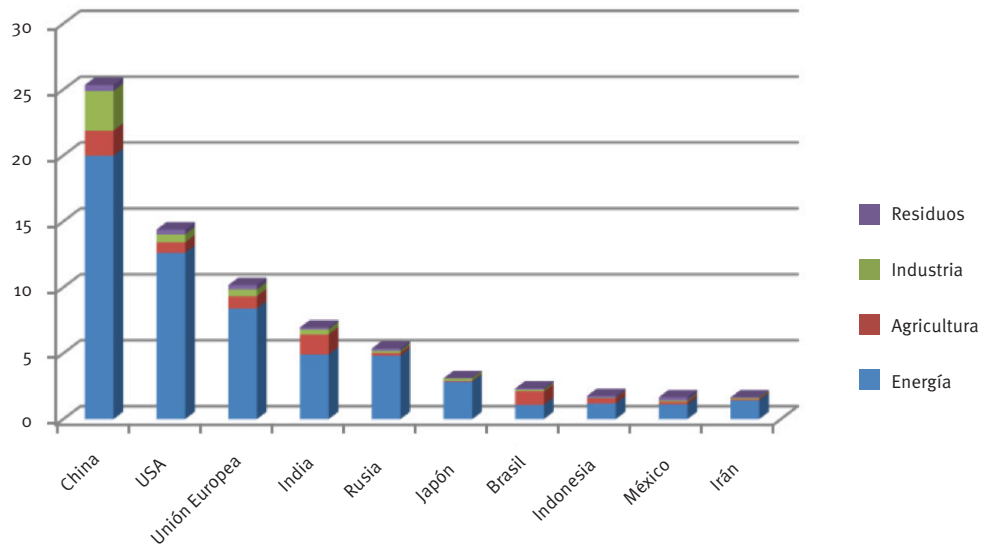
Gráfico 1. **Principales emisores de GEI**



Fonte: Basada en Friedrich, Ge y Damassa (2015)

De igual forma, podemos ver a continuación las emisiones por sectores de los principales emisores de GEI (Gráfico 2):

Gráfico 2. **Principales emisores de GEI por sectores**



Fonte: Basada en Friedrich, Ge y Damassa (2015)

Si analizamos las emisiones de GEI desde una perspectiva de gestión empresarial, podemos argumentar que los inversores se encuentran preocupados por la divulgación de carbono de las organizaciones. Así, en la última década, el interés por los riesgos provocados del cambio climático ha crecido a gran escala por inversores tanto internos como externos (PricewaterhouseCoopers, 2012). El estudio de Tauringana y Chithambo (2014) revela que los procedimientos de medición y reporte de GEI han tenido un efecto positivo en la divulgación de GEI, además los resultados sugieren que los mecanismos de gobernanza, como el tamaño, concentración de la propiedad y otras variables, como holgura financiera e industrial, han tenido un efecto significativo sobre la divulgación de GEI.

De hecho, hoy en día nos enfrentamos a una creciente presión de los inversores y otros grupos de interés, que exigen información completa por parte de las empresas, que den respuesta al cambio climático y sean útiles a los inversionistas en la toma de decisiones. Es así que las empresas han hallado nuevos canales para transmitir no solo la información relacionada con las operaciones económicas, sino también aspectos no financieros relacionados con el carbono. En este sentido, dos instituciones muy conocidas, como el *Global Reporting Initiative* (GRI) y el *Carbon Disclosure Project* (CDP), proponen iniciativas para organizar y orientar de mejor forma los enfoques de la información solicitada a las empresas tanto a nivel económico, social y ambiental (Matsumura, Prakash, & Vera-Muñoz, 2014).

El GRI se ha constituido en uno de los mayores protocolos para la elaboración de informes de sostenibilidad y son numerosos los estudios que toman como referencia los informes de responsabilidad social que le hacen llegar las propias empresas que lo aplican, pues, la preparación de estos informes les ha permitido claramente a las organizaciones demostrar a la comunidad sus compromisos sociales y medioambientales (Zorio, García-Benau, & Sierra-García, 2013; Sierra-García, García-Benau, & Zorio, 2014; Sierra-García, Zorio-Grima, & García-Benau, 2015). Dhaliwal, Li, Tsang y Yang (2011) subrayan la importancia de elaborar informes de sostenibilidad como una forma de reducir las diferencias entre administradores e inversores, teniendo además el efecto de maximizar el valor de la empresa y disminuir los costos de capital. Zuraida, Houque y Zijl (2016) indican que, en consonancia a la teoría de la divulgación, las empresas que revelen mayor información social y ambiental se valoran más.

La teoría de la divulgación remite a la expectativa de que el mercado valora mejor a las empresas que dan información no financiera (Healy & Palepu, 2001), es decir aquellas que son más transparentes.

Por su parte el CDP (fundado en Londres en el año 2000), ha sido pionero en la creación de un sistema de información global basado en un cuestionario abierto a los agentes económicos. Kolk, Levy y Pinkse (2008) describen al CDP como una de las iniciativas más relevantes para que los inversores conozcan las implicaciones del cambio climático. Su estudio muestra que las respuestas del CDP han sido utilizadas con éxito por los inversores para persuadir a las empresas de que revelen información de sus actividades relacionadas con el cambio climático. Stanny (2013) subraya que los mayores esfuerzos del CDP en el año 2000 se centraron en dos objetivos: informar a los administradores sobre la preocupación de los inversores por el cambio climático, así como alertar a los inversores sobre los riesgos asociados a este.

MERCADO DE DERECHOS DE EMISIÓN

El comercio de derechos de emisión considerado como uno de los mecanismos flexibles de reducción, propuestos en Kioto, se introduce en España a raíz de la creación del Mercado Europeo de Derechos de Emisión en el año 2005, bajo el esquema *EU Emissions Trading Scheme* (EU ETS) (Ministerio de la Presidencia, 2012). Este esquema constituye la primera y más importante iniciativa internacional para el comercio de derechos de emisión de GEI. Su lanzamiento atrajo la atención mundial sobre el cambio climático, traduciéndose en la política de que podría y debería reconocerse dentro del contexto de la contabilidad financiera (Lovell, Bebbington, Larrinaga, & Sales de Aguiar, 2013).

El Sistema EU ETS se plasmó en tres fases, situándonos actualmente en la tercera fase que abarca el periodo 2013–2020. Tras una importante revisión en el año 2009, a partir del 2013 se adopta, entre otros aspectos, un enfoque comunitario, tanto en la cantidad como en la metodología de asignación de derechos de emisión de GEI, exponiendo dos formas de asignación: subasta y asignación gratuita transitoria (Ministerio de la Presidencia, 2012). El nuevo enfoque de asignación propone que las organizaciones tendrán que comprar sus derechos en una subasta, pues la Unión europea anuncia que se prevé eliminar de forma progresiva la asignación gratuita hasta el 2027, considerando que las subastas serían el procedimiento de asignación de derechos más transparente, bajo el lema "quien contamina paga" (Comisión Europea, 2013).

REGISTRO DE LA HUELLA DE CARBONO

El informe *Carbon Disclosure Project* 2009 (Ecodes, 2015) reconoce que los tres mecanismos del Protocolo de Kioto (MDL, AC y comercio de los derechos de emisión de GEI) se han establecido en un marco de lucha contra el cambio climático, pero subraya que el MDL ha provocado algunas críticas por dejar al margen a los denominados *sectores difusos* (hogares, servicios, residuos, agricultura y transporte). En la Unión Europea, casi un 60 % de las emisiones de GEI emanan de estos sectores, de ahí que la decisión 406/2009/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, sugiere que los estados miembros establezcan políticas y estrategias de reducción de los sectores difusos del 10 % en el año 2020 con relación al 2005 (Ministerio de la Presidencia, 2014).

Bajo este contexto, los gobiernos están considerando la necesidad de crear otros registros de carácter nacional que faciliten la recopilación de información relacionada con las emisiones de carbono. En este sentido, como parte de la vigilancia del cumplimiento de los mecanismos de reducción del Protocolo de Kioto, y a raíz de la decisión 406/2009/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, concretamente en España se ha creado el Registro Nacional de Huella de Carbono, Compensación y Proyectos de Absorción de Dióxido de Carbono, dependiente del Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medioambiente, mediante el Real Decreto 163/2014 (Ministerio de la Presidencia, 2014). Es una iniciativa pionera en España que prestará las medidas necesarias a las empresas para reducir sus emisiones (Club Asturiano de Calidad, 2013).

El objetivo del Registro español, en consonancia con los compromisos adquiridos, y con la colaboración de entidades públicas y privadas, busca sensibilizar a la comunidad en general en la lucha contra el cambio climático. La participación en el Registro es de carácter voluntario, pudiendo participar personas físicas o jurídicas, públicas o privadas, así como trabajadores autónomos. Asimismo, en consideración a los bajos recursos y al papel que juegan las pequeñas y medianas empresas (Pymes) en el tejido empresarial, se les ha facilitado también formar parte del Registro (Ministerio de la Presidencia, 2014). De hecho, este Registro está orientado principalmente a las Pymes, pues de momento es una decisión voluntaria, pero parece ser que en un futuro próximo se exigirá a las empresas que quieran contratar con la administración que estén inscritas en este Registro y tengan un plan para ir reduciendo su huella de carbono, tal como se apunta en el artículo 10 del Real Decreto 163/2014.

En el Registro de Huella de Carbono, se notifican los GEI emitidos a la atmósfera según sean de alcances 1; 2 y 3. Las emisiones de alcance 1, son emisiones directas de GEI que provienen de combustión en calderas, hornos, vehículos de propiedad o controlados por la empresa; las de alcance 2 están constituidas por las emisiones indirectas de GEI asociadas a la generación de la electricidad adquirida y consumida por la empresa, y las de alcance 3 corresponden a otras emisiones indirectas que surgen de la extracción y producción de materiales que requiere la organización, viajes de trabajo, transporte de materias primas, siendo estas últimas las más difíciles de medir por el volumen de productos y servicios utilizados por las organizaciones y a la imposibilidad de conocer las emisiones de estos productos o servicios si no los da su productor (Oficina Española de Cambio Climático, 2015).

Un creciente número de gobiernos se encuentran desarrollando esquemas de divulgación corporativa tanto obligatorios como voluntarios. De hecho, en países de la Unión Europea se han impulsado políticas de reducción y mitigación de emisiones, sumando iniciativas y planes de acción relacionados con el uso de la huella de carbono, tanto de productos como de las organizaciones. Por ejemplo, Alemania impulsó el PCF_ Project (Proyecto de huella de carbono de Productos) en el 2007, con el objetivo de elaborar un estándar para el cálculo de la huella de carbono de un producto basado en la PAS2050; el Reino Unido estableció el *Carbon Reduction Commitment (CRC) Energy Efficiency Scheme*, programa de cumplimiento obligatorio desde abril del 2010, con la finalidad de mitigar emisiones de grandes empresas privadas y públicas no sujetas a los sistemas regulatorios existentes; Suiza está preparando una normativa que introduce una evaluación multicriterio del ciclo de vida de los productos y de la forma de comunicación a los consumidores; Japón, Corea del Sur, Australia y Canadá están utilizando enfoques de Análisis de Ciclo de Vida (ACV) en la formulación de políticas. Igualmente, en Estados Unidos, la Agencia de Protección del Medio Ambiente ha propuesto el *Sustainability Consortium*, como una de las más grandes iniciativas privadas relacionadas con la comunicación de la huella ambiental de los productos y se ha creado la Junta de Normas de Contabilidad de la Sostenibilidad (*Sustainability Accounting Standards Board*) (Club Asturiano de Calidad, 2013).

Por todo lo anterior, hemos creído conveniente aprovechar la oportunidad que nos brinda la reciente divulgación del alcance de la huella de carbono informado por las empresas españolas inscritas en el nuevo Registro español, para explorar si tal como indica la literatura y exponemos a continuación, hay variables explicativas de este comportamiento transparente.

METODOLOGÍA

La investigación, de carácter empírico, se basó en la exploración de las características de las empresas españolas que publican su huella de carbono en el Registro Nacional Español de Huella de Carbono. Se considera dicha divulgación uno de los indicadores más relevantes de la lucha contra el cambio climático, cuyo cálculo se ve reflejado en el registro de los alcances "1+2" o "1+2 y 3".

Se utilizó la base de datos del Registro Nacional Español de Huella de Carbono, el mismo que a mayo del 2015 reportaba el listado de 150 huellas de carbono de 125 organizaciones, y cada una de ellas con su respectivo sector, alcance 1+2 o 1+2 y 3, año y tipo de sello; esta información se resume en la Tabla 1. Cabe indicar que algunas organizaciones han registrado su huella de carbono de varios años, con lo cual no coincide el número de organizaciones inscritas con el número de huellas de carbono registradas; para efectos del análisis se extrajo la información del periodo 2013, por ser el periodo más reportado. Posteriormente, se omitieron las organizaciones que no reportaron su información financiera, quedando finalmente una muestra del 55 % de las empresas registradas, equivalente a 69 organizaciones de los sectores de la industria manufacturera, construcción, transporte energía y otros.

A partir de esta muestra se identificó el registro del alcance de huella de carbono (variable dependiente). La información relacionada con el comportamiento ambiental de estas firmas (variables independientes del modelo econométrico para la determinación del índice de divulgación sobre información ambiental) se obtuvo directamente de los reportes publicados en sus páginas web y se complementó con la información financiera publicada en la base de datos SABI (es decir, el resto de variables independientes del estudio). Las variables asociadas a cada una de estas empresas se resumen en los estadísticos descriptivos de la Tabla 2.

Tabla 1. **Descripción del Registro de Huella de Carbono español (1er cuatrimestre 2015)**

Organizaciones inscritas	125
Huellas de carbono registradas	150
Huellas de carbono Alcance 1+2	117
Huellas de carbono Alcance 1+2 y 3	33

Hipótesis

En este estudio se recoge la evidencia de estudios similares, para establecer *a priori* la relación entre el "alcance" del reporte

de huella de carbono y ciertas variables que caracterizan a las empresas inscritas en el Registro de Huella de Carbono español, cuya inscripción es de carácter voluntario. Las variables independientes utilizadas fueron: la industria de pertenencia de las empresas, su rentabilidad, el grado de apalancamiento, un índice de divulgación de su comportamiento ambiental, la edad, y el tamaño de la firma, medido según su volumen de activos. Si bien existen evidencias del tipo de relación entre las variables mencionadas, como se describe a continuación, estas se tomaron solamente como referencia, pues las hipótesis de este estudio tienen un propósito más descriptivo que confirmatorio.

En estudios relacionados (Amran, Periasamy, & Zulkafli, 2014; Rosa, Lunkes, Hein, Vogt, & Degenhart, 2014), se han encontrado evidencias de que las empresas de sectores potencialmente contaminantes tienden mayormente a declarar más detalles de su comportamiento ambiental. Las causas que subyacen a este comportamiento estarían asociadas a la existencia de marcos regulatorios más exigentes en estas ramas industriales, al escrutinio público al que están expuestas las empresas por el mismo hecho y al propósito de demostrar un comportamiento responsable, como estrategia de competitividad y legitimidad en la comunidad (Burgwal & Vieira, 2014).

En nuestro estudio el 66,7 % de las empresas españolas se identifican en el sector de la industria manufacturera, de manera que la primera hipótesis del estudio fue:

> H1: las empresas que pertenecen a la industria manufacturera tienen mayor propensión a reportar un mayor alcance (1+2 y 3) de su huella de carbono.

En base a la literatura científica, se considera importante explorar, la relación teórica entre la rentabilidad de las firmas y su divulgación de información ambiental. Los resultados no son concluyentes (Hahn & Kühnen, 2013); las investigaciones de Neu, Warsame y Pedwellet (1998) y Cormier & Magnan (2003) evidencian, una relación positiva entre la rentabilidad y el nivel de divulgación ambiental; Gray, Owen y Maunders (1987) señalan que las organizaciones con una mayor rentabilidad tienden a reflejar mayores niveles de información social y ambiental de forma voluntaria; Ahmadi & Bouri (2017) obtuvieron evidencia empírica de una relación positiva entre el nivel de divulgación ambiental, indicadores de desempeño ambiental y atributos financieros; por su parte, Montabon, Sroufe y Narasimhan (2007) evidencian una relación significativa entre el desempeño financiero de las empresas y sus prácticas de gestión ambiental, haciendo suponer que probablemente existen ventajas comerciales derivadas de un comportamiento ambiental más transparente. Sin embargo, otros estudios muestran la inexistencia de una asociación positiva entre su nivel de divulgación ambiental y la rentabilidad (Cormier y Magnan, 1999; Al-Tuwaijri, Christensen, & Hughes, 2004; Pahuja, 2009; Saha y Akter, 2013; Andrikopoulos & Kriklani, 2013; Burgwal & Vieira, 2014). Así, en este estudio esperamos que la relación entre la rentabilidad de las firmas y su grado de *reporting* sea directa y significativa. La hipótesis se expresó de la siguiente manera:

> H2: las empresas con un mayor índice de rentabilidad (ROE), tienen propensión a reportar un mayor alcance (1+2 y 3) de su huella de carbono.

La relación entre el apalancamiento y el grado de reporte de la huella de carbono se presume como un factor determinante de un mayor reporte ambiental porque, a medida que las empresas requieren más financiamiento, los inversores demandan mantenerse más informados de las operaciones, incluso del desempeño ambiental (Andrikopoulos & Kriklani, 2013). Además, se ha sugerido que las empresas con más alto apalancamiento son más propensas a incrementar el volumen de divulgación para disminuir sus costos de agencia (Ho & Taylor, 2007). Aunque no se ha encontrado evidencia concluyente que indique algún consenso con respecto a la relación entre ambas variables (Akbas, 2014), sí existen casos concretos como los de Hibbit (2003) y Orij (2007), que encuentran una relación positiva entre la divulgación de responsabilidad social-ambiental y el apalancamiento. Siguiendo la evidencia empírica, la hipótesis de la relación mencionada anteriormente, para este estudio, se expresa como sigue:

> H3: las empresas más apalancadas tienen mayor propensión a reportar un mayor alcance (1+ 2 y 3) de su huella de carbono.

Intuitivamente, puede esperarse que aquellas empresas que tienen una tradición de divulgar algunas variables de su comportamiento ambiental (es decir, poseen una cultura ambiental transparente) al calcular su huella de carbono sean propensas a reportar un mayor alcance en comparación con aquellas empresas que normalmente no difunden indicadores de su comportamiento ambiental. De hecho, como se puede observar en el Cuadro 1 las empresas que divulgan una memoria de sostenibilidad o de Responsabilidad Social Corporativa, se puntúan como las más transparentes en la divulgación de cuestiones ambientales; Rankin, Windsor y Wahyuni (2010) revelan que la divulgación voluntaria de emisiones de GEI por parte de las empresas, se atribuye a la presencia de un sistema de gestión ambiental y al reporte de cuestiones sociales y medioambientales en los informes de GRI y CDP Por otra parte, la evidencia indica que uno de los principales determinantes del *reporting* de las

empresas, en un año determinado, es haber reportado antes (Stanny, 2013). También se han estudiado los determinantes de la calidad de la información (algo similar a lo ensayado en este estudio con el indicador de divulgación) encontrándose que la alta calidad de los reportes está primariamente asociada a las empresas más grandes y a la pertenencia de las mismas a las industrias relacionadas con impactos ambientales públicamente conocidos (Brammer & Pavelin, 2008). En este sentido, se planteó la hipótesis de la siguiente manera:

> H4: las empresas son más propensas a reportar un mayor alcance de huella de carbono (1 +2 y 3) si han divulgado antes o en otro tipo de soportes.

Considerando al cálculo y divulgación de la huella de carbono como un comportamiento propio de empresas contemporáneas, así como el resultado de innovaciones de proceso y gestión, siguiendo lo planteado por Gómez & Aleixandre (2014), quienes consideran a la edad como un factor condicionante de la innovación empresarial, se asume como hipótesis que las empresas de menor edad son más propensas a internalizar dichas innovaciones. Se han realizado estudios más puntuales sobre este tema, relacionando la edad de las empresas y el grado de divulgación (Bhattacharyya, 2014; Akbas, 2014), pero sus conclusiones no han resultado significativas. En el presente trabajo nuevamente se somete a contraste la relación entre estas variables para el caso de España, planteando la hipótesis como se describe a continuación:

> H5: las empresas más jóvenes tienen propensión a reportar un mayor alcance (1 +2 y 3). de su huella de carbono.

Numerosos estudios han relacionado el tamaño de la firma y el grado de reporte de huella de carbono, encontrando resultados parecidos (Udayasankar, 2008; Tagesson, Blank, Broberg, & Collin, 2009; Zeng, Xu, Yin, & Tamet, 2012; Andrikopoulos & Kriklani, 2013; Amran et al., 2014; Akbas, 2014; Juhmani, 2014; Burgwal & Vieira, 2014). Se ha encontrado, en la mayoría de los casos, una relación directa y estadísticamente significativa. La justificación que subyace a este tipo de relación sugiere que las empresas más grandes atraen más la atención y, por lo tanto, están más presionadas a ser consistentes con lo que se espera de las mismas (Amran et al., 2014). Con esta evidencia, la hipótesis planteada quedaría de la siguiente manera:

> H6: las empresas de mayor tamaño son más propensas a reportar un mayor alcance (1 + 2 y 3) de su huella de carbono.

Para el contraste de las hipótesis planteadas se aplicó un modelo de regresión logística (logit). La ecuación 1 resume el planteamiento del modelo en función a las hipótesis planteadas:

prob. huella de alcance completo (1 + 2 y 3) = f (+indústria, + reantabilidad, + sapalacamiento, divulgaciones previa – edad + tamño) ↑ apalancamiento ↑ previas	(1)

Dada la naturaleza dicotómica de la variable dependiente del modelo, se empleó una especificación econométrica logit, la cual permite analizar la relación entre este tipo de variables (Gujarati & Porter, 2009). La especificación econométrica se planteó como describe la ecuación 2:

$logit(Y) = In\left(\frac{\pi}{1-\pi}\right) = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \beta_6 X_6$	(2)

Por lo tanto,

$\pi = prob.\ (Y = ALCANCE \backslash X_1 = SECTOR,\ X_2 = ROE,\ X_3 = RPFP,\ X_4 = DIVULG,\ X_5 = EDAD,\ X_6 = LNACTIVOS =$

$\frac{e^{\alpha+\beta_1 SECTOR+\beta_2 ROE+\beta_3 RPFP+\beta_4 DIVULG+\beta_5 EDAD+\beta_4 LN\ ACTIVOS}}{1+e^{\alpha+\beta_1 SECTOR+\beta_2 ROE+\beta_3 RPFP+\beta_4 DIVULG+\beta_5 EDAD+\beta_4 LN\ ACTIVOS}}$ ↑ ln Activos	(3)

Donde π es la probabilidad de que las empresas realicen el cálculo de su huella de carbono en un mayor alcance (1+2 y 3), α es el intercepto de Y, los β son los coeficientes de la regresión y las X son los predictores, representados por las variables independientes.

Analizando en primera instancia los estadísticos descriptivos (Tabla 2), la variable dependiente del modelo es el alcance del registro de la huella de carbono; según el cual, la mayoría de las empresas (78,30 %) registran menores alcances (1+2), mientras que una minoría (21,70 %) de empresas han realizado el registro de un mayor alcance de la huella de carbono (1+2 y 3), a pesar de que el registro sea de carácter de voluntario. Este comportamiento fue representado como una variable dicotómica, como muestra la Tabla 2. Una de las variables explicativas planteadas para dicho reporte de huella de carbono fue la industria de pertenencia de las empresas. Nótese que el 66,7 % de estas están asociadas a actividades de manufactura y transformación de materias primas. Por otra parte, se describen también las variables de forma individual, mostrando la media y la desviación típica, el máximo y el mínimo para las variables continuas y la frecuencia para las variables dicotómicas.

Tabla 2. **Estadísticos descriptivos de las variables**

Variables		Categorías	Estadísticos descriptivos	
Dependiente	*Y: Huella de carbono HUELLA C*	*Alcance 1+2 (0)*	Frecuencia	78,30 %
		Alcance 1+2 y 3 (1)	Frecuencia	21,70 %
Independientes	*X_1: Industria SECTOR*	*Manufacturera (1)*	Frecuencia	66,7 %
		Otros sectores (0)	Frecuencia	33,3 %
	X_2: ROE		Media	5,71 %
			Desv. Típica	9,48 %
			Máximo	37,74
			Mínimo	-19,13 %
	X_3: RPFP Pasivos/Fondos propios		Media	177,79 %
			Desv. Típica	214,31 %
			Máximo	930,09 %
			Mínimo	-521,88 %
	X_4: Índice de divulgación (escala 1-5) DIVULG		Media	1,51
			Desv. Típica	1,29
			Máximo	5
			Mínimo	1
	X_5: Edad de la empresa EDAD		Media	27,83
			Desv. Típica	23,66
			Máximo	127
			Mínimo	3
	X_6: Tamaño de la empresa (activos, millones euros).		Media	358,31
			Desv. Típica	1711,17
			Máximo	13595,96
			Mínimo	0,6

Se construyó, como variable independiente para el modelo econométrico, un índice de divulgación del comportamiento ambiental (Cuadro 1), que también representa las divulgaciones previas de las organizaciones, recogiendo los distintos niveles de difusión y visibilidad del comportamiento ambiental de las empresas, a partir de una búsqueda de información relacionada en sus páginas web. En el índice se otorga la máxima puntuación en la escala a las empresas que han divulgado su comportamiento ambiental en una memoria anual de sostenibilidad, para representar con ello el mayor esfuerzo de divulgación que implica este con respecto a soportes de divulgación menos elaborados (artículos, noticias, infografías, entre otros).

Cuadro 1. **Escala del índice de divulgación (proxy de cultura ambiental transparente)**

Puntuación	Escala cualitativa
1	No divulga nada
2	Divulga el comportamiento en un parámetro: consumo de agua, energía, papel, desechos o CO_2
3	Divulga el comportamiento en 2 parámetros
4	Divulga el comportamiento en 3 o más parámetros
5	Divulga una memoria de sostenibilidad o RSC

RESULTADOS

Los resultados de la estimación (Tabla 3) asocian al alcance del cálculo de huella de carbono de las empresas (variable dependiente), principalmente con el grado de apalancamiento financiero (RPFP), el índice de divulgación de su comportamiento ambiental (DIVULG), y la edad de las empresas (EDAD).

Tabla 3. **Resultados de la estimación**

Logistic regression	**Number of obs**	**=**	**69**			
	Wald chi² (6)	**=**	**21.80**			
	Prob > chi²	**=**	**0.0013**			
	Pseudo R²	**=**	**0.3049**			
Log pseudolikelihood =	**-25.113255**					
HUELLA C	**Coef.**	**Robust Std. Err.**	**z**	**P>|z|**	**[95% Conf. Interval]**	
SECTOR	-0,4254522	0,8154179	-0,52	0,602	-2,023642	1,172738
ROE	0,0357085	0,030067	1,19	0,235	-0,0232217	0,0946386
RPFP	0,0047489	0,0015281	3,11	0,002	0,0017538	0,0077439
DIVULG	0,5882607	0,3377239	1,74	0,082	-0,073666	1,250187
EDAD	-0,0353117	0,0205056	-1,72	0,085	-0,075502	0,0048786
LN ACTIVOS	3,41e–07	7,95e–07	0,43	0,668	-1,22e–06	1,90e–06
_cons	-3,056155	1,184995	-2,58	0,010	-5,378703	-0,733608

La única variable con significación estadística al 5% es el ratio de endeudamiento, *pasivos/fondos propios*; mientras que con mayor flexibilidad (al 10% de significación), podrían aceptarse el índice de divulgación y la edad de las empresas como variables determinantes del registro de huella de carbono. Las demás variables, de las cuales se esperaba a *priori* (hipótesis H1, H2 y H6) que expliquen la probabilidad de que las empresas registren un cálculo de mayor alcance de su huella de carbono, no resultaron significativas.

Los indicadores de ajuste de este modelo pseudo R^2 (30,49 %) y chi cuadrado (p=0.0013) sugieren que el conjunto de las variables son estadísticamente distintas de cero y son útiles para explicar en aproximadamente el 30,49 % de las probabilidades de que las empresas registren un cálculo de mayor alcance de su huella de carbono. El estadístico *R^2 count* calculado, también indica que el 86% de las predicciones del modelo son correctas, por lo tanto, el modelo es útil para describir la relación entre las variables.

Del análisis de los signos de los coeficientes de correlación significativos se deduce, también, que la probabilidad de que las empresas españolas registren un cálculo de mayor alcance de su huella de carbono (1+2 y 3) en el Registro Nacional de Huella de Carbono se ve favorablemente afectada por su nivel de apalancamiento (RPFP) y por su transparencia con la comunidad, expresada en el índice de divulgación del comportamiento ambiental; mientras que dicha probabilidad se ve negativamente afectada por la edad, es decir, son las empresas más jóvenes las que registran un mayor alcance de su huella de carbono.

DISCUSIÓN

Las hipótesis planteadas se aceptaron parcialmente. No se encontró evidencia suficiente para aceptar las hipótesis H1, H2 y H6. Únicamente se aceptaron la hipótesis H3 (apalancamiento) con un 5 % de significación, y H4 y H5 al 10 % de significación.

El no poder aceptar la primera hipótesis implica que, en el registro español de huella de carbono, no se cumple la relación empírica encontrada por otros autores (Bhattacharyya, 2014; Akbas, 2014; Tagesson et al., 2009; Burgwal & Vieira, 2014), quienes justifican la mayor propensión de las empresas de los sectores sensibles (altamente contaminantes) a desplegar mayores esfuerzos de divulgación de su comportamiento ambiental, especialmente porque entre sus grupos de interés constan financiadores institucionales.

Por otro lado, la rentabilidad financiera (medida por el ROE), pese a tener una relación directa con la variable dependiente tal como se estableció en la hipótesis (H2), no resultó estadísticamente significativa. Lo anterior ratifica, para el caso español, los hallazgos de estudios similares para otros países (Andrikopoulos & Kriklani, 2013; Burgwal & Vieira, 2014), donde la evidencia para aceptar la hipótesis de relación entre la rentabilidad de las firmas y su grado de divulgación ambiental tampoco fue demostrada.

La hipótesis H3, que muestra la relación entre el grado de divulgación de la huella de carbono y el índice de apalancamiento, fue aceptada con un 5 % de significación, de acuerdo con los resultados de la estimación. Hibbit (2003) y Orij (2007), encontraron resultados parecidos al relacionar la divulgación de responsabilidad social-ambiental y el grado de apalancamiento de las firmas. En este caso no se cuenta con información adicional para atribuir con certeza las causas de esta correlación, sin embargo, siguiendo a la literatura relacionada, podría asociarse a la práctica de ciertas empresas altamente apalancadas, de elaborar reportes de las operaciones y responsabilidad social, para mantener informados a sus acreedores y reducir costos de agencia. Hahn, Reimsbach y Schiemann (2015), no obstante, refieren que la mayoría de trabajos revisados en su investigación no obtiene evidencia del impacto del apalancamiento.

En relación a la hipótesis H4, que asocia el grado de divulgación previa del comportamiento ambiental de las empresas con sus esfuerzos de cálculo de huella de carbono, se encontró una relación directa; aunque para considerarla significativa habría que flexibilizar el nivel de significación al 10 %. Siguiendo este razonamiento, la tradición de las empresas de mayor transparencia con su comportamiento ambiental explicaría su inclinación por registrar un cálculo de huella de carbono de mayor alcance.

La hipótesis H5 del estudio (aceptada con un 10 % de significación) sugiere que las empresas más jóvenes tienen propensión a reportar un mayor alcance de huella de carbono, en comparación con las empresas de mayor antigüedad. Esta relación podría explicarse por la vigencia reciente de la preocupación ambiental, de la cual las empresas más tradicionales aún no se han hecho eco por la característica de voluntariedad del registro de huella de carbono. Esta lógica implicaría que, para lograr un mayor compromiso con el registro oficial de la huella de carbono por parte de las empresas más tradicionales, se requiere de la inducción de motivaciones adicionales a las existentes en la actualidad.

Finalmente, la hipótesis H6, que planteaba la correlación directa entre el registro de la huella de carbono y el tamaño de la firma, no pudo ser aceptada, pues el grado de asociación de las variables no fue significativo estadísticamente. Si bien la evidencia sugiere que las empresas más grandes atraen más la atención y, por lo tanto, están más presionadas a ser consistentes con lo que se espera de estas en términos ambientales (Amran et al., 2014; Hahn et al. 2015), para el caso español, esta relación no se cumple de acuerdo con los datos de nuestra muestra.

CONCLUSIONES

Tal como afirma la Decisión 406/2009/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, a pesar de los esfuerzos por reducir las emisiones de GEI en los sectores afectados por el régimen comunitario de comercio de derechos de emisión, aún resulta indispensable una reducción sustantiva de las emisiones en otros sectores de la economía. Para ello, es clave el papel concienciador que puede jugar en este campo la inscripción voluntaria de las empresas en el Registro Nacional de Huella de Carbono y la divulgación de los distintos alcances de la huella, que puede ser tomada en

CC BY

ISSN 0034-7590

consideración por un amplio grupo de *stakeholders* y afectar su toma de decisiones.

Centrada en este punto de vista, la presente investigación es pionera en explorar los factores que motivan a las empresas españolas a registrar un mayor alcance (1+2 y 3) de emisiones de carbono en el Registro de Huella de Carbono. Este Registro ha sido creado recientemente mediante el Real Decreto 163/2014, lo que pone de manifiesto la originalidad y oportunidad de esta investigación.

La estimación logit permitió identificar una correlación positiva del grado de registro de la huella de carbono con la rentabilidad, el apalancamiento, las divulgaciones previas y el tamaño de las firmas; mientras que se identificó una relación negativa con el sector industrial manufacturero y la edad de las empresas. Sin embargo, de estas relaciones solamente resultaron significativas las relaciones del alcance de la huella con el apalancamiento, con el índice de divulgación y con la edad.

Los resultados son consistentes con estudios previos (Ho & Taylor, 2007; Andrikopoulos & Kriklani, 2013; Akbas, 2014), que encuentran una asociación positiva (aunque en distintas proporciones) entre el apalancamiento y el grado de divulgación de las empresas. Por otro lado, se confirma la relación hipotética de que las empresas más nuevas son más propensas a adoptar innovaciones de proceso (en *reporting*, en este caso) tal como lo han sugerido Gómez & Aleixandre (2014). La relación más fuerte y evidente se encontró entre el índice de divulgación y el alcance del registro, asociado seguramente a la propensión teórica de las empresas a mantener una cultura de divulgación a través del tiempo (Stanny, 2013).

Con todo, nuestro estudio supone una contribución relevante para distintos stakeholders. Por un lado, los legisladores de otros países tomando como referencia el caso español podrían plantearse la conveniencia de llevar a cabo iniciativas similares. Asimismo, este tipo de investigaciones puede servir para elevar el nivel de conocimiento sobre esta herramienta para luchar contra el cambio climático, de modo que cada vez sea mayor el número de empresas que se adhieran al Registro. Por otro lado, la comunidad científica podría explorar si iniciativas similares que se llevan a cabo en otros países o regiones (por ejemplo, en España algunas comunidades autónomas como Andalucía, Murcia, Cataluña o Euskadi) tienen mayor o menor impacto.

Una limitación de nuestro trabajo reside en el tamaño limitado de la muestra que, si bien es suficiente para la aplicación de la técnica metodológica aplicada, desaconseja la generalización de los resultados, siendo el propósito de esta investigación únicamente de tipo exploratorio. Los futuros investigadores ya no tendrán problemas de este tipo pues en sus primeros cuatro años el número de empresas inscritas en el Registro Nacional casi se ha multiplicado por diez (CincoDías, 2018).

La inscripción en el Registro Nacional de Huella de Carbono español implica un compromiso de la empresa por reducir sus emisiones. Los objetivos de reducción que han propuesto las organizaciones españolas en sus planes son muy variables, con una media de reducción del 6,7 %, pero en un rango entre el 0,01 % hasta el 40 %. Esta última cifra tan llamativa se explica por la intención de adquirir certificados de garantía de origen de energía renovable en la compra de electricidad, o la previsión de realizar un cambio de tecnología con un importante ahorro energético y, por consiguiente, una disminución de emisiones (MAGRAMA - Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente, 2015).

Las empresas españolas para el registro de sus anotaciones contables relacionadas con los derechos de emisión de GEI cuentan con el referente normativo propuesto por el Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas (ICAC). Sin embargo, el análisis de Haupt & Ismer (2013) respecto a la contabilidad bajo EU ETS, y ante el vacío normativo actual en las International Financial Reporting Standards (IFRS), hacen un llamamiento urgente para armonizar las políticas contables a efecto de poder reflejar la situación financiera de las empresas.

Anhelamos que, en un futuro cercano, los gobiernos y los organismos reguladores comprometidos con el medio ambiente definan normas y políticas que incentiven y aseguren la presentación de información que facilite la toma de medidas que garanticen un comportamiento más sostenible. Ello favorecerá que puedan llevarse a cabo investigaciones más profundas sobre este tema, de suma relevancia, de actualidad y en el foco de la atención mundial.

Nuestro trabajo sobre el registro inicial de empresas en esta iniciativa abre interesantes vías a la investigación futura. Nuevas investigaciones, incluyendo más años de divulgación de la información del Registro, podrán estudiar si hay efecto aprendizaje, isomorfismo mimético y si varían los tipos de emisión reportados, así como valorar la evolución en contaminación de dichas empresas.

Es muy importante, en este sentido, apelar a la ética de las organizaciones para evitar fraudes, como el reciente caso de Wolkswagen, e incentivar mecanismos de verificación externa o *assurance* de los logros en materia de sostenibilidad (Zorio et al., 2013; Sierra-García et al., 2014 y 2015). Asimismo, un enfoque basado en la toma de decisiones desde dentro de las organizaciones (como sugieren Correa & Larrinaga, 2015) servirá a la investigación futura a complementar la visión obtenida en su trabajo.

CC BY

ISSN 0034-7590

AGRADECIMIENTOS

Los autores agradecen el valioso conocimiento del editor y los árbitros anónimos, así como el apoyo financiero de la Generalitat Valenciana AICO/2017/092 and Universidad Técnica Particular de Loja.

REFERENCIAS

Ahmadi, A., & Bouri, A. (2017). The relationship between financial attributes, environmental performance and environmental disclosure: Empirical investigation on French firms listed on CAC 40. *Management of Environmental Quality: An International Journal, 28*(4), 490-506. doi:10.1108/MEQ-07-2015-0132

Akbas, H. E. (2014). Company characteristics and environmental disclosure: An empirical investigation on companies listed on Borsa Istanbul 100 index. *Journal of Accouting and Finance*, *62,* 145-164.

Al-Tuwaijri, S., Christensen, T., & Hughes, K. (2004). The relations among environmental disclosure, environmental performance and economic performance: A simultaneous equations approach. *Accounting, Organizations and Society*, 29 (5-6), 447-471. doi:10.1016/S0361-3682(03)00032-1

Andrikopoulos, A., & Kriklani, N. (2013). Environmental disclosure and financial characteristics of the firm: The case of Denmark. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *20*(1), 55-64. doi:10.1002/csr.1281

Amran, A., Periasamy, V., & Zulkafli, A. H. (2014). Determinants of climate change disclosure by developed and emerging countries in Asia Pacific. *Sustainable Development*, *22*(3), 188-204. doi:10.1002/sd.539

Bhattacharyya, A. (2014). Factors associated with the social and environmental reporting of Australian companies. *Australasian Accounting, Business and Finance Journal*, *8*(1), 25-50.

Brammer, S., & Pavelin, S. (2008). Factors influencing the quality of corporate environmental disclosure. *Business Strategy and the Environment*, *17*(2), 120-136. doi:10.1002/bse.506

Burgwal, D. van de, & Vieira R. (2014). Environmental disclosure determinants in Dutch listed companies. *Revista Contabilidade & Finanças, 25*(64), 60-78. doi:10.1590/S1519-70772014000100006

CincoDías. (2018, Junio 18). *El registro de la huella de carbono: Hoy voluntario, mañana obligatorio.* Obtenido de https://cincodias.elpais.com/cincodias/2018/06/04/companias/1528135610_781775.html?id_externo_rsoc=TW_CC

Club Asturiano de Calidad. (2013). *La empresa asturiana ante el reto de una economía baja en carbono. La huella de carbono como herramienta de lucha contra el cambio climático*. Obtenido de https://www.asturias.es/medioambiente/articulos/ficheros/ESTUDIO_HUELLA%20DE%20CARBONO.pdf

Comisión Europea. (2013). *El régimen de comercio de derechos de emisión de la UE (ETS)*. Obtenido de https://publications.europa.eu/es/publication-detail/-/publication/cdcf526d-85fc-43b8-b375-42d8b7725ec5/language-es.

Córdova, C., Zorio-Grima, A., & Merello, P. (2018). Carbon emissions by South American companies: Driving factors for reporting decisions and emissions reduction. *Sustainability, 10*(7), 2411. doi:10.3390/su10072411

Cormier, D., & Magnan, M. (1999). Corporate environmental disclosure strategies: Determinants, costs and benefits. *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, *14*(4), 429-451. doi:10.1177/0148558X9901400403

Cormier, D., & Magnan, M. (2003). Environmental reporting management: A continental European perspective. *Journal of Accounting and Public Policy, 22*(1), 43-62. doi:10.1016/S0278-4254(02)00085-6

Correa, C., & Larrinaga, C. (2015). Engagement research in social and environmental accounting. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, *6*(1), 5-28. doi:10.1108/SAMPJ-09-2014-0058

Dhaliwal, D. S., Li, O. Z., Tsang, A., & Yang, Y. G. (2011). Voluntary nonfinancial disclosure and the cost of equity capital: The initiation of corporate social responsibility reporting. *The Accounting Review, 86*(1), 59-100. doi:10.2308/accr.00000005

Ecodes. (2015). Carbon Disclosure Project 2009. España: Las 85 mayores empresas por capitalización. *ECODES*. Obtenido de http://ecodes.org/docs/CDP09Spain.pdf

Friedrich, J., Ge, M., & Damassa, T. (2015). *Infographic: What do your country's emissions look like?*. Obtenido de https://www.wri.org/blog/2015/06/infographic-what-do-your-countrys-emissions-look

Frohmann, A., & Olmos, X. (2013). Huella de carbono, exportaciones y estrategias empresariales frente al cambio climático. *Comisión Económica para América Latina y el Caribe*. Obtenido de http://www.cepal.org/es/publicaciones/4101-huella-de-carbono-exportaciones-y-estrategias-empresariales-frente-al-cambio

Garrido-Miralles, P., Zorio-Grima, A., & García-Benau, M. A. (2016). Sustainable development, stakeholder engagement and analyst forecasts' accuracy: Positive evidence from the Spanish setting. *Sustainable Development*, *24*(2), 77-88. doi:10.1002/sd.1607

Gómez, J., & Aleixandre, G. (2014). Economía social y comportamiento innovador: Estudio empírico de las empresas de economía social en Castilla y León. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (81), 191-216

Gray, R., Owen, D., & Maunders, K. (1987). Corporate Social Reporting: Accounting and accountability. London, UK: Prentice-Hall.

Gujarati, D., & Porter, D. (2009). *Econometría* (5ta ed.). México: McGraw-Hill.

Hahn, R., & Kühnen, M. (2013). Determinants of sustainability reporting: A review of results, trends, theory, and opportunities in an expanding field of research. *Journal of Cleaner Production*, *59*, 5-21. doi:10.1016/j.jclepro.2013.07.005

Hahn, R., Reimsbach, D., & Schiemann, F. (2015). Organizations, climate change, and transparency: Reviewing the literature on carbon disclosure. *Organization & Environment, 28*(1), 80-102. doi:10.1177/1086026615575542

Haupt, M., & Ismer, R. (2013). The EU emissions trading schemes under IFRS - Towards a "true and fair view". *Accounting in Europe, 10*(1), 71-97. doi:10.1080/17449480.2013.772726

Healy, P., & Palepu, K. (2001). Information asymmetry, corporate disclosure, and the capital markets: A review of the empirical disclosure literature. *Journal of Accounting & Economics, 31*(1-3), 405-440. doi:10.1016/S0165-4101(01)00018-0

Hibbit, C. (2003). *External environmental disclosure and reporting by large European companies: An economic, social and political analysis of managerial behaviour*. Unpublished Doctoral thesis. Limperg Instituut, Netherland.

Ho, L. J., & Taylor, M. E. (2007). An empirical analysis of triple bottom line reporting and its determinants: Evidence from the United States and Japan. *Journal of International Financial Management & Accounting*, *18* (2), 123-150. doi:10.1111/j.1467-646X.2007.01010.x

Intergovernmental Panel on Climate Change. (2014). *Climate Change 2014 - Synthesis Report. Intergovernmental Panel on Climate Change*. Obtenido de http://ar5-syr.ipcc.ch

Juhmani, O. (2014). Determinants of corporate social and environmental disclosure on websites: The case of Bahrain. *Universal Journal of Accounting and Finance*, *2*(4), 77-87. doi:10.13189/ujaf.2014.020402

Kolk, A., D. Levy, & Pinkse, J. (2008). Corporate responses in an emerging climate regime: The institutionalization and commensuration of carbon disclosure. *European Accounting Review, 17*(4), 719-745. doi:10.1080/09638180802489121

Lovell, H., Bebbington, J., Larrinaga, C., & Sales de Aguiar, T. (2013). Putting carbon markets into practice: A case study of financial accounting in Europe. *Environment and Planning C: Government and Policy, 31*, 741-757. doi:10.1068/c1275

Magrama. (2015). *Registro de huella de carbono, compensación y proyectos de absorción de dióxido de carbono - Informe Anual 2014*. Madrid. Obtenido de http://www.magrama.gob.es/imagenes/es/Informe_anual_2014_tcm7-352604.pdf

Matsumura, E. M, Prakash, R., & Vera-Muñoz, S. (2014). Firm-value effects of carbon emissions and carbon disclosures. *The Accounting Review, 89*(2), 695-724. doi:10.2308/accr-50629

Ministerio de la Presidencia. (2012). *Real Decreto 1722/2012, de 28 de diciembre, por el que se desarrollan aspectos relativos a la asignación de derechos de emisión en el marco de la Ley 1/2005, de 9 de marzo, por la que se regula el régimen del comercio de derechos de emisión de gases de efecto invernadero,* Madrid: Boletín Oficial del Estado.

Ministerio de la Presidencia. (2014). *Real Decreto 163/2014, de 14 de marzo, por el que se crea el Registro de Huella de Carbono, Compensación y Proyectos de Absorción de Dióxido de Carbono,* Madrid: Boletín Oficial del Estado.

Montabon, F., Sroufe, R., & Narasimhan, R. (2007). An examination of corporate reporting, environmental management practices and firm performance. *Journal of Operations Management*, *25*(5), 998-1014. doi:10.1016/j.jom.2006.10.003

Neu, D., Warsame, H., & Pedwell, K. (1998). Managing public impressions: Environmental disclosures in annual reports. *Accounting, Organizations and Society, 23*(3), 265-282. doi:10.1016/S0361-3682(97)00008-1

Oficina Española de Cambio Climático. (2015). *Guía para el cálculo de la huella de carbono y para la elaboración de un Plan de mejora.* Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente. Obtenido de http://www.mapama.gob.es/es/cambio-climatico/temas/mitigacion-politicas-y-medidas/guia_huella_carbono_tcm7-379901.pdf

Orij, R. (2007). Corporate social disclosures and accounting theories: An investigation. Paper presented at the *European Accounting Association*, Lisbon, 25th to 27th April, 1-21.

Pahuja, S. (2009). Relationship between environmental disclosures and corporate characteristics: A study of large manufacturing companies in India. *Social Responsibility Journal*, *5*(2), 227-244. doi:10.1108/17471110910964504

PricewaterhouseCoopers. (2012). ***Do Investors Care about Sustainability? Seven Trends Provide Clues*** (March). Obtenido de https://yoursri.com/users/c5d987d88ad8b1716f17b6750da6dfc4/ff3da34411d1a262e85eda30ed54089b

PricewaterhouseCoopers. (2015). *El Cambio Climático en España 2033. Hacia una economía baja en carbono.* [En línea] Obtenido de https://www.pwc.es/es_ES/es/publicaciones/espana-2033/assets/el-cambio-climatico-en-espana-2033.pdf

Prieto, F. (2014). Sostenibilidad en España 2014. *Observatorio de la Sostenibilidad.* [En línea] Obtenido de http://www.observatoriosostenibilidad.com/sostenibilidad-en-espana-2014

Rankin, M., Windsor, C., Wahyuni, D. (2010). An investigation of voluntary corporate greenhouse gas emissions reporting in a market governance system: Australian evidence. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, *24*(8), 1037-1070. doi:10.1108/09513571111184751

Saha, A., & Akter, S. (2013). Relationship between environmental reporting in corporate annual reports and corporate profitability in Bangladesh. *Global Conference on Business – Finance Proceedings*, *8*(1), 75-86.

Schneider, H., & Samaniego, J. L. (2009). *La huella del carbono en la producción, distribución y consumo de bienes y servicios* Obtenido de http://www.cepal.org/ddpe/publicaciones/xml/5/38285/lcw298e.pdf

Segura, S., Ferruz, L., Gargallo, P., & Salvador, M. (2013). EU ETS CO_2 emissions constraints and business performance: A quantile regression approach. *Applied Economics Letters, 21*(2), 129-134. doi:10.1080/13504851.2013.844316

Sierra-García, L., García-Benau, M. & Zorio, A. (2014). Credibilidad en Latinoamérica del informe de responsabilidad social corporativa. *RAE-Revista de Administración de Empresas*, *54*(1), 28-38. doi:10.1590/S0034-759020140104

Sierra-García, L., Zorio-Grima, A., & García-Benau, M. A. (2015) Stakeholder engagement, corporate social responsibility and integrated reporting: An exploratory study. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *22*(5), 286-304. doi:10.1002/csr.1345

Rosa, F., Lunkes, R. J., Hein, N., & Vogt, M., & Degenhart, L. (2014). Analysis of the determinants of disclosure of environmental impacts of Brazilian companies. *Global Advanced Research Journal of Management and Business Studies, 3*(6), 249-266.

Stanny, E. (2013). Voluntary disclosures of emissions by US firms. *Business Strategy and the Environment*, *22*(3), 145-158. doi:10.1002/bse.1732

Tagesson, T., Blank, V., Broberg, P., & Collin, S. O. (2009). What explains the extent and content of social and environmental disclosures on corporate websites: A study of social and environmental reporting in Swedish listed corporations. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *16*(6), 352-364. doi:10.1002/csr.194

Tauringana, V., & Chithambo, L. (2014). The effect of DEFRA guidance on greenhouse gas disclosure. *The British Accounting Review, 47*(4), 425-444. doi:10.1016/j.bar.2014.07.002

Udayasankar, K. (2008). Corporate social responsibility and firm size. *Journal of Business Ethics*, *83*(2), 167-175. doi:10.1007/s10551-007-9609-8

Zeng, S. X., Xu, X. D., Yin, H. T., & Tam, C. M. (2012). Factors that drive Chinese listed companies in voluntary disclosure of environmental information. *Journal of Business Ethics*, *109*(3), 309-321. doi:10.1007/s10551-011-1129-x

Zorio, A., García-Benau, M. A. & Sierra-García, L. (2013). Sustainability development and the quality of assurance reports: Empirical evidence. *Business, Strategy and the Environment*, *22*(7), 484-500. doi:10.1002/bse.1764

ARTIGOS

Submetido 02.05.2017. Aprovado 01.12.2017
Este artigo é de coautoria de um membro do Corpo Editorial Científico da RAE e foi avaliado pelo processo de *double blind review* com imparcialidade e independência. Editor Científico: Paulo Lustosa
Versão original
DOI: http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020180604

DIVERSIDADE DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO E A ESTRUTURA DE CAPITAL

Diversity of the board and capital structure

Diversidad del consejo de administración y la estructura de capital

RESUMO

A diversidade dos conselhos de administração tem sido tema recorrente de discussões tanto no meio acadêmico quanto no meio empresarial. O conceito de diversidade é entendido de maneira ampla, incluindo não apenas a variedade de gênero e etnia, mas também a diversidade em relação aos aspectos culturais, sociais e profissionais. O objetivo desta pesquisa é contribuir para o entendimento da influência do conselho de administração nas políticas corporativas a partir da análise dos impactos da diversidade do conselho nas decisões de política financeira das empresas. Os resultados desta pesquisa sugerem que essa diversidade propicia melhor monitoramento por parte do conselho em relação aos administradores e está relacionada positivamente com o endividamento da empresa, em linha com os efeitos da redução do entrincheiramento gerencial por meio de maior monitoramento.

PALAVRAS-CHAVE | Diversidade do conselho, conselho de administração, estrutura de capital, endividamento, entrincheiramento gerencial.

ABSTRACT

Board diversity has been the recurring theme for discussions both in the academic and corporate environments. The concept of diversity is broad and encompasses not only gender and ethnic variety, but also the diversity of cultural, social, and professional aspects. This research aims to contribute to the understanding of the influence of company boards on corporate policies, by analyzing the effects of board diversity on firms' financial/ capital structure decisions. The results suggest that board diversity improves monitoring effectiveness and is positively related with firm leverage, in line with the effects of reduction of managerial entrenchment by means of stronger monitoring.

***KEYWORDS** | Board diversity, board of directors, capital structure, leverage, managerial entrenchment*

RESUMEN

La diversidad de los consejos de administración ha sido un tema frecuente de discusiones tanto en el medio académico como en el empresarial. El concepto de diversidad es entendido con bastante amplitud, incluyendo no solamente la variedad de género y etnia, sino también la diversidad en relación a los aspectos culturales, sociales y profesionales. Esta investigación tiene por objetivo contribuir a la comprensión de la influencia que tiene la diversidad del consejo de administración en las políticas corporativas, a partir del análisis de los impactos producidos por dicha diversidad, en las decisiones de la política financiera de las empresas. Los resultados de esta investigación sugieren que esa diversidad propicia un mejor control de los administradores por parte del consejo y está relacionada positivamente con el endeudamiento de la empresa, en línea con los efectos de la reducción del llamado atrincheramiento gerencial, por medio del mayor monitoreo.

***PALABRAS CLAVE** | Diversidad del consejo, consejo de administración, estructura de capital, endeudamiento, atrincheramiento gerencial.*

EDELCIO KOITIRO NISIYAMA[1]
edelciokn@insper.edu.br
ORCID: 0000-0002-6335-6085

WILSON TOSHIRO NAKAMURA[2]
wtnakamura@uol.com.br
ORCID: 0000-0002-4697-5685

[1] Insper Instituto de Ensino e Pesquisa, São Paulo, SP, Brasil

[2] Universidade Presbiteriana Mackenzie, Pós-Graduação em Administração de Empresas, São Paulo, SP, Brasil

INTRODUÇÃO

A governança corporativa tem sido um tema recorrente nas discussões econômico-financeiras há algum tempo, notadamente após os diversos escândalos no início deste século. Ora se discutem os efeitos da crise econômica global, ora os de crises específicas de determinado país, ora se discutem aspectos específicos do mundo corporativo. No Brasil, a corrupção nas corporações, fraudes e má conduta nas empresas e decisões questionáveis de conselhos de administração, por exemplo, têm sido assuntos abordados constantemente nas mídias.

O conselho de administração (CA) é um instrumento central de governança e é a principal fonte para o monitoramento da administração, com maior flexibilidade do que os controles externos para ajustar o comportamento da administração. Os conselhos têm sido o foco dos esforços para melhorar a governança corporativa (Stiles & Taylor, 2001), especialmente em mercados em que o monitoramento externo é deficiente (Ararat, Aksu, & Cetin, 2015; Dahya, Dimitrov, & McConnell, 2008).

Por consequência, aumenta também a expectativa em relação à atuação dos conselheiros e sua influência nas decisões corporativas. Nesse sentido, o perfil do conselheiro entra na pauta das discussões. Deve ser um conselheiro profissional ou um conselheiro com conexões políticas? Qual a experiência desejável? Um conselheiro que tenha presidido uma empresa do mesmo setor de atuação ou um conselheiro que tenha atuado no setor financeiro? A idade do conselheiro é relevante? E a diversidade de gênero influencia as decisões? As características do conselho, tanto do ponto de vista ocupacional quanto do ponto de vista social, são aspectos que podem ter influência decisiva na atuação do conselho, tanto no monitoramento da diretoria executiva quanto no aconselhamento estratégico dos negócios da empresa. Assim, entender os impactos da diversidade do conselho, em seu sentido mais amplo, contemplando não apenas a diversidade de gênero, mas também a diversidade estrutural do conselho, a diversidade social e a diversidade ocupacional do conselho, torna-se fator relevante nos estudos de decisões corporativas.

Entre as políticas corporativas, a política de financiamento das empresas tem sua importância ressaltada em momentos de crise ou de avaliação de riscos. Segundo os ministros de Finanças e presidentes de bancos centrais das maiores economias do mundo, reunidos no G-20, o excesso de endividamento externo de empresas representa um dos novos riscos financeiros (Moreira, 2015) que precisam ser mitigados. Além desses aspectos macroeconômicos, naturalmente há os aspectos específicos dos riscos empresariais. O CA está no centro desse processo, pois as decisões sobre a política de financiamento das empresas costumam ter alçadas de aprovação que chegam ao CA das empresas.

Na visão da Teoria da Agência, o endividamento atua como um instrumento de disciplina em relação aos executivos da empresa. Como explica Jensen (1986), o endividamento reduz os conflitos de agência pela redução do fluxo de caixa disponível para uso discricionário dos executivos. Assim, as decisões do conselho em relação à política de financiamento podem afetar a função de monitoramento em relação à diretoria executiva da companhia. Güner, Malmendier e Tate (2008), por sua vez, argumentam que a composição e *expertise* do conselho podem influenciar a política de investimentos e financiamentos da companhia. Por outro lado, Anderson, Reeb, Upadhyay e Zhao (2011) questionam se a heterogeneidade do conselho melhora a eficácia do conselho. Muitos pesquisadores, entretanto, que estudaram grupos diversificados mostraram que "o processo de tomada de decisão melhora com a diversidade" (Hillman, 2015, p. 104).

Com todas as crises e os desempenhos desastrosos de grandes companhias, o papel do CA tem ganhado notoriedade e tende a influenciar mais ainda as análises dos investidores. Nesse sentido, "entender o CA é vital, tanto para o entendimento do comportamento corporativo como em relação à definição de políticas que governam as atividades corporativas" (Adams, Hermalin, & Weisbach, 2010).

Os atributos dos conselhos e suas influências nas decisões corporativas têm sido pesquisados com resultados difusos e inconclusivos, motivando a continuidade das pesquisas, notadamente em relação à influência da diversidade de composição do CA nas políticas corporativas. Como salienta Hillman (2015), há muito mais questões não respondidas do que respostas em relação aos benefícios da diversidade do conselho. Do ponto de vista corporativo, as pesquisas sobre as relações da diversidade do CA podem ajudar as organizações nas decisões de melhoria dos processos de governança corporativa, principalmente em um ambiente de país emergente com concentração acionária e governança corporativa em desenvolvimento.

Diante do exposto, acreditamos ser oportuno abordar empiricamente o seguinte problema de pesquisa: Dado o efeito de maior monitoramento e de aconselhamento, a maior diversidade do conselho, considerando diferentes critérios, tem influência relevante na forma como as empresas determinam sua estrutura de capital?

Dessa forma, o objetivo principal desta pesquisa foi determinar a influência da diversidade do conselho nas decisões de

estrutura de capital das empresas, e a hipótese básica de pesquisa testada foi: "Há um relacionamento positivo entre a diversidade geral do conselho e o nível de endividamento da empresa".

Os resultados das análises de regressão indicam que há uma relação positiva e significante entre o Índice de Diversidade Geral e os Índices de Endividamento. Esses resultados parecem indicar que a pressão do monitoramento realmente tem influência na relação entre a diversidade do CA e o endividamento. Berger, Ofek e Yermack (1997) explicam que o monitoramento mais forte por parte do CA em relação aos executivos da empresa tem o efeito de reduzir o seu entrincheiramento, afetando positivamente o nível de alavancagem.

Na linha teórica da Dependência de Recursos, Hillman e Dalziel (2003) também sugerem que a diversidade por meio da *expertise*, experiência, relacionamento e legitimação produz melhoria no monitoramento por parte do CA. Assim, tanto pela perspectiva da Teoria da Agência quanto da Dependência de Recursos, pode-se interpretar os resultados desta pesquisa como uma evidência de que a diversidade influencia o endividamento positivamente por meio de melhoria no processo de monitoramento.

Este artigo foi organizado com a apresentação de uma breve revisão do referencial teórico na próxima seção, e, na sequência, os procedimentos metodológicos, os resultados da pesquisa e as considerações finais.

REFERENCIAL TEÓRICO

Os CAs representam uma parte crucial da estrutura das organizações. Eles são a ligação entre os acionistas que fornecem o capital e os executivos que usam o capital para criar valor (Monks & Minow, 2011). Os conselheiros são, assim, os representantes dos acionistas para supervisionar a administração em seu nome, cuidando dos ativos da empresa e promovendo o crescimento sustentável de longo prazo. Para Fama e Jensen (1983), é o CA que "ratifica e monitora as decisões importantes e escolhe, dispensa e recompensa as importantes decisões dos gerentes" (p. 323).

As atividades do CA são classificadas em duas funções principais: monitoramento e aconselhamento (Adams & Ferreira, 2007; Coles, Daniel, & Naveen, 2008; Hillman, Nicholson, & Shropshire, 2008; Lehn, Patro, & Zhao, 2009; Linck, Netter, & Yang, 2008; Raheja, 2005). Conforme as perspectivas da Teoria da Agência, o monitoramento pressupõe as atividades de controle, em nome dos acionistas, das ações e dos resultados obtidos pela diretoria executiva comandada pelo CEO. O aconselhamento envolve principalmente as decisões de cunho estratégico das operações da empresa, incluindo a política de investimentos e financiamentos. Para os defensores da teoria da Dependência de Recursos, essa atividade está relacionada com o provimento de recursos na forma de conselhos, pareceres ou relacionamentos (Adam & Ferreira, 2007).

Teoria da Agência e Teoria da Dependência de Recursos

A Teoria da Agência continua sendo o principal paradigma na literatura de Finanças quando se analisa o processo de tomada de decisões gerenciais e os relacionamentos dos executivos com a empresa (Baker & Anderson, 2010). A adequação do modelo da Teoria da Agência foca o relacionamento entre o principal (acionistas) e o agente (gerentes) e suas prioridades de interesse.

Na perspectiva da Agência, o propósito da corporação é criar riqueza para seus proprietários, e a partilha dessa riqueza com os gerentes só se justifica se estes criarem substancialmente mais riqueza do que eles recebem (Nordberg, 2010). Nesse contexto, as corporações precisam de CAs fortes, que ajam como controladores da diretoria executiva. Os CAs devem desempenhar a função crítica de monitorar e recompensar os executivos do primeiro escalão para assegurar a maximização da riqueza dos acionistas. Em essência, o CA é considerado um mecanismo fundamental de controle corporativo (Zahra & Pearce, 1989).

Na visão da Teoria da Dependência de Recursos, o CA tem papel fundamental como provedor de recursos. Hillman e Dalziel (2003) esclarecem que esses recursos podem ser na forma de legitimidade, conselhos e pareceres, e relacionamentos com outras organizações. Eles se referem ao capital do CA, que consiste tanto de capital humano (experiência, conhecimento específico, reputação) quanto de capital relacional (rede de relacionamento com outras empresas e contingências externas). Os pesquisadores da Teoria da Dependência de Recursos enfatizam a contribuição de conselheiros externos como elo da organização com o seu ambiente, fornecendo acesso a recursos necessários para a empresa (Daily, Dalton, & Cannella, 2003; Zahra & Pearce, 1989).

Assim, em síntese, na perspectiva de agência, os CAs devem exercer a função crítica de monitorar a diretoria executiva e, na perspectiva da Teoria de Dependência de Recursos, os CAs devem prover recursos por meio de seu capital humano e relacional. A diversidade do CA, em sua forma mais ampla, abrangendo não somente a diversidade racial e de gênero, mas também a sua diversidade estrutural, demográfica e ocupacional, pode contribuir para um processo decisório mais completo. Bear, Rahman e Post (2010) ressaltam que essa diversidade pode

 CC BY ISSN 0034-7590

prover experiências e conhecimentos para um monitoramento eficaz da gestão da empresa por parte do CA. Hillman e Dalziel (2003) também sugerem que a diversidade por meio da *expertise*, experiência, relacionamento e legitimação produz melhoria no monitoramento por parte do CA.

Governança corporativa, conselhos e estrutura de capital

Morelec, Nikolov e Schürhoff (2012) mostram que os custos de agência variam significativamente entre as empresas e correlacionam-se com as *proxies* comumente utilizadas para Governança Corporativa (GC). As variáveis associadas com maior monitoramento, como a independência do CA, têm um efeito negativo nas estimativas de conflitos de agência.

No Brasil, os resultados obtidos por Silveira, Perobelli e Barros (2008) indicam resultados opostos a essas pesquisas. Os autores estudam o relacionamento entre a qualidade da GC e a estrutura de capital das empresas por meio de equações simultâneas, supondo uma possível causalidade bidirecional. A qualidade de GC seria um determinante da estrutura de capital e, ao mesmo tempo, a estrutura de capital seria um determinante da qualidade de GC. Os resultados quanto à influência da estrutura de capital sobre a GC não são conclusivos, mas os resultados sugerem que a alavancagem das empresas é significativamente influenciada pelas práticas de governança. Os autores explicam que a relação positiva entre a qualidade de GC e o grau de endividamento, diferentemente de pesquisas internacionais, pode ser induzida pelo mercado com baixa proteção dos acionistas minoritários. É importante ressaltar que os resultados das análises econométricas revelam que a dimensão do Índice de Governança, relativa à estrutura de propriedade e conselho, parece influenciar positivamente o nível de endividamento das empresas (Silveira et al., 2008).

Partindo da premissa de que a estrutura de capital é um dos mecanismos de mitigação dos custos de agência, conforme defendido por Jensen (1986), os resultados das pesquisas de Harford, Li e Zhao (2008) indicam que CAs fortes estão positivamente associados com alavancagem e negativamente associados com o uso de dívidas de longo prazo. Ressalte-se que o maior poder do CA é representado pela não dualidade de função do CEO e pela presença de *blockholders* (acionistas com participação superior a 5%) no CA.

Utilizando um painel de mais de 2.400 empresas de 33 países, Alves, Couto e Francisco (2015) apresentam evidências de que as empresas com CA mais independente utilizam mais financiamento externo do que financiamento interno (lucros acumulados), mais endividamento de longo prazo do que de curto prazo e mais financiamento via capital do que via endividamento.

De acordo com Berger, Kick e Scheck (2014), a redução da idade média do conselho aumenta o risco da carteira dos bancos. O aumento de mulheres também provoca aumento de risco, mas esse efeito é apenas marginal, tanto econômica como estatisticamente. Os autores concluem também que a presença de conselheiros com PhD está associada à redução de risco — embora seja pequena, a redução é estatisticamente significante.

No Brasil, os resultados das pesquisas de Mendes-da-Silva, Famá e Martelanc (2007) foram inconclusivos em relação à composição do CA e eventuais influências nos níveis de endividamento. Porém, nos casos em que não há dualidade do CEO, ou seja, quando o presidente do CA é externo à companhia, as empresas apresentam menor índice de endividamento de curto prazo. Uma possível interpretação, nesse caso, é a de que o CEO prefere evitar o risco do endividamento em função da possível atuação mais forte do CA. Do lado oposto, esse estudo mostra que eventuais incentivos aos executivos por meio de participação nos lucros podem propiciar um maior endividamento da empresa. Esse resultado está em linha com Berger et al. (1997), que mostraram um endividamento menor quando o CEO tem um plano deficiente de incentivos em seu pacote de compensação.

Silva, Santos e Almeida (2011) indicam que as empresas com melhores práticas de governança em relação ao CA tendem a usar mais dívidas de curto prazo e menos dívidas de longo prazo. Os autores oferecem duas possíveis interpretações: a) as dívidas de curto prazo são potencialmente mecanismos disciplinadores em relação à atuação dos gestores, e b) aversão ao risco dos controladores, já que, no Brasil, há grande concentração de propriedade.

Diversidade do conselho e estrutura de capital

A diversidade racial e a de gênero têm sido amplamente pesquisadas no meio acadêmico, e ainda continuam sendo pauta de discussões também no meio corporativo. Notadamente, a participação de mulheres em posições da alta administração e nos CAs tem sido ponto de questionamento e discussão.

A diversidade ou heterogeneidade do CA, entretanto, não se resume apenas à presença feminina. Como explica Hillman (2015), os benefícios da diversidade podem vir da etnia, nacionalidade, ocupação e outros tipos de diversidade. Em relação à composição do conselho, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, em seu Código de Melhores Práticas, recomenda que "o conselho de

administração deve ser composto tendo em vista a diversidade de conhecimentos, experiências, comportamentos, aspectos culturais, faixa etária e de gênero" (IBGC, 2015, p.42).

De maneira mais ampla, a diversidade pode ser classificada em diversidade demográfica, compreendendo diversidade social e diversidade ocupacional, e diversidade estatuária ou estrutural (Adams, Haan, Terjesen, & Ees, 2015; Anderson et al., 2011; Ben-Amar, Francoeur, Hafsi, & Labelle, 2013). A diversidade estrutural está relacionada com a independência do CA e a não dualidade do CEO; a diversidade social contempla as diferenças de gênero, idade, raça ou nacionalidade; e a diversidade ocupacional refere-se à formação educacional e experiência profissional.

O entendimento geral é de que os conselheiros independentes, ou seja, aqueles sem vínculos familiares, de negócio, ou qualquer outro tipo de relacionamento com controladores ou executivos, representam diversidade na estrutura do CA. Da mesma forma, a não dualidade do CEO, ou seja, o presidente do CA e o CEO serem pessoas diferentes, potencialmente representa diversidade na composição do CA.

De maneira intuitiva, acredita-se que a diversidade em termos de características demográficas e sociais pode contribuir para um processo decisório mais completo, já que diferentes experiências podem permitir uma análise mais detalhada. A diversidade de gênero continua sendo um dos temas relevantes nas discussões sobre a governança das empresas, tanto nas pesquisas acadêmicas quanto no meio corporativo. Gupta, Lam, Sami e Zhou (2014), por exemplo, encontram evidências de que a diversidade racial e de gênero do CA melhora o desempenho social, ambiental e de governança da empresa. Em suas pesquisas na Dinamarca, Rose (2005) explica que os CAs mais jovens são mais inovadores e mais eficientes no processo de monitoramento do que os CAs mais velhos. A diversidade ocupacional do CA com conselheiros de formação e experiência diversificada pode trazer perspectivas e habilidades diferentes e complementares que agregam valor às discussões e deliberações do CA (Anderson et al., 2011).

As pesquisas envolvendo as relações da diversidade estatutária (considerando a independência do CA e dualidade do CEO isoladamente) com a estrutura de capital são escassas e difusas. Em relação à diversidade demográfica (diversidade social e ocupacional), apesar de diversos trabalhos tratando de características específicas de diversidade, as pesquisas não evidenciam os efeitos diretos sobre as decisões referentes à estrutura de capital. Além de efeitos indiretos, como nos estudos de Berger et al. (2014), muitas pesquisas envolvendo a diversidade demográfica destacam a relevância e os impactos da função de monitoramento do CA, como nas pesquisas de Ararat et al. (2010), Rose (2005) e Adams e Ferreira (2009).

A intensidade de monitoramento por parte do CA está diretamente associada aos efeitos do entrincheiramento gerencial. Berger et al. (1997) definem o entrincheiramento como a situação em que "os executivos não estão submetidos aos mecanismos de controle de GC, incluindo o monitoramento pelo CA, a ameaça de demissão ou aquisição, e incentivos de desempenho baseados em remuneração ou ações" (p. 1436). Em linha com as teorias de Jensen (1986), esses pesquisadores apresentam evidências de que os executivos entrincheirados, ou seja, aqueles que não enfrentam um forte monitoramento, procuram evitar o endividamento. Isso representa uma associação positiva entre o monitoramento e o endividamento. Como explica Jensen (1986), sem a pressão de uma força disciplinadora, os executivos tendem a emitir menos dívida. Berger et al. (1997) destacam que os executivos usam a alavancagem como um instrumento de defesa visando a aumentar o valor da empresa por meio de uma estrutura de capital mais favorável. Eles ressaltam que os executivos que sentem ameaças à sua segurança aumentam o endividamento como uma ação de melhoria de valor. As ações de monitoramento representam ameaças que podem reduzir o entrincheiramento dos executivos. Nesse contexto, os executivos aumentam o endividamento em resposta a ações que reduzem o seu entrincheiramento.

Pela linha teórica da Dependência de Recursos, argumenta-se também que a provimento de recursos na forma de capital do CA, contemplando o aconselhamento e consultoria por meio da *expertise*, experiência, relacionamento e legitimação, também melhora o monitoramento (Hillman & Dalziel, 2003). Assim, reforça-se a hipótese de que a diversidade está positivamente associada ao endividamento.

METODOLOGIA DE PESQUISA

Com base nas empresas abertas listadas na B3, a amostra abrange o período de cinco anos, de 2010 a 2014, contemplando as 100 empresas com maior volume negociado nos anos de 2013 e 2014, excluindo-se as empresas do setor financeiro. As informações contábeis foram extraídas da base da Economática. As informações referentes ao CA foram obtidas por meio de consulta aos Formulários de Referência (FRE) disponíveis na base de dados da Comissão de Valores Mobiliários (CVM). Para esta pesquisa, adotou-se como base o último FRE de cada ano, de modo que os dados extraídos correspondem à posição vigente no encerramento de cada exercício.

As informações sobre a composição, características e experiência do CA e da Diretoria Estatutária da empresa são apresentadas no capítulo 12 do FRE. Apesar de alguma padronização,

 CC BY ISSN 0034-7590

o detalhamento das informações disponibilizadas pelas empresas é bastante variável. Em função das especificidades requisitadas para esta pesquisa, os dados foram coletados manualmente, exigindo, em alguns casos, identificação e interpretação das informações reportadas. Eventuais dados faltantes foram completados acessando-se outras fontes de informações por meio dos bancos de dados da Bloomberg, 4-Traders e Reuters, além de dados divulgados pelas próprias empresas. Nesse processo, os dados de fontes múltiplas foram comparados para assegurar consistência e melhor acurácia possível.

Nossa pesquisa caracteriza-se por ser de natureza quantitativa, com o uso de dados secundários e de caráter explicativo, buscando, por meio da aplicação de métodos econométricos, obter evidências passíveis de serem generalizadas.

Modelos de regressão com dados em painel

De modo geral, as três abordagens mais comuns para os modelos de regressão com dados em painel (Fávero, Belfiore, Silva, & Chan, 2009) são: a) MQO Agrupado (*Pooled OLS*); b) Painel com Efeitos Fixos e c) Painel com Efeitos Aleatórios. O Modelo MQO Agrupado utiliza os dados do painel sem considerar a natureza de corte transversal e de séries temporais — todos os dados são basicamente empilhados. No Modelo de Efeitos Fixos, considera-se a heterogeneidade entre indivíduos, permitindo que cada um tenha seu próprio intercepto. No Modelo de Efeitos Aleatórios, ao contrário do Modelo de Efeitos Fixos, assume-se que a variação entre os indivíduos é aleatória. De acordo com os ensinamentos de Wooldrige (2013), "o estimador de efeitos aleatórios é adequado quando se acredita que o efeito não-observado é não correlacionado com todas as variáveis explicativas" (p. 465).

Adams et al. (2010) reconhecem que os estudos empíricos sobre conselhos são difíceis, já que quase todas as variáveis de interesse são endógenas. A simultaneidade (determinação simultânea de diversas variáveis) e/ou o efeito *feedback* (retroalimentação da variável de resposta para os regressores), bastante comuns em pesquisas na área de Finanças Corporativas, ferem a suposição de exogeneidade estrita. O uso de variáveis instrumentais é a solução indicada para esse problema de endogeneidade.

Barros, Castro, Silveira e Bergmann (2010) afirmam que os métodos acima descritos permitem o uso de instrumentos apenas sequencialmente exógenos, baseados, por exemplo, em defasagens dos próprios regressores originais.

Fama e French (2002) e Silveira at al. (2008) são exemplos de pesquisas que optaram pela utilização de variáveis independentes defasadas para mitigar potenciais problemas de endogeneidade decorrentes de eventual determinação simultânea com as variáveis dependentes. Mais recentemente, entre as pesquisas que também utilizaram variáveis independentes defasadas, encontram-se: Jiraporn, Kim, Kim e Kitsabunnarat (2012) e Minton, Taillard e Williamson (2014).

Modelo econométrico

O modelo geral parte da premissa da relação do endividamento com a diversidade do conselho, ou seja, Endiv = f (Diversidade do CA, Variáveis de Controle).

Tendo em vista os dados em painel, o modelo econométrico testado considera a seguinte equação:

$$Endiv_{it} = \alpha + \beta_1 DivG_{i,t-1} + \beta_2 VC_{it} + a_i + w_{it} \quad (1)$$

onde:

- i e t representam a empresa e o ano, respectivamente.
- $Endiv_{it}$: o índice de endividamento.
- VC_{it}: variáveis de controle. Apesar dos subscritos i e t, eles não precisam variar entre as empresas e intertemporalmente. As variáveis de controle podem incluir as *dummies* (variáveis binárias).
- a_i: representa a heterogeneidade não observada, componente específico das empresas que não variam com o tempo e podem influenciar o endividamento das empresas
- w_{it}: componente de erro não sistemático da i-ésima empresa no t-ésimo ano.

Ressalte-se que o modelo econométrico adotado considera a principal variável de interesse como regressor defasado ($DivG_{i,t-1}$) com o objetivo de mitigar problemas de endogeneidade que possam decorrer da simultaneidade das variáveis. Por outro lado, as variáveis de controle foram consideradas como regressores contemporâneos seguindo os principais estudos envolvendo os determinantes de estrutura de capital.

Operacionalização das variáveis

O principal foco desta pesquisa está nas associações da diversidade do CA com as decisões de estrutura de capital das empresas. Para investigar esse relacionamento, utilizaram-se as

diversas categorias consideradas na caracterização da diversidade estrutural, diversidade social e diversidade ocupacional.

A maioria das pesquisas sobre a diversidade utiliza *proxies* de diferentes características e dimensões específicas do CA – por exemplo, a diversidade de gênero é captada pela participação percentual de mulheres no CA. Algumas pesquisas mais amplas utilizam índices de diversidade construídos a partir de diferentes atributos. Anderson et al. (2011), por exemplo, criaram um índice de heterogeneidade do CA a partir de seis categorias relacionadas aos conselheiros: idade, gênero, etnicidade, educação, experiência profissional e experiência de CA. A medida de heterogeneidade de cada atributo foi caracterizada por meio de um *ranking* em relação ao total da amostra. Ararat et al. (2010) operacionalizaram seu índice de diversidade calculando o índice de Blau para as seguintes medidas: porcentagem de estrangeiros, porcentagem de mulheres, porcentagem de conselheiros independentes, desvio padrão das dispersões de idades de cada CA, e o desvio padrão da quantidade de anos de escolaridade. Kim (2014) também utilizou o índice de Blau para caracterizar a heterogeneidade educacional e a heterogeneidade funcional. Ressalte-se, entretanto, que as conclusões desta pesquisa estão vinculadas às escolhas e definições dos índices adotados.

O Quadro 1 resume essas categorias de diversidade mostrando os respectivos indicadores, assim como as referências utilizadas para as suas definições. O índice de diversidade geral (DivG) de cada CA, em cada ano, é um índice agregado das pontuações obtidas pelo CA em cada uma das categorias. Para cada categoria, os indicadores de todos os conselhos foram distribuídos em quartis e foi atribuída uma pontuação em uma escala relativa de 1 a 4.

Quadro 1. **Índice de diversidade – Categorias e indicadores**

Diversidade	Categoria	Indicador	Referências
Estrutural	Independência do CA	Percentual de conselheiros independentes	Ararat et al. (2010)[1], Ben-Amar et al. (2013), Fraga e Silva (2012),[6] Mendes-da-Silva et al. (2007)
Estrutural	Dualidade do CEO	*Dummy*, 0 se CEO é também o presidente do CA	Ben-Amar et al. (2013), Harford et al. (2008), Mendes-da-Silva et al. (2007)
Social	Idade	Coeficiente de variação da idade dos conselheiros	Ali, Ng, & Kulik (2014), Anderson et al. (2011), Ararat et al. (2010)[1],Fraga e Silva (2012)[7]
Social	Gênero	Percentual de mulheres no CA	Ali et al. (2014)[1], Anderson et al. (2011), Ben-Amar et al. (2013), Ararat et al. (2010),[1] Fraga e Silva (2012),
Social	Nacionalidade	Percentual de estrangeiros no CA	Anderson et al. (2011)[4], Ararat et al. (2010)[1], Ben-Amar et al. (2013),
Ocupacional	Educação: área de formação	Índice de Blau considerando área de formação na graduação	Anderson et al. (2011), Kim (2014), Fraga e Silva (2012)[8]
Ocupacional	Educação: grau de escolaridade	Índice de Blau considerando nível de educação (até doutorado)	Anderson et al. (2011),[2] Ararat et al. (2010)
Ocupacional	Profissional: CEO	Percentual de membros que exercem ou exerceram a função de CEO	Anderson et al. (2011)[3]
Ocupacional	Profissional: experiência funcional	Número de diferentes áreas de *expertise* representado pelos membros do CA	Anderson et al. (2011),[4] Kim (2014)[5]
Ocupacional	Experiência em CA	Coeficiente de variação do número de assentos de CAs além da empresa em questão	Anderson et al. (2011)

(1) utiliza índice de Blau

(2) utiliza índice de Herfindahl

(3) considera apenas aqueles que exercem simultaneamente a função de CEO

(4) define *expertise* como experiência em direito, consultoria, contabilidade e banco de investimentos (ou *venture capital*)

(5) utiliza índice de Blau considerando a experiência funcional em funções de saída (*marketing* e vendas), funções de produção (operações, R&D e engenharia) e funções periféricas (direito, finanças e contabilidade)

(6) considera como variável dicotômica

(7) considera diversidade como o número de categorias com base em cinco intervalos de idades

(8) considera diversidade como a quantidade de diferentes áreas de educação formal (máximo = quantidade de conselheiros)

 CC BY ISSN 0034-7590

Endividamento

Entre as várias formas de mensuração do endividamento das empresas, os indicadores utilizados nesta pesquisa estão resumidos no Quadro 2.

Quadro 2. **Variável endividamento**

Variável	Sigla	Definição operacional
Endividamento contábil total	Endiv1	100*(Passivo circulante + passivo não circulante)/ativo total
Endividamento financeiro a valor contábil	Endiv2	100*Dívidas financeiras/(dívidas financeiras + patrimônio líquido)
Endividamento financeiro a valor de mercado	Endiv3	100*Dívidas financeiras/(dívidas financeiras + valor de mercado)
Índice dívida líquida/EBITDA	Endiv4	(Dívidas financeiras líquidas)/EBITDA

Para o índice Dívida Líquida/EBITDA, adotou-se o seguinte critério: a) excluiu-se o índice da base de dados, se o EBITDA é negativo, e b) o índice é zero, se a dívida líquida é negativa (disponibilidades são superiores às dívidas), ou seja, não há dívida.

Variáveis de controle

Tendo como base os principais determinantes da estrutura de capital das empresas, as variáveis de controle e as *proxies* utilizadas nesta pesquisa são:

a. Oportunidades de crescimento (MTB = *Market-to-book* = valor de mercado do PL/valor contábil do PL).

b. Tangibilidade (ativo imobilizado/ativo total).

c. Rentabilidade (EBITDA/ativo total).

d. Tamanho da empresa (ln (ativo total)).

e. Economia fiscal ((depreciação + amortização)/ativo total).

f. Liquidez corrente (ativo circulante/passivo circulante).

g. Crescimento das vendas ((vendas no período 1 - vendas no período 0)/vendas no período 0).

Além das variáveis explicativas acima, em alguns modelos analisados, foram utilizadas também variáveis *dummies* para cada ano da amostra com o objetivo de isolar quaisquer efeitos macroeconômicos que tenham afetado as empresas no período analisado. A variável Contr é uma variável *dummy*, indicando se a empresa tem controle majoritário e/ou acordo de acionistas ao invés de controle minoritário ou disperso.

RESULTADOS

Com base no levantamento realizado na amostra de pesquisa, o CA tem as seguintes características médias:

- 8,2 conselheiros em cada CA têm idade média de 56,8 anos;
- sendo que, em 84,1% dos CAs, o presidente do CA não é o CEO da empresa;
- 31,1% dos conselheiros são considerados independentes;
- 9,7% são membros internos, 5,7% são mulheres e 9,1% são estrangeiros.

A Tabela 1 contém um resumo da estatística descritiva das variáveis analisadas nesta pesquisa. Observamos que os dados desta tabela estão de acordo com os padrões esperados para as variáveis em questão.

 CC BY ISSN 0034-7590

Tabela 1. **Estatística descritiva das variáveis envolvidas**

Variáveis	Obs.	Média	Desvio padrão	Mediana	Mín.	Máx.
Endiv1	495	54,885	17,465	54,610	8,470	103,340
Endiv2	495	40,749	21,752	41,250	0,000	109,070
Endiv3	493	31,059	21,928	28,220	0,000	93,890
Endiv4	463	2,244	4,681	1,540	0,000	74,370
DivG	495	22,689	3,290	23,000	12,000	31,000
DivE	495	3,196	1,266	3,000	1,000	5,000
DivS	495	7,594	1,629	8,000	5,000	12,000
DivO	495	11,899	2,545	12,000	5,000	18,000
MTB	493	1,712	1,172	1,280	0,340	8,740
Tang	495	0,236	0,216	0,201	0,000	0,899
Rentb	495	0,118	0,119	0,114	-1,429	0,554
Tam	495	15,870	1,323	15,790	12,499	20,492
Depr	495	0,029	0,021	0,028	0,000	0,166
Lcor	495	1,919	1,194	1,677	0,251	12,252
Cresc	492	0,448	4,960	0,130	-0,729	109,771

Análises de regressão

O procedimento básico foi de identificar a melhor abordagem entre MQO Agrupado, Painel com Efeitos Fixos ou Painel com Efeitos Aleatórios por meio dos três testes disponíveis no Stata, a saber: o Teste de Chow, o Teste LM de Breusch-Pagan e o Teste de Hausman. No Teste de Chow, a rejeição da hipótese nula indica que o modelo de efeitos fixos é mais apropriado. A escolha no Teste LM de Breusch-Pagan é entre MQO Agrupado e Efeitos Aleatórios, e a rejeição de H nula significa que o modelo de Efeitos Aleatórios é o mais adequado. Finalmente, a rejeição de H nula do Teste de Hausman direciona a escolha para o modelo de Efeitos Fixos. Nas regressões com erros padrão robustos, os modelos escolhidos foram confirmados pelo teste de Schaffer e Stillman com a estatística x^2 de Sargan-Hansen.

Os testes de heterocedasticidade de Breusch-Pagan/Cook-Weisberg dos modelos avaliados apontaram problemas de heterocedasticidade em alguns dos modelos de Regressão, assim como o teste de Wald para regressões de Efeitos Fixos. Dessa forma, adotaram-se como base os erros padrão robustos em todas as análises.

A Tabela 2 mostra os resultados do modelo da Equação 1. Exceto no caso do endividamento representado pelo índice dívida líquida (DL)/EBITDA, o Painel de Efeitos Fixos foi o modelo apropriado. A Tabela 2 mostra um resumo com o modelo incluindo a variável Contr e sem as *dummies* de setor e ano para cada um dos índices de endividamento. Nota-se que o efeito do índice de diversidade geral nos quatro índices de endividamento é positivo e significante, indicando que o aumento de diversidade do CA está associado ao aumento de endividamento das empresas.

Tabela 2. **Resultados para o Modelo da Equação 1**

Variável	Endividamento contábil total	Endividamento financeiro a valor contábil	Endividamento financeiro a valor de mercado	Índice dívida liquida/ EBITDA
DivG	0,3821**	0,4216**	0,9070***	0,1372**
MTB	-0,0735	-1,3236	-6,0516***	0,4946
Tang	5,7381	5,1198	1,0918	0,9067
Rentb	-8,5379*	-15,2878**	-25,6667***	-29,8215***
Tam	5,3645*	8,9167**	8,0525**	0,2342
Depr	13,4244	56,8101	163,7272	-20,3321*
Lcor	-1,1587***	-0,5756	-1,1258*	-0,2692***
Cresc	0,2569***	0,0912	0,0901	-0,9391
Contr	0,8244	1,5006	7,1416	0,3192
_cons	-37,8494	-108,9287*	-111,5693*	-0,4176
Dummy Setor	não	não	Não	não
Dummy Ano	não	não	Não	não
Efeitos	Fixos	Fixos	Fixos	Aleatórios
N	395	395	395	367
r2	0,1705	0,1640	0,3016	
r2_b	0,1020	0,1368	0,3715	0,2283
r2_w	0,1705	0,1640	0,3016	0,0730
F	149,2808	18,1963	342,7256	
chi^2				37,5403

Notas: Os asteriscos referem-se ao nível de significância dos coeficientes: *** para 1%, ** para 5% e * para 10%.
Painel estático com efeitos fixos ou aleatórios conforme os resultados do Teste de Hausman e de Schaeffer e Stillman (estatística x^2 de Sargan-Hansen). As regressões consideram os erros padrão robustos com agrupamento por empresa.

A inclusão da *dummy* de controle (separando empresas com controle majoritário e/ou com acordo de acionistas das empresas com controle minoritário ou disperso) e/ou a *dummy* de tempo (ano) não alterou a relação da diversidade com o endividamento, exceto no caso do Índice DL/EBITDA. A relação continua positiva, mas deixou de ser estatisticamente significativa.

Em relação às variáveis de controle, observa-se que, na maioria dos casos, os sinais de associação com os índices de endividamento são consistentes. As variáveis MTB (*Market-to-book*), rentabilidade e liquidez corrente) têm coeficientes negativos, e as variáveis tangibilidade, tamanho, depreciação e crescimento têm associação positiva com os índices de endividamento contábil e financeiro. Ressalte-se, entretanto, que a relação de MTB, Depr e Cresc tem sinais contrários em relação ao índice DL/EBITDA. Apenas o índice de rentabilidade tem influência estatisticamente significativa nos quatro índices de endividamento.

Com o objetivo de confirmar a robustez dos resultados, testamos a associação de cada componente do índice de diversidade com os índices de endividamento. Isoladamente, poucos componentes apresentam significância estatística, entretanto prevalece o relacionamento positivo entre os componentes dos índices de diversidade com os índices de endividamento. Além disso, as variáveis de controle foram substituídas por outros parâmetros relacionados com os modelos de estrutura de capital utilizados na literatura. O índice de

diversidade geral mantém a associação positiva com os índices de endividamento mesmo com a troca das variáveis de controle.

Análise dos resultados

Os resultados das análises de regressão indicam que há uma relação positiva e significante entre o índice de diversidade geral e os índices de endividamento. Portanto, em linhas gerais, aceita-se a hipótese básica de pesquisa com a associação positiva entre a diversidade e o endividamento.

Esses resultados parecem indicar que a pressão do monitoramento tem impacto na relação entre a diversidade do CA e o endividamento. Os ensinamentos de Jensen (1986) indicam que, sem a pressão de uma força disciplinadora, os executivos não emitem a quantidade ótima de dívida, pois o endividamento reduz suas ações discricionárias em relação ao fluxo de caixa. Nessa linha de raciocínio, Berger et al. (1997) concluíram que o monitoramento mais forte por parte do CA reduz o entrincheiramento dos executivos com influência positiva no nível de alavancagem.

Esta pesquisa sugere que a melhoria na função de monitoramento por meio da diversidade do CA, como indicam Ararat et al. (2010), Adams et al. (2015) e Anderson et al. (2011), afeta positivamente o índice de endividamento. Dessa forma, pode-se entender que a diversidade do CA atua como complemento no controle de custos de agência.

Na linha teórica da Dependência de Recursos, Hillman e Dalziel (2003) também sugerem que a diversidade por meio da *expertise*, experiência, relacionamento e legitimação produz melhoria no monitoramento por parte do CA. Assim, tanto pela perspectiva da Teoria da Agência quanto pela da Dependência de Recursos, pode-se interpretar os resultados desta pesquisa como uma evidência de que a diversidade influencia o endividamento positivamente por meio de melhoria no processo de monitoramento.

Os resultados também estão em linha com Harford et al. (2008), que mostraram que conselhos mais fortes, com maior monitoramento, propiciam um maior endividamento. No Brasil, confirma-se também o relacionamento positivo entre o índice de governança IGOV20 (dimensão estrutura de propriedade e CA) e a alavancagem financeira mostrado por Silveira et al. (2008). Maior aderência do Conselho às melhores práticas (conselhos mais fortes) implica em maior endividamento. Entretanto, estas conclusões são opostas aos resultados obtidos por Silva et al. (2011), cuja pesquisa apresentou uma relação negativa entre a *proxy* do conselho e o endividamento total e de longo prazo. Os autores interpretam seus resultados como uma sinalização de que as empresas com as melhores práticas de governança tendem a usar mais dívidas de curto prazo do que de longo prazo e que a dívida de curto prazo apresenta um potencial de disciplinar os gestores. Ressalte-se, entretanto, que a *proxy* utilizada se refere a características gerais do conselho, sem entrar em características de diversidade do CA.

CONCLUSÕES

A diversidade ou heterogeneidade do conselho tem sido incentivada tanto nas pesquisas corporativas quanto nas pesquisas acadêmicas. Em função dessa crescente importância, entender as associações da diversidade com as decisões corporativas torna-se relevante. Nesse contexto, o objetivo deste trabalho foi de determinar a influência da diversidade do CA nas decisões de estrutura de capital. Ressalte-se que a primeira contribuição desta pesquisa está na definição e no cálculo do índice de diversidade. Evidentemente, uma definição de uma *proxy* para a diversidade é uma tarefa bastante complexa. O índice de diversidade adotado considera as diferenças de estrutura do CA, a diversidade social de seus conselheiros e também a diversidade ocupacional, englobando os aspectos educacionais e aspectos profissionais.

Em linha com muitos estudos sobre o tema, a segunda contribuição desta pesquisa está na confirmação de que a diversidade do CA está associada positivamente com o endividamento da empresa. Uma possível interpretação do ponto de vista prático é que um CA diversificado permite uma política de investimentos e financiamentos mais agressiva. A diversidade do CA pode significar não somente melhor monitoramento, mas também decisões com maior confiança, tendo em vista a *expertise* e experiência do CA.

Os estudos empíricos envolvendo CAs estão sujeitos a problemas econométricos por conta da endogeneidade, pois "as estruturas de governança surgem endogenamente porque os atores econômicos as escolhem em resposta aos problemas de governança que eles enfrentam" (Adams et al., 2010, p. 59). Assim, apesar dos procedimentos de mitigação adotados, não se pode garantir a eliminação de todos os efeitos decorrentes da endogeneidade. Roberts e Whited (2012) ensinam que, com exceção dos experimentos controlados, "não há forma de garantir que os problemas de endogeneidade sejam eliminados ou suficientemente mitigados para assegurar inferências apropriadas" (p. 86).

Uma outra possível limitação decorre de eventuais erros de mensuração das variáveis. A correta mensuração depende

 CC BY ISSN 0034-7590

da qualidade dos dados disponibilizados pelas empresas. Por exemplo, o preenchimento incorreto do FRE da CVM pela empresa com os dados dos conselheiros pode provocar eventual distorção nas variáveis de diversidade. Apesar de todos os cuidados na coleta das informações, com conferência e checagem de consistência, erros de mensuração não podem ser descartados.

O tema da diversidade do conselho é ainda relativamente pouco explorado. Os seus possíveis benefícios no mundo corporativo serão cada vez mais discutidos, e as pesquisas acadêmicas poderão trazer novas informações que contribuirão no desenvolvimento dos processos corporativos. Estudos futuros poderão envolver aspectos econométricos, notadamente por conta da endogeneidade das variáveis de GC. As técnicas de painel dinâmico ou de equações simultâneas poderão ser contempladas nos estudos sobre os efeitos da diversidade do CA. Além disso, pode-se explorar os aspectos contingenciais que influenciam as relações da diversidade, como as políticas e os desempenhos corporativos.

REFERÊNCIAS

Adams, R. B., & Ferreira, D. (2007). A theory of friendly boards. *The Journal of Finance*, *62*(1), 217-250. doi:10.1111/j.1540-6261.2007.01206.x

Adams, R. B., & Ferreira, D. (2009). Women in the boardroom and their impact on governance and performance. *Journal of Financial Economics*, *94*(2), 291-309. doi:10.1016/j.jfineco.2008.10.007

Adams, R. B., Haan, J., Terjesen, S, & Ees, H. Van. (2015). Board diversity: Moving the field forward. *Corporate Governance: An International Review*, *23*(2), 77-82. doi:10.1111/corg.12106

Adams, R. B, Hermalin, B. E., & Weisbach, M. S. (2010). The role of boards of directors in corporate governance: A conceptual framework and survey. *Journal of Economic Literature*, *48*(1), 58-107. doi:10.1257/jel.48.1.58

Ali, M., Ng, Y. L., & Kulik, C. T. (2014). Board age and gender diversity: A test of competing linear and curvilinear predictions. *Journal of Business Ethics*, *125*(3), 497-512. doi:10.1007/s10551-013-1930-9

Alves, P., Couto, E. B., & Francisco, P. M. (2015). Board of directors' composition and capital structure. *Research in International Business and Finance*, *35*, 1-32. doi:10.1016/j.ribaf.2015.03.005

Anderson, R. C., Reeb, D. M., Upadhyay, A., & Zhao, W. (2011). The economics of director heterogeneity. *Financial Management*, *40*(1), 5-38. doi:10.1111/j.1755-053X.2010.01133.x

Ararat, M., Aksu, M. H., & Cetin, A. T. (2010). *The impact of board diversity on boards' monitoring intensity and firm performance: Evidence from the istanbul stock exchange*. Recuperado de http://ssrn.com/abstract=1572283

Ararat, M., Aksu, M. H., & Cetin, A. T. (2015). How board diversity affects firm performance in emerging markets: Evidence on channels in controlled firms. *Corporate Governance: An International Review*, *23*(2), 83-103. doi:10.1111/corg.12103

Baker, H. K., & Anderson, R. (2010). An overview of corporate governance. In H. K., Baker, & R. Anderson (Eds.), *Corporate governance: A synthesis of theory, research, and practice* (pp. 3-17). New Jersey, USA: John Wiley & Sons.

Barros, L. A. B. C., Castro, F. H. F., Junior, Silveira, A. M., & Bergmann, D. R. (2010). A questão da endogeneidade nas pesquisas empíricas em finanças corporativas: Principais problemas e formas de mitigação. Recuperado de http://ssrn.com/abstract=1593187

Ben-Amar, W., Francoeur, C., Hafsi, T., & Labelle, R. (2013). What makes better boards? A closer look at diversity and ownership. *British Journal of Management*, *24*(1), 85-101. doi:10.1111/j.1467-8551.2011.00789.x

Bear, S., Rahman, N., & Post, C. (2010) The impact of board diversity and gender composition on corporate social responsibility and firm reputation. *Journal of Business Ethics*, *97*(2), 207-221. doi:10.1007/s10551-010-0505-2

Berger, A. N., Kick, T., & Schaeck, K. (2014). Executive board composition and bank risk taking. *Journal of Corporate Finance*, *28*, 48-65. doi:10.1016/j.jcorpfin.2013.11.006

Berger, P. G., Ofek, E., & Yermack, D. L. (1997). Managerial entrenchment and capital structure decisions. *The Journal of Finance*, *52*(4), 1411-1438. doi:10.1111/j.1540-6261.1997.tb01115.x

Coles, J. L., Daniel, N. D., & Naveen, L. (2008). Boards: Does one size fit all? *Journal of Financial Economics*, *87*(2), 329-356. doi:10.1016/j.jfineco.2006.08.008

Dahya, J., Dimitrov, O., & McConnell, J. J. (2008). Dominant shareholders, corporate boards, and corporate value: A cross-country analysis. *Journal of Financial Economics*, *87*(1), 73-100. doi:10.1016/j.jfineco.2006.10.005

Daily, C. M., Dalton, D. R., & Cannella, A. A. (2003). Corporate governance: Decades of dialogue and data. *Academy of Management Review*, *28*(3), 371-382. doi:10.5465/AMR.2003.10196703

Fama, E. F., & French, K. R. (2002). Testing trade-off and pecking order predictions about dividends and debt. *The Review of Financial Studies*, *15*(1), 1-33. doi:10.1093/rfs/15.1.1

Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, *26*(2), 301-325. doi:10.1086/467037

Fávero, L. P., Belfiore, P., Silva, F. L., & Chan, B. L. (2009). *Análise de dados: Modelagem multivariada para tomada de decisões*. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier.

Fraga, J. B., & Silva, V. A. B. (2012). Board diversity and firm performance: An empirical investigation in the Brazilian market. *Brazilian Business Review*, *9*(Special Ed), 55-77. doi:10.15728/bbrconf.2012.3

Güner, A. B., Malmendier, U., & Tate, G. (2008). Financial expertise of directors. *Journal of Financial Economics*, *88*(2), 323-354. doi:10.1016/j.jfineco.2007.05.009

Gupta, P. P., Lam, K. C. K., Sami, H. & Zhou, H. (2014). Board diversity and its effect on firm financial and non-financial performance. Recuperado de http://ssrn.com/abstract=2531212

Harford, J., Li, K., & Zhao, X. (2008). Corporate boards and the leverage and debt maturity choices. *International Journal of Corporate Governance*, *1*(1), 3-27. doi:10.1504/IJCG.2008.017648

Hillman, A. J. (2015). Board diversity: Beginning to unpeel the onion. *Corporate Governance: An International Review*, *23*(2), 104-107. doi:10.1111/corg.12090

Hillman, A. J., & Dalziel, T. (2003). Boards of directors and firm performance: Integrating agency and resource dependence perspectives. *Academy of Management Review*, *28*(3), 383-396. doi:10.2307/30040728

Hillman, A. J., Nicholson, G., & Shropshire, C. (2008). Directors' multiple identities, identification, and board monitoring and resource provision. Organization Science, *19*(3), 381-495. doi:10.1287/orsc.1080.0355

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2015). *Código das melhores práticas de governança corporativa* (5ª ed.). São Paulo, SP: IBGC.

Jensen, M. C. (1986). Agency costs of free cash flow, corporate finance, and takeovers. *The American Economic Review*, *76*(2), 323-329.

Jiraporn, P., Kim, J., Kim, Y. S., & Kitsabunnarat, P. (2012). Capital structure and corporate governance quality: Evidence from the Institutional Shareholder Services (ISS). *International Review of Economics and Finance*, *22*(1), 208-221. doi:10.1016/j.iref.2011.10.014

Kim, K. (2014). Board heterogeneity: Double-edged sword? Focusing on the moderating effects of risk on heterogeneity-performance linkage. *Academy of Strategic Management Journal*, *13*(1), 129-145.

Lehn, K. M., Patro, S., & Zhao, M. (2009). Determinants of the size and composition of US corporate boards: 1935-2000. *Financial Management*, *38*(4), 747-780. doi:10.1111/j.1755-053X.2009.01055.x

Linck, J. S., Netter, J. M., & Yang, T. (2008). The determinants of board structure. Journal of Financial Economics, *87*(2), 308-328. doi:10.1016/j.jfineco.2007.03.004

Mendes-da-Silva, W., Famá, R., & Martelanc, R. (2007). *Governança corporativa e decisões de estrutura de capital em empresas brasileiras listadas*. XXXI Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, RJ.

Minton, B. A., Taillard, J. P., & Williamson, R. (2014). Financial expertise of the board, risk taking, and performance: Evidence from bank holding companies. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, *49*(2), 351-380. doi:10.1017/S0022109014000283

Monks, R. A. G., & Minow, N. (2011). *Corporate governance* (5th ed.). West Sussex, UK: John Wiley & Sons.

Moreira, A. (2015, fevereiro 10). Endividamento de empresa preocupa G-20. *Valor Econômico*, São Paulo, Caderno Finanças, p. C1.

Morellec, E., Nikolov, B., & Schürhoff, N. (2012). Corporate governance and capital structure dynamics. *The Journal of Finance*, *67*(3), 803-848. doi:10.1111/j.1540-6261.2012.01735.x

Nordberg, D. (2010). Unfettered agents? The role of ethics in corporate governance. In H. K., Baker, & R. Anderson (Eds.), *Corporate governance: A synthesis of theory, research, and practice* (pp. 175-191). New Jersey, USA: John Wiley & Sons.

Raheja, C. G. (2005). Determinants of board size and composition: A theory of corporate boards. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, *40*(2), 283-306. doi:10.1017/S0022109000002313

Roberts, M. R., & Whited, T. M. (2012, 5 October). Endogeneity in empirical corporate finance [Working Paper No. FR 11-29]. *Simon School*. Recuperado de http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1748604

Rose, C. (2005). The composition of semi-two-tier corporate boards and firm performance. Corporate Governance: An International Review, *13*(5), 691-701. doi:10.1111/j.1467-8683.2005.00460.x

Silva, E. S., Santos, J. F., & Almeida, M. A. (2011). Board of Directors: An analysis of the impact in debt levels. *RBGN-Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, *13*(41), 440-453. doi:10.7819/rbgn.v13i41.835

Silveira, A. M., Perobelli, F. F. C., & Barros, L. A. B. C. (2008). Governança corporativa e os determinantes da estrutura de capital: Evidências empíricas no Brasil. *RAC-Revista de Administração Contemporânea*, *12*(3), 763-788. doi:10.1590/S1415-65552008000300008

Stiles, P., & Taylor, B. (2001). *Boards at work: How directors view their roles and responsabilities*. Oxford, UK: Oxford Press.

Wooldridge, J. M. (2013). *Introdução à econometria: Uma abordagem moderna*. São Paulo, SP: Cengage Learning.

Zahra, S. A., & Pearce, J. A., II. (1989). Boards of directors and corporate financial performance: A review and integrative model. *Journal of Management*, *15*(2), 291-334. doi:10.1177/014920638901500208

ARTIGOS

Submetido 23.05.2017. Aprovado 09.04.2018
Este artigo é de coautoria de um membro do Corpo Editorial Científico da RAE e foi avaliado pelo processo de *double blind review* com imparcialidade e independência. Editor Científico: Delane Botelho
Versão original
DOI: http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020180605

A IMPORTÂNCIA DO APEGO À MARCA PARA O ENGAJAMENTO EM CAUSAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

Brand attachment importance to corporate social responsibility causes adherence

La importancia del apego de marca para la adhesión a causas de responsabilidad social corporativa

ANNAYSA SALVADOR MUNIZ KAMIYA[1]
annaysamuniz@gmail.com
ORCID: 0000-0002-5524-709X

JOSÉ MAURO DA COSTA HERNANDEZ[1,2]
jmhernandez@usp.br
ORCID: 0000-0002-0704-0035

AGNNE KAROLINE S. XAVIER[1]
karoline.agnne@gmail.com
ORCID: 0000-0002-0057-2805

DÉBORA BESERRA RAMOS[1]
deboraramoscontatos@gmail.com
ORCID: 0000-0002-7015-4780

[1]Centro Universitario da FEI, Departamento de Pós-Graduação, São Paulo, SP, Brasil

[2]Universidade de São Paulo, Escola de Artes, Ciências e Humanidades, Departamento de Marketing, São Paulo, SP, Brasi

RESUMO

Este estudo examina o efeito conjunto da congruência marca-causa, do apego à marca e da atitude em relação à causa de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) sobre a intenção dos consumidores de se engajarem em causas de RSC patrocinadas por uma marca. Os resultados de dois experimentos sugerem que, quando a atitude do consumidor em relação à causa é menos positiva e o apego do consumidor à marca é baixo, a intenção de aderir à causa de RSC é maior quando a causa é congruente com a marca do que quando a causa é incongruente com a marca; se o apego do consumidor é alto, a intenção de aderir à causa não depende da congruência marca-causa. Por outro lado, se a atitude do consumidor em relação à causa é mais positiva, o apego à marca não modera o efeito da congruência sobre a intenção de aderir à causa. A percepção de intenção persuasiva mediou a influência da congruência marca-causa sobre a intenção de aderir para pessoas de baixo apego à marca, mas não para pessoas de alto apego à marca.

PALAVRAS-CHAVE | Responsabilidade social corporativa, apego à marca, atitude em relação à causa, congruência marca-causa, experimento.

ABSTRACT

This study examines the joint effect of brand-cause congruence, brand attachment, and attitude toward corporate social responsibility (CSR) on the intention of consumers to adhere to causes sponsored by a brand. The results of two experiments suggest that when consumer attitude toward such causes is less positive and attachment to the brand is low, the intention to adhere to a CSR cause is greater when the brand is congruent to the cause than when it is incongruent; if consumer brand attachment is high, the intention to adhere to the cause is the same, regardless of brand-cause congruence. On the other hand, if consumer attitude toward the cause is more positive, brand attachment does not moderate the effect of brand-cause congruence on the intention to adhere to the cause. The perception of persuasive intent mediates the influence of brand-cause congruence on the intention to adhere for consumers with low brand attachment, but not for those with high brand attachment.

KEYWORDS */ Corporate social responsibility, brand attachment, attitude toward the cause, brand-cause congruence, experiment.*

RESUMEN

Este estudio analiza el efecto combinado de la congruencia marca-causa, del apego a la marca y de la actitud hacia la causa de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) sobre la intención de los consumidores de adherir a causas de RSC patrocinadas por una marca. Dos experimentos sugieren que cuando la actitud del consumidor hacia la causa es menos positiva y el apego es bajo, la intención de adherir a la causa es más alta cuando esta es congruente con la marca que cuando es incongruente. Si el apego es alto, la intención de adherir no depende de la congruencia marca-causa. Por otro lado, si la actitud del consumidor hacia la causa es más positiva, el apego no modera el efecto de la congruencia marca-causa sobre la intención de adherir. En el caso de las personas con bajo apego, la percepción del intento persuasivo medió la influencia de la congruencia marca-causa sobre la intención de adherir. Esto no se observó entre las personas con alto apego.

PALABRAS CLAVE */ Responsabilidad social corporativa, apego a la marca, actitud en relación a la causa, congruencia marca-causa, experimento.*

INTRODUÇÃO

Questões como desigualdade social, violência urbana, desastres ambientais e *deficit* educacional têm ocupado cada vez mais espaço no debate nacional, estimulando as empresas a assumirem papéis mais relevantes na solução desses problemas. As ações de responsabilidade social contribuem não apenas para as empresas (Mohr, Webb, & Harris, 2001), mas também para as pessoas que se beneficiam das ações sociais. O patrocínio de ações de RSC tem efeitos positivos sobre a intenção de compra (Andrews, Luo, Fang, & Aspara, 2014; Sen & Bhattacharya, 2001), a intenção de investir na empresa (Sen, Bhattacharya, & Korschun, 2006), a atitude em relação à empresa (Zdravkovic, Magnusson, & Stanley, 2010) e o boca a boca positivo (Skarmeas & Leonidou, 2013).

Embora os benefícios das ações de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) para as empresas já estejam bem documentados, o mesmo não se pode dizer sobre a intenção dos consumidores em também contribuir para a causa. A identificação do consumidor com a causa patrocinada por uma marca pode aumentar a sua vontade de também participar, alavancando os efeitos positivos tanto para as pessoas beneficiadas pela causa quanto para a própria marca.

Apesar dos seus aspectos positivos, as ações de RSC também podem ter efeitos negativos para a marca e para o engajamento do consumidor (Becker-Olsen, Cudmore, & Hill, 2006). De acordo com Vlachos, Tsamakos, Vrechopoulos e Avramidis (2009), os consumidores podem não perceber a reciprocidade das ações de RSC, atribuindo motivações oportunistas ao engajamento das empresas em tais práticas, além de percebê-las como tentativas deliberadas de enganá-los sobre a capacidade ética da empresa (Skarmeas & Leonidou, 2013).

A congruência entre a marca e a ação de RSC, grau em que uma marca e uma causa social compartilham os mesmos valores ou a mesma base de consumidores (Sen & Bhattarcharya, 2001), é fator essencial para que uma marca possa obter resultados positivos com o patrocínio de causas sociais (Roy, 2010; Zdravkovic et al., 2010) Entretanto, outros estudos (Nan & Heo, 2007; Sheikh & Beise-Zee, 2011) sugerem que o efeito negativo da baixa congruência marca-causa possa ser mitigado. Uma pergunta que ainda não foi adequadamente respondida é se uma forte relação afetiva entre o consumidor e a marca patrocinadora de uma causa social ou uma atitude muito positiva do consumidor em relação à causa social poderiam diminuir o impacto negativo da baixa congruência marca-causa.

He, Zhu, Gouran e Kolo (2016) mostraram que o apego, medida do vínculo emocional que um consumidor possui em relação à uma marca, influencia positivamente a intenção de compra de uma marca patrocinadora de causas sociais. O apego à marca, além de importante sinalizador da identificação com a marca, também promove a lealdade e o comprometimento dos consumidores (Hazan & Shaver, 1994). Entretanto, o efeito do apego em relação à marca em condições de baixa congruência marca-causa ainda não foi examinado empiricamente.

Por outro lado, Barone, Norman e Miyazaki (2007) sugerem que a atitude mais positiva em relação à causa social pode mitigar o efeito negativo da baixa congruência marca-causa. O que não está claro, entretanto, é se uma atitude positiva em relação à marca poderia mitigar o efeito de níveis baixos de apego à causa em condições de baixa congruência marca-causa.

Diversos estudos sugeriram que a baixa congruência marca-causa levaria os consumidores a suspeitar da motivação da marca, mas poucos estudos examinaram os mecanismos pelos quais a congruência marca-causa influencia as respostas ao patrocínio de uma causa social (entretanto, veja exceções como Romani & Grappi, 2014; Romani, Grappi, & Bagozzi, 2014). Neste estudo, propomos que a percepção de intenção manipulativa, grau em que o consumidor percebe que uma campanha de propaganda esteja tentando persuadi-lo de maneira injusta (Campbell, 1995), é responsável por mitigar os efeitos positivos do patrocínio de uma causa social. Essa proposta é coerente com o modelo de conhecimento da persuasão (Friestad & Wright, 1994) segundo o qual os consumidores desenvolvem conhecimento sobre as táticas persuasivas usadas pelas empresas, aumentando o ceticismo em relação às propagandas (Obermiller & Spangenberg, 1998) e influenciando negativamente as suas respostas comportamentais.

Este estudo contribui, portanto, para a literatura de RSC ao examinar conjuntamente três variáveis que determinam os resultados do patrocínio de uma ação de RSC – a congruência marca-causa, o apego à marca e a atitude em relação à causa de RSC. Embora essas variáveis tenham sido examinadas isoladamente em estudos anteriores, o exame conjunto de variáveis importantes contribui para ampliar o conhecimento sobre um determinado fenômeno de interesse, como o patrocínio de ações de RSC. O estudo também contribui para a literatura ao examinar o efeito do patrocínio de ações de RSC sobre uma variável de interesse social, a intenção de aderir à causa. Finalmente, o presente estudo contribui para a teoria de RSC ao examinar um dos mecanismos pelos quais a congruência marca-causa influencia os resultados do patrocínio de ações de RSC.

Do ponto de vista gerencial, este estudo sugere às empresas as condições em que a congruência marca-causa é mais ou menos importante, servindo como guia na seleção das causas que as marcas devem apoiar e os resultados que podem ser esperados.

CC BY

ISSN 0034-7590

Nas próximas seções, discutimos os conceitos envolvidos na formulação das hipóteses e apresentamos os dois estudos que testaram essas hipóteses. Concluímos com as implicações teóricas e gerenciais e apontamos as limitações do estudo, bem como as sugestões de estudos futuros.

RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

Mohr et al. (2001) definem a RSC como "o compromisso da empresa em minimizar ou eliminar quaisquer efeitos prejudiciais e maximizar seu impacto benéfico a longo prazo" (p. 47). O engajamento das empresas nesse tipo de iniciativa é atraente, pois está positivamente relacionado à *performance* financeira das empresas (Stanwick & Stanwick, 1998), à atitude e à intenção de compra dos consumidores (Andrews et al., 2014; Mohr et al., 2001) e à intenção de investir na empresa (Sen et al., 2006).

Sen e Bhattacharya (2001) sugeriram que os indivíduos tendem a se identificar com marcas que se engajam em RSC, pois isso auxiliaria a manutenção da autoimagem positiva do indivíduo. Contudo, esses mesmos autores identificaram também que a relação entre o patrocínio de ações de RSC e as respostas comportamentais do indivíduo podem variar de acordo com o apoio pessoal em relação às questões de RSC, às suas crenças e à congruência percebida entre as suas próprias características e as da marca. Além disso, quando a causa de RSC tem alta congruência com a marca, as atitudes do consumidor em relação à marca são mais favoráveis (Nan & Heo, 2007; Roy, 2010). Uma marca pode ter maior congruência com a causa se ambas servem uma base de consumidores semelhantes ou se possuem valores semelhantes.

A maioria dos estudos sobre a RSC, entretanto, tem se concentrado mais nos retornos dessas iniciativas para os negócios da empresa e muito menos em seus possíveis retornos sociais (Bhattacharya & Sen, 2004). Por exemplo, Romani e Grappi (2014) verificaram que testemunhar a promoção de boas ações de uma empresa pode aumentar a probabilidade de que os indivíduos se envolvam em comportamentos sustentáveis semelhantes.

Em sua proposta de um quadro referencial para a integração adequada das ações de RSC às atividades de *marketing* das organizações, Maignan e Ferrell (2004) sugerem que muitos estudos não consideraram adequadamente como as práticas e o pensamento de marketing podem contribuir para o desenvolvimento de práticas socialmente responsáveis dentro das organizações. Maignan e seu colega também criticam os estudos na área de *marketing* que examinaram as respostas dos consumidores às ações de RSC usando dimensões limitadas e medidas de resposta relacionadas exclusivamente ao desempenho de *marketing*. No presente estudo, além de considerar a resposta dos consumidores às diferentes dimensões de RSC, também examinamos uma medida de resposta raramente investigada na literatura, que é a intenção do consumidor em se engajar na causa defendida pela marca.

APEGO À MARCA

O interesse sobre o estudo do apego à marca surgiu com o reconhecimento da importância da criação de relações fortes entre consumidores e marcas. O apego influencia a construção de relacionamentos fortes com a marca, aumentando a lealdade dos consumidores e tornando-os menos sensíveis a preços (Park, MacInnis, & Priester, 2008). Apego à marca pode ser definido como "a força da relação cognitiva e afetiva que conecta uma marca com o indivíduo [...] e denota um estado psicológico em que a marca é vista como uma extensão do eu" (Park et al., 2008, p. 4).

O apego à marca é um importante moderador das respostas dos indivíduos às ações de RSC, porque elevados níveis de apego tornam o consumidor mais sensível e menos crítico às atividades de uma marca (Park, MacInnis, Priester, Eisingerich, & Iacobucci, 2010). Segundo He et al. (2016), o apego emocional à marca está positivamente relacionado à intenção do indivíduo de comprar produtos da marca patrocinadora de uma campanha de RSC, devido à imagem socialmente responsável da marca, além de fortalecer a identidade moral do indivíduo. Como veremos na próxima seção, o apego à marca pode levar um consumidor a demonstrar respostas positivas a despeito de uma baixa congruência marca-causa.

O EFEITO DO APEGO À MARCA SOBRE A CONGRUÊNCIA MARCA-CAUSA DE RSC

Roy (2010) observou que o patrocínio de ações de RSC incongruentes com a marca é percebido de maneira negativa e, quando a congruência é alta, a percepção de sinceridade e a atitude em relação à marca são mais positivas. Da mesma forma, Becker-Olsen et al. (2006) observaram que a baixa congruência marca-causa pode influenciar negativamente as crenças, atitudes e intenções dos consumidores, independentemente da motivação da empresa patrocinadora.

Apesar dos resultados desses estudos, ainda há dúvidas sobre os resultados que podem ser obtidos em situações de baixa congruência e alto apego, uma vez que há evidências teóricas de que a consciência do consumidor sobre a causa, a credibilidade da empresa, a atitude em relação à causa ou o conteúdo da comunicação podem mitigar o efeito da baixa congruência (Barone et al., 2007; Nan & Heo, 2007).

Em relação aos efeitos "secundários" das ações de RSC, Kwak e Kwon (2016) sugeriram que a identificação do consumidor com uma empresa aumenta a percepção de que ele próprio está envolvido no processo de doação, evocando sentimentos de gratidão e encorajando-o a colaborar com tais iniciativas. Quanto maior a identificação consumidor-empresa, maiores o sentimento de gratidão e a intenção de apoiar as ações. Os resultados de Sen, Johnson, Bhattacharya e Wang (2015) também dão indícios de que níveis elevados de apego à marca podem estar positivamente relacionados à intenção dos indivíduos de aderir a ações de RSC, independentemente da congruência marca-causa.

Um consumidor com elevados níveis de apego à marca pode demonstrar um processo de assimilação enviesado, tendência de assimilar os eventos que concordam com o próprio ponto de vista como mais confiáveis (Lord, Ross, & Lepper, 1979). Na prática, esse viés assimilativo levaria os consumidores a esquecerem os "erros" cometidos pelas marcas (McCullought et al., 1998) e engajarem-se em processamento enviesado e defensivo de informações negativas relacionadas à marca (Schmalz & Orth, 2012).

Propomos que níveis elevados de apego à marca podem moderar o efeito da congruência marca-causa sobre as respostas dos indivíduos. Especificamente, um nível elevado de apego à marca pode levar um indivíduo a descontar uma baixa congruência marca-causa, inibindo a sua desconfiança da motivação da marca mesmo que ela decida patrocinar causas com baixa congruência. Por outro lado, indivíduos com baixo apego à marca só responderão positivamente quando a marca for congruente com a causa patrocinada. Em outras palavras, propomos que níveis elevados de apego à marca podem mitigar o efeito negativo da incongruência marca-causa, conduzindo às seguintes hipóteses:

> H1a: A intenção de aderir a uma ação de RSC promovida por uma marca é maior quando a causa é congruente com a marca do que quando a causa é incongruente para consumidores que têm baixo apego à marca.

> H1b: A intenção de aderir a uma ação de RSC promovida por uma marca independe da congruência marca-causa para consumidores que têm alto apego à marca.

O PAPEL MEDIADOR DA INTENÇÃO PERSUASIVA

Os indivíduos são constantemente expostos a situações em que têm de lidar com mensagens e ações de *marketing* que usam diferentes apelos para convencê-los a comprar ou usar produtos e serviços. A exposição a esses apelos estimula o desenvolvimento de um conhecimento sobre as tentativas de persuasão (Friestad & Wright, 1994) e é usada pelos indivíduos para interpretar e avaliar tais mensagens.

Obermiller e Spangenberg (1998) sugeriram que o conhecimento sobre as táticas de persuasão aumenta o ceticismo em relação às propagandas, que, por sua vez, reduz a probabilidade de respostas positivas às causas associadas à empresa (Lawler & Thye, 2006). Romani et al. (2014) sugeriram que persuadir os consumidores de que as ações de RSC da empresa são desinteressadas e altruístas é essencial para produzir respostas positivas, uma vez que a percepção de razões oportunistas pode motivar os consumidores a duvidarem dos esforços da marca. Skarmeas e Leonidou (2013) observaram que os consumidores se tornam mais resistentes a informações positivas e mais propensos ao boca a boca negativo quando duvidam dos motivos da marca em se engajar em ações de RSC.

Mohr et al. (2001) identificaram que os indivíduos acreditam que parte da motivação das empresas para agirem de maneira socialmente responsável é o interesse em ajudar, mas que as empresas também têm interesses próprios. Chiou, Hsu e Hsieh (2013) investigaram a relação entre o apego à marca e a percepção de intenção persuasiva e descobriram que, para elevados níveis de apego, há uma tendência à negação de informações negativas atribuídas à marca, já que os indivíduos são menos propensos a se influenciarem negativamente por suspeitas ou acusações que não se alinham com suas crenças em relação à marca.

Assim, propomos que pessoas com alto apego à marca são menos sensíveis à percepção de intenção persuasiva das ações de RSC, independentemente da congruência marca-causa. Por sua vez, pessoas com baixo apego à marca são mais sensíveis à intenção persuasiva da marca e podem perceber, em ações de baixa congruência, uma intenção manipulativa. Formalmente, propomos, então, a seguinte hipótese:

> H2: A percepção de intenção persuasiva mediará o efeito da congruência marca-causa sobre a intenção de aderir à causa para pessoas com baixo nível de apego à marca, mas não para pessoas com alto nível de apego à marca.

EXPERIMENTO 1

Neste experimento, investigamos o efeito moderador do apego à marca sobre a relação entre a congruência marca-causa e a intenção do indivíduo em aderir a uma ação de RSC (H1a e H1b) e o efeito mediador da intenção persuasiva para pessoas com baixo nível de apego, mas não para pessoas com alto nível de apego (H2).

Método

Amostra e *design*

Estudantes universitários (n= 131, 59% homens, M = 21 anos) foram convidados a participar de um experimento de laboratório com duas condições (congruência marca-causa: congruente *vs*. incongruente), entre sujeitos, em que o apego à marca foi mensurado. Os participantes foram abordados durante o intervalo das aulas e convidados a responder a uma pesquisa em um laboratório. Ao acessarem o questionário, o programa de computador fazia a alocação aleatória das condições experimentais aos participantes.

Pré-teste

Fizemos um pré-teste para selecionar uma marca e duas ações de RSC, uma congruente e outra incongruente com a marca. Os participantes do pré-teste (n = 31) pertenciam à mesma população dos participantes do estudo principal. Inicialmente, cada indivíduo foi exposto a 11 opções de ações de RSC e solicitado a indicar as duas ações de RSC com as quais ele mais se identificava e, em seguida, foi solicitado a indicar a marca que ele considerava mais apropriada para executar as 11 ações de RSC. As 37 marcas apresentadas foram selecionadas com base no julgamento dos pesquisadores sobre a congruência entre a marca e as causas investigadas.

A ação de reciclagem coletiva foi a mais citada (15 citações ou 48% dos respondentes), sendo escolhida como estímulo do experimento. A marca mais associada à reciclagem coletiva foi a Coca-Cola, citada por 21 dos 31 respondentes, sendo também escolhida como estímulo. Com base em nosso julgamento, selecionamos uma ação de RSC que fosse incongruente com a marca Coca-Cola (prevenção do câncer de pele).

Procedimentos

No início do experimento, os participantes foram informados de que a Coca-Cola estava testando uma nova propaganda de uma ação de RSC antes de um amplo lançamento nacional. Após a exposição a uma das propagandas, os participantes indicaram sua intenção em aderir à campanha (α = .78; M= 4,57; DP = 1,20), concordando ou discordando (1 = discordo totalmente e 7 = concordo totalmente) com as três afirmações adaptadas de Romani et al. (2014) ("Esta propaganda influenciou positivamente minha opinião sobre a reciclagem coletiva", "Minha disposição a colaborar/aderir com a reciclagem coletiva aumentou depois de ver esta propaganda" e "Esta propaganda me incentivou a buscar informações sobre a reciclagem coletiva").

A percepção de intenção persuasiva foi medida utilizando a escala de Inferências de Intenção Manipulativa (IMI) (α = .82; M = 2,23; DP = 1,00) de Campbell (1995). Para medir a congruência marca-causa, adaptamos a escala usada por Keller e Aaker (1992) e Smith e Park (1992) (α = .90; M = 4,44; DP = 1,77), usando escalas do tipo Likert com 7 pontos.

Por fim, os participantes indicaram em que medida a marca despertava um conjunto de 10 sentimentos (alegre, feliz, satisfeito, relaxado, inspirado, motivado, interessado, ativo, entusiasmado e tranquilo) usando uma escala de 7 pontos (1 = nada; 7 = muito). Esses itens foram adaptados de Thomson, MacInnis e Park (2005) e foram agrupados em um índice (α = .93; M = 4,03; DP = 1,47) para representar o apego à marca. Depois de completar essas medidas, os participantes responderam a questões demográficas e receberam um agradecimento pela participação.

Resultados

Checagem da manipulação

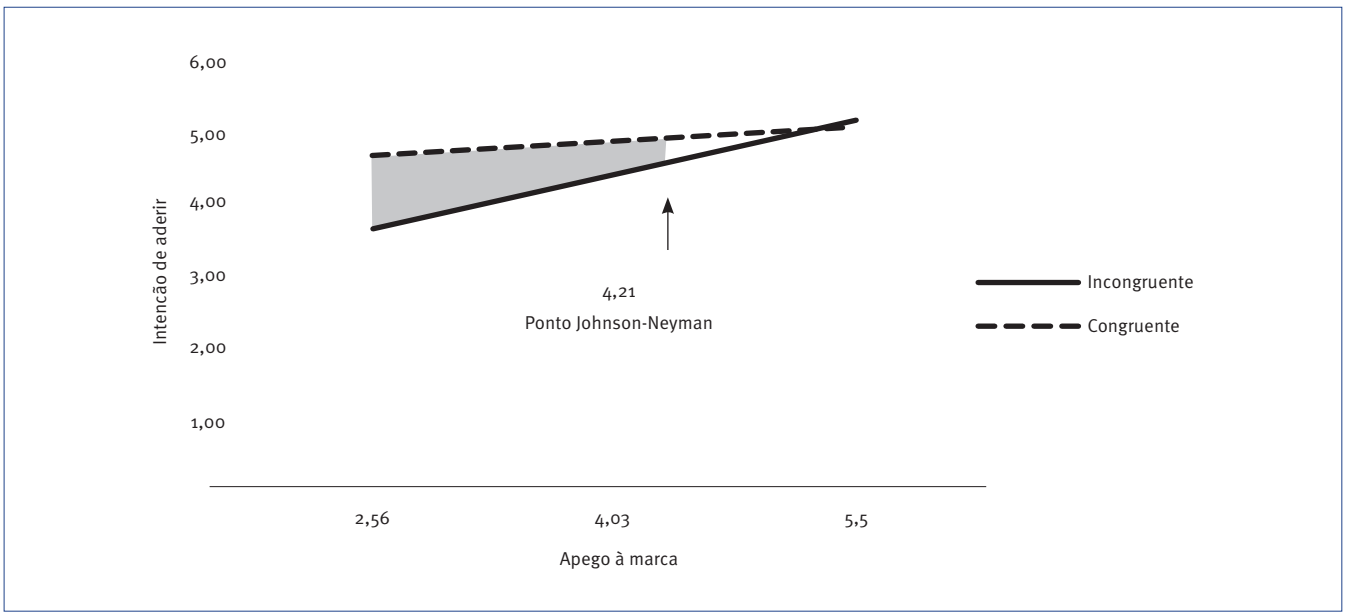
Como esperado, a congruência percebida entre a marca Coca-Cola e a ação de RSC "Reciclagem coletiva" (M= 5,6) foi maior do que a congruência percebida entre Coca-Cola e a ação de RSC "Proteção contra o câncer de pele" (M= 3,2; t(129) = 10,7; p < 0,01), significando que a manipulação da congruência marca-causa funcionou como previsto.

Intenção de aderir à campanha

A análise do efeito da congruência marca-causa sobre a intenção de aderir à ação de RSC moderado pelo apego à marca (H1a e H1b) foi feita com o uso da macro PROCESS (Hayes, 2013; Modelo 1) usando 10 mil reamostras pelo sistema de bootstrapping. O procedimento foi realizado utilizando a variável intenção de aderir como dependente, o apego à marca como moderadora e a congruência marca-causa como variável independente (0 = incongruente; 1 = congruente).

Os resultados mostraram que a regressão é significativa ($F(3,127) = 13,53$, $p < 0,01$; $R^2 = 0,24$). Para a amostra de 131 respondentes, o cálculo *post-hoc* do poder do teste do teste *t* do coeficiente de interação da regressão, calculado pelo *software* G-Power (Faul, Erdfelder, Lang, & Buchner, 2007), superou 99,9%. Confirmando a hipótese de moderação, o coeficiente do termo da interação foi significativo ($b = -0,38$; $t(127) = -2,98$, $p < 0,01$). Para decompor essa interação, utilizamos a técnica de Johnson-Neyman para identificar o intervalo de apego à marca para o qual o efeito da congruência da campanha foi significativo (Spiller, Fitzsimons, Lynch, & McClelland, 2013). Quando o apego à marca assumiu valores inferiores a 4,21, correspondentes a 49% da amostra, houve um efeito significativo e positivo ($b = 0,37$, $DP = 0,19$, $p = 0,05$) da congruência sobre a intenção de aderir à ação de RSC. Confirmando H_{1a} e H_{1b}, quando o nível de apego era baixo (valores inferiores a 4,21), a intenção de adesão à campanha de RSC foi maior para a campanha congruente do que para a campanha incongruente. Para níveis altos de apego à marca (maior que 4,21), não verificamos diferença significativa da intenção de adesão de acordo com a congruência marca-causa (Gráfico 1).

Gráfico 1. **Intenção de aderir à causa por congruência e por nível de apego à marca**



O efeito mediador da intenção persuasiva

Em seguida, fizemos uma análise de mediação moderada para testar H_2. Usamos o modelo 8 da macro PROCESS (Hayes, 2013) considerando intervalos de confiança de 95% gerados com 10 mil reamostras. Como previmos, verificamos um efeito condicional indireto significativo e positivo da intenção persuasiva ($b = 2.56$ [.03; .51]) para baixos níveis de apego em relação à marca, mas não para altos níveis de apego em relação à marca ($b = -.02$ [-.18; .10]). Esses resultados indicam que a menor intenção de aderir à ação de RSC incongruente comparada à ação de RSC congruente para pessoas com baixo nível de apego à marca é provocada pela maior percepção de intenção persuasiva. Por sua vez, pessoas com alto apego à marca são imunes à intenção persuasiva da campanha, razão pela qual não verificamos diferença entre as intenções de aderir em relação às duas campanhas, confirmando H_2.

Discussão

Os resultados do primeiro experimento sugerem que o efeito negativo da incongruência marca-causa sobre a intenção de aderir à ação de RSC só foi significativo para pessoas com baixo apego à marca. Kwak e Kwon (2016) já haviam observado que ações de RSC estimulam os consumidores que se identificam com a organização a também apoiarem a causa, estimulando sentimentos de gratidão que motivam a intenção de também doar/apoiar a ação. Se estendermos os resultados obtidos no primeiro experimento com o apego à marca para a identificação com a organização, nossos resultados sugerem que apenas indivíduos com um alto nível de identificação com a empresa promotora da ação de RSC estarão propensos a também contribuírem para a causa.

Estudos sobre apego à marca verificaram que os indivíduos parecem perceber menos motivações negativas associadas a

 CC BY ISSN 0034-7590

ações de RSC promovidas por marcas às quais são mais apegados (Chiou et al., 2013; Schmalz & Orth, 2012). Consistentes com esses estudos, os resultados do primeiro experimento sugerem que os indivíduos com baixo apego à marca perceberam níveis mais elevados de intenção persuasiva em ações de RSC incongruentes com a marca, diminuindo sua intenção de adesão. Indivíduos com elevado nível de apego, por outro lado, não reportaram diferenças na percepção de intenção persuasiva e demonstraram a mesma intenção de aderirem à causa de RSC, independentemente da congruência marca-causa.

Embora o apego à marca seja idiossincrático e não esteja sob controle direto dos gerentes de marcas, ele é baseado em sentimentos de segurança construídos durante o relacionamento do indivíduo com a marca (Sen et al., 2015). Tal segurança, fruto da história entre o indivíduo e a marca, parece tornar os consumidores imunes à percepção de motivações oportunistas e, portanto, mais dispostos a apoiarem as ações promovidas pela marca.

EXPERIMENTO 2

Segundo Drumwright (1996), tão ou até mais importante que a congruência marca-causa é a congruência consumidor-causa pois, quando esta é baixa, o interesse de engajamento do indivíduo é menor. Grau e Folse (2007) mostraram que indivíduos com mais envolvimento demonstraram atitudes mais favoráveis em relação a ações de RSC, e a atitude de indivíduos com menos envolvimento só aumentava quando a ação apoiava causas locais ao invés de causas nacionais. De modo similar, Lichtenstein, Drumwright e Braig (2004) observaram que a relevância da causa para o indivíduo exerce influência sobre a decisão de compra de produtos de marcas associadas à RSC. Zdravkovic et al. (2010) verificaram que a familiaridade do indivíduo com a causa influencia significativamente a atitude em relação à marca quando há congruência marca-causa, mas não quando estas são incongruentes.

Estendendo tais conclusões, Barone et al. (2007) verificaram que a atitude em relação à causa pode também influenciar o efeito da congruência entre a causa e a marca na determinação das respostas dos consumidores. Quando os indivíduos possuem atitudes positivas em relação à causa, a congruência torna-se menos relevante, pois há uma interação entre a afinidade do consumidor com a causa e a percepção dos motivos da empresa promotora da ação. Sheikh e Beise-Zee (2011, p. 27) também investigaram a relação da congruência marca-causa e a afinidade do indivíduo com a causa sobre a atitude em relação à empresa promotora. Sheikh e seu colega observaram que a congruência marca-causa possui efeito significativo sobre a atitude do indivíduo quando a afinidade é baixa, mas o efeito é insignificante quando a afinidade é alta.

Entretanto, os estudos acima investigaram apenas os efeitos da atitude do indivíduo em relação à causa sobre os retornos das ações de RSC para a empresa, e não especificamente para a causa. Kwak e Kwon (2016) observaram que, além da identificação entre consumidor-empresa, a atitude em relação à causa também influencia positivamente a intenção de doação: quanto maior a atitude em relação à causa, mais forte a relação gratidão-doação e, consequentemente, maior a intenção de doação do indivíduo.

Embora os resultados de estudos anteriores sugiram que atitudes mais positivas em relação à causa de RSC conduzam a respostas mais positivas dos consumidores para a marca mesmo quando a congruência marca-causa é baixa, a atitude em relação à causa pode também influenciar a intenção de engajamento do indivíduo (Kwak & Kwon, 2016). Propomos que atitudes mais favoráveis à causa podem mitigar o efeito de um baixo apego em relação à marca e da baixa congruência marca-causa, ou seja, independentemente do apego à marca e da congruência marca-causa, quando a atitude em relação à causa de RSC é alta, a intenção de aderir à causa de RSC patrocinada por uma marca será alta. Entretanto, quando a atitude em relação à causa não for tão positiva, os resultados observados no primeiro experimento devem se manter, ou seja, o apego em relação à marca moderará o efeito da congruência marca-causa sobre a intenção de aderir à causa. Essa discussão leva às seguintes hipóteses:

> H_{3a}: O efeito previsto em H_{1a} e H_{1b} se manterá quando o consumidor tiver uma baixa atitude em relação à causa de RSC promovida.

> H_{3b}**:** A intenção de aderir à ação de RSC não dependerá da congruência marca-causa nem do apego à marca quando a atitude em relação à causa de RSC promovida for alta.

Método

Amostra e *design*

Estudantes universitários (n= 280, 61% homens, M = 21,5 anos) foram convidados a participar de um experimento de laboratório 2 (congruência marca-causa: congruente *vs*. incongruente) x 2 (Coca-Cola vs. Dove), entre sujeitos, em que o apego à marca e a atitude em relação à causa de RSC foram mensurados. Para aumentar a generalização dos resultados, fizemos duas replicações com duas marcas diferentes (Dove e Coca-Cola) e mantivemos constantes as ações de RSC de tal forma que uma ação de RSC é congruente com uma das marcas e incongruente com a outra. Portanto, esperávamos observar os mesmos resultados para cada uma das

 CC BY ISSN 0034-7590

marcas. Ao contrário de estudos anteriores em que as replicações foram feitas solicitando aos participantes a avaliação de diversas ações de RSC (e.g., Zdravkovic et al., 2010), optamos por expor cada indivíduo a um único estímulo marca-causa para diminuir a carga cognitiva de realizar diversas avaliações. Ao invés de variar as ações para cada marca, preferimos mantê-las constantes, com o objetivo de demonstrar que os resultados observados no primeiro experimento não são resultados de uma escolha adequada marca-causa e se mantêm independentemente da marca.

Procedimentos

Mantivemos a marca Coca-Cola e a reciclagem coletiva para representar a marca-causa congruente (estímulos usados no primeiro experimento) e, para maior generalização, substituímos a causa "Prevenção contra o câncer de pele" do primeiro experimento por "Prevenção contra o câncer de mama" para representar uma ação incongruente com a marca Coca-Cola. Baseados nos resultados do pré-teste do primeiro experimento, escolhemos a marca Dove por ter sido a mais citada, entre as cinco marcas disponíveis, como mais apropriada para apoiar a ação "Prevenção contra o câncer de mama" (16 citações ou 52% dos respondentes). Ao fazer essas escolhas, esperávamos que a marca Coca-Cola (Dove) fosse congruente (incongruente) com a ação de reciclagem coletiva e incongruente (congruente) com a causa de prevenção do câncer de mama.

Os estímulos, pretensamente propagandas a serem veiculadas em revistas, foram criados utilizando-se o mesmo *layout*, *design*, cores, plano de fundo, fonte e frases semelhantes.

Os participantes responderam às mesmas escalas utilizadas no primeiro experimento adaptadas para este experimento, com exceção da escala de apego à marca. Para tanto, foi utilizada a versão de Park et al. (2010), respondida por meio de uma escala de Likert de 7 pontos (1 = discordo totalmente; 7 = concordo totalmente). Além disso, os participantes foram convidados a avaliar a sua atitude em relação à causa de RSC usando os cinco itens da escala de Webb, Green e Brashear (2000). Depois de completar essas medidas, os participantes responderam algumas questões demográficas e receberam um agradecimento pela participação.

Resultados

Conferência das manipulações

Após o agrupamento das questões relacionadas à congruência marca-causa (M = 4,74; DP = 1,66; α = .89), verificamos que a congruência percebida entre a marca Coca-Cola e a campanha de reciclagem coletiva (M= 5,6) foi maior do que a congruência entre a marca Coca-Cola e a causa de combate ao câncer de mama (M = 3.5; t(138) = -8,82; p<0,01). Da mesma forma, a congruência percebida entre a marca Dove e a causa de combate ao câncer de mama foi maior (M= 5,5) do que a congruência entre a marca Dove e a causa de reciclagem coletiva (M= 4,4; t(138) = -8,66; p<0,01). Portanto, a manipulação da congruência entre as ações e as marcas funcionou.

Intenção de aderir à campanha

Para verificar se os resultados foram os mesmos para cada uma das duas replicações, fizemos uma análise de regressão usando como variável dependente a intenção de aderir à causa e como independentes as variáveis *dummy* correspondentes às marcas e às causas de RSC, o apego em relação à marca, a atitude em relação à causa e todas as interações entre as quatro variáveis. A regressão revelou-se significativa ($F(15,264) = 6,81$ ($p < 0,01$); $R^2 = .24$), mas nem o coeficiente associado à *dummy* correspondente às marcas nem nenhuma das interações com essa *dummy* foram significativas (todos os p's > 0,30). Isso significa que, assim como esperávamos, a marca não interagiu com nenhuma das variáveis e, portanto, para o teste das hipóteses, poderíamos agrupar os dados das duas marcas.

Para o teste das hipóteses H_{3a} e H_{3b}, utilizamos a macro PROCESS (Hayes, 2013; Modelo 3). O procedimento foi feito usando a variável intenção de aderir como dependente, o apego à marca e a atitude em relação à causa como moderadores e a congruência da campanha (0 = incongruente; 1 = congruente) como variável independente. Como esperávamos, os resultados revelaram que o coeficiente do termo associado à interação entre as três variáveis foi significativo ($b = 0,21$; $t(272) = 2,16$, $p < 0,05$). Para a amostra de 280 respondentes, o cálculo *post-hoc* do poder do teste do teste *t* do coeficiente de interação, calculado pelo *software* G-Power (Faul et al., 2007), foi constatado superior a 99,9%.

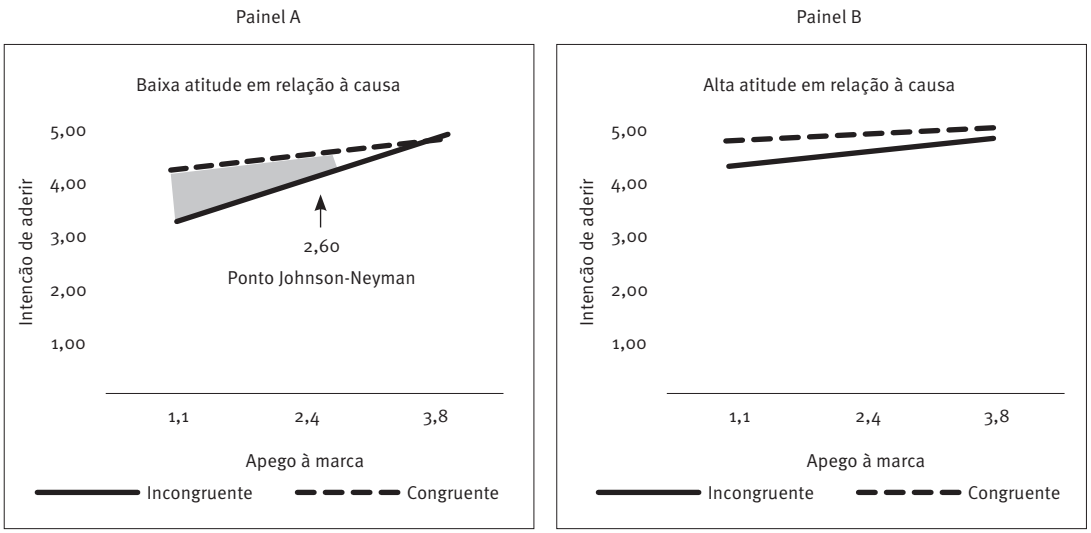
Para decompor a interação entre as três variáveis e facilitar a interpretação de acordo com as hipóteses, foram feitas duas análises separadas, uma para níveis baixos de atitude em relação à causa de RSC (H_{3a}) e outra para níveis altos de atitude em relação à causa (H_{3b}). Uma vez que a variável atitude em relação à causa foi mensurada, os dois grupos foram divididos pela mediana (Med = 5,8). Também fizemos a análise usando o mesmo procedimento com todos os valores da escala de atitude em relação à causa, e os resultados foram os mesmos que aqueles obtidos pela dicotomização. Para facilitar a compreensão dos resultados, entretanto, preferimos apresentar apenas o resultado obtido com a dicotomização da variável atitude em relação à causa.

 CC BY ISSN 0034-7590

Para níveis baixos de atitude em relação à causa, uma análise similar àquela usada no primeiro experimento (PROCESS, Modelo 1) revelou uma interação significativa entre apego à marca e congruência marca-causa (b = -0,34; t(139) = -2.26, p ‹ 0,05). A técnica Johnson-Neyman revelou um efeito positivo e significativo da congruência (b = 0,40, p = 0,05) para níveis de apego inferiores a 2,60, representando 66% da amostra. Em outras palavras, quando a atitude em relação à causa é baixa, a causa congruente gera maior intenção de adesão do que a causa incongruente para baixos níveis de apego (inferior a 2,60), mas não para altos níveis de apego, confirmando H_{3a} (Gráfico 2, Painel A)

A mesma análise foi feita para níveis altos de atitude em relação à causa. Os resultados revelaram que o coeficiente associado à interação congruência marca-causa e ao apego à marca não foi significativo (b = -0,11; t(133) = -0,85, p = 0,40); o apego em relação à marca (b = 0,19; t(133) = 1,98, p ‹ 0,05) foi significativo e o coeficiente associado à ação de RSC ficou próximo da significância (b = .66, t(133) = 1.65; p = 0,1003). Portanto, os resultados sugerem que, para altos níveis de atitude em relação à causa, o apego em relação à marca não modera o efeito da congruência marca-causa sobre a intenção de aderir à causa, confirmando H_{3b} (Gráfico 2, Painel B). Por outro lado, os resultados também sugerem que a intenção de aderir à causa aumenta com o apego à marca e, de modo direcional, é maior para a causa congruente com a marca comparada à causa incongruente.

Gráfico 2. **Intenção de aderir à causa por congruência e por nível de apego à marca**



Discussão

O estudo 2 fornece suporte para as hipóteses H_{3a} e H_{3b}. Esse resultado é compatível com os resultados dos estudos de Barone et al. (2007) e Kwak e Kwon (2016). Para situações de alta atitude em relação à causa, a congruência marca-causa não influenciou as respostas dos indivíduos em relação ao apoio à causa, ainda que a intenção de aderir à causa esteja relacionada ao apego à marca. No entanto, se a atitude é baixa, o apego do indivíduo à marca será um importante motivador ao apoio dessas ações. Já se o apego e a atitude forem baixos, a congruência marca-causa torna-se o elemento definidor da intenção de adesão à causa. Além disso, para níveis baixos de atitude em relação à causa, os resultados do segundo experimento replicam os resultados do primeiro experimento, mas com duas marcas diferentes e causas diferentes, aumentando a capacidade de generalização dos resultados.

DISCUSSÃO GERAL

Por meio dos resultados de dois experimentos, verificamos que o patrocínio de ações de RSC por uma marca influencia positivamente a intenção dos indivíduos em apoiar tais ações. Entretanto, como previmos, a maior ou menor intenção dos consumidores de aderir às causas apoiadas pelas marcas é

contingente à congruência marca-causa, ao apego em relação à marca e à atitude em relação à causa.

Usando diferentes marcas e causas como estímulo, verificamos que, quando a atitude dos consumidores em relação à causa é baixa, a intenção de aderir à causa é maior quando a congruência marca-causa é maior, mas apenas quando o apego à marca é baixo; quando o apego é alto, a congruência marca-causa torna-se irrelevante para o apoio do consumidor. Por outro lado, quando a atitude do consumidor em relação à causa é alta, a intenção de aderir à causa aumenta à medida que aumenta o apego. Além disso, verificamos que a percepção de intenção persuasiva diminui a intenção de aderir à causa quando a congruência é baixa para consumidores com baixo apego à marca.

Os resultados deste estudo têm importantes contribuições teóricas e gerenciais. Em primeiro lugar, propusemos um quadro teórico que investiga o efeito de três variáveis que não haviam sido examinadas de maneira conjunta anteriormente: a congruência marca-causa, o apego à marca e a atitude em relação à causa. A integração de variáveis que se mostraram relevantes quando analisadas isoladamente em um único modelo teórico aumenta tanto a capacidade de previsão quanto a de explicação de um fenômeno de interesse, como o patrocínio de ações de RSC. Apenas ao integrar essas três variáveis é que foi possível identificar que a atitude em relação à causa inibe os efeitos negativos de um nível baixo de apego à marca e de uma baixa congruência marca-causa.

A segunda contribuição deste estudo foi mostrar que ações de RSC com uma marca podem ser percebidas como incoerentes ou inapropriadas por consumidores de baixo apego à marca, aumentando a percepção de intenção persuasiva da ação e reduzindo a intenção de aderir à causa. Embora estudos anteriores (Romani & Grappi, 2014; Sharkmeas & Leonidou, 2013; Vlachos et al., 2009) houvessem sugerido teoricamente essa relação, nenhum estudo havia testado esse efeito mediador empiricamente. Além do mais, os resultados relatados aqui confirmam que o apego à marca funciona como uma barreira protetora à reputação das marcas (Chiou et al., 2013; Fedorikhin, Park, & Thomson, 2008; Schmalz & Orth, 2012), uma vez que indivíduos que têm alto apego à marca não perceberam a intenção persuasiva de ações de RSC incongruentes com a marca.

A terceira contribuição do estudo está na investigação da intenção dos consumidores de também aderirem à causa promovida por uma marca. Enquanto os benefícios do patrocínio de ações de RSC para as marcas estão bem-documentados (Becker-Olsen et al., 2006; Mohr et al., 2001), os resultados sociais dessas ações têm recebido muito menos atenção em estudos anteriores da área (para exceções, veja Lichtenstein et al., 2004; Romani & Grappi, 2014; Romani et al., 2014). À medida que os problemas sociais se tornam mais complexos, a participação de um número maior de pessoas em ações de RSC lideradas por marcas torna-se mais relevante. Por exemplo, em sua campanha para ajudar a fornecer água potável para as pessoas que não têm acesso a esse item essencial, a Stella Artois e sua parceira Water.Org já venderam mais de 225 mil cálices de vidro que tiveram o valor total arrecadado (mais de 3 milhões de dólares) doado para a causa (Stella Artois, 2017). Da mesma forma, a campanha McDia Feliz, promovida há 29 anos pelo McDonald's, arrecadou mais de 25 milhões de reais em 2017, valor destinado ao tratamento de crianças com câncer (McDia Feliz, 2017). Resultados como esses só foram possíveis porque os consumidores se engajaram numa campanha social liderada por uma marca.

Da mesma forma, o presente estudo tem importantes contribuições gerenciais ao proporcionar direções estratégicas aos gerentes de marcas que pretendem engajar seus consumidores em ações de RSC. Ainda que os resultados tenham mostrado que a atitude em relação à causa seja um importante preditor do engajamento dos consumidores em ações de RSC promovidos pelas marcas e possa reduzir o efeito negativo do baixo apego à marca e da baixa congruência marca-causa, gerentes de marcas devem ser cuidadosos na escolha das ações de RSC a serem patrocinadas. Os resultados mostram que o engajamento dos consumidores em ações incongruentes tende a ser menor, principalmente para as pessoas que têm baixo apego à marca.

Por outro lado, a promoção de ações de RSC também pode fortalecer as relações entre os consumidores e as marcas, tendo reflexos positivos na construção do apego à marca (Bhattacharya & Sen, 2004; Stanaland, Lwin, & Murphy, 2011). Quando os consumidores se engajam nas ações de RSC, as pessoas percebem que o esforço da marca é justo e sentem-se parceiras da marca na solução dos problemas sociais. Essa ação conjunta tem resultados positivos não apenas para as pessoas beneficiadas pela ação social, mas também pode resultar em benefícios para as marcas.

Park et al. (2010) sugeriram que quanto mais forte o apego do indivíduo à marca, maior a disposição a se engajar em comportamentos que exijam investimentos de tempo, dinheiro, energia ou reputação para fortalecer ou manter o relacionamento com a marca-alvo do apego. O apego aumenta a empatia e a identificação do indivíduo com a empresa, além de motivar comportamentos de comprometimento (Hazan & Shaver, 1994). Portanto, o patrocínio de ações socialmente responsáveis parece ter inspirado nos respondentes deste estudo o desejo de demonstrar comportamentos exemplares e pró-sociais.

Por fim, os resultados também indicam que o engajamento nas ações de RSC patrocinadas pelas marcas é maior entre

 CC BY

pessoas com alto apego à marca e atitudes mais positivas em relação à causa. Portanto, as marcas podem obter resultados melhores e mais rápidos ao direcionarem seus esforços de patrocínio de ações de RSC a segmentos de consumidores que possuam essas características.

Limitações e estudos futuros

Nos experimentos relatados aqui, tanto o apego quanto a atitude em relação à causa foram medidos e não manipulados. A manipulação do apego é uma tarefa difícil de ser executada em condições experimentais, pois o apego é construído e fortalecido em decorrência do tempo (Baldwin, Keelan, Fehr, Enns, & Koh-Rangarajoo, 1996). A manipulação do apego nos daria maiores garantias de que esse constructo não está confundido com variáveis similares, como a atitude em relação à marca. Entretanto, como a atitude não possui o mesmo grau de intensidade que o apego, provavelmente não observaríamos os mesmos efeitos. Por outro lado, a atitude em relação à causa pode ser manipulada com mais facilidade, podendo ser objeto de estudo no futuro.

Os presentes resultados foram obtidos em experimentos realizados com alunos de graduação, portanto estudos futuros podem investigar esses efeitos em populações mais amplas. Além disso, foram investigadas apenas duas marcas, e estudos futuros podem contemplar um número maior de marcas e causas. Da mesma forma, cabe investigar se os efeitos obtidos para a intenção de aderir às causas se manteriam para variáveis de interesse das marcas, como a intenção de aumentar o consumo da marca ou a atitude em relação à marca.

REFERÊNCIAS

Andrews, M., Luo, X., Fang, Z., & Aspara, J. (2014). Cause marketing effectiveness and the moderating role of price discounts. *Journal of Marketing*, *78*(6), 120-142. doi:10.1509/jm.14.0003

Baldwin, M., Keelan, J., Fehr, B., Enns, V., & Koh-Rangarajoo, E. (1996). Social-cognitive conceptualization of attachment working models: Availability and accessibility effects. *Journal of Personality and Social Psychology*, *71*(1), 94-109. doi:10.1037/0022-3514.71.1.94

Barone, M. J., Norman, A. T., & Miyazaki, A. D. (2007). Consumer response to retailer use of cause-related marketing: Is more fit better? *Journal of Retailing*, *83*(4), 437-445. doi:10.1016/j.jretai.2007.03.006

Becker-Olsen, K. L., Cudmore, B. A., & Hill, R. P. (2006). The impact of perceived corporate social responsibility on consumer behavior. *Journal of Business Research*, *59*(1), 46-53. doi:10.1016/j.jbusres.2005.01.001

Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2004). Doing better at doing good: When, why, and how consumers respond to corporate social initiatives. *California Management Review*, *47*(1), 9-24. doi:10.2307/41166284

Campbell, M. C. (1995). When attention-getting advertising tactics elicit consumer inferences of manipulative intent: The importance of balancing benefits and investments. *Journal of Consumer Psychology*, *4*(3), 225-254. doi:10.1207/s15327663jcp0403_02

Chiou, J.-S., Hsu. A. C-F., Hsieh, C-H. (2013). How negative online information affects consumers' brand evaluation: The moderating effects of brand attachment and source credibility. *Online Information Review*, *37*(6), 910-926. doi:10.1108/OIR-02-2012-0014

Drumwright, M. E. (1996). Company advertising with a social dimension: The role of noneconomic criteria. *Journal of Marketing*, *60*(4), 71-87. doi:10.2307/1251902

Faul, F., Erdfelder, E., Lang, A.-G., & Buchner, A. (2007). G*Power 3: A flexible statistical power analysis program for the social, behavioral, and biomedical sciences. *Behavior Research Methods*, *39*(2), 175-191. doi:10.3758/BF03193146

Fedorikhin, A., Park, C. W., & Thomson, M. (2008). Beyond fit and attitude: The effect of emotional attachment on consumer responses to brand extensions. *Journal of Consumer Psychology*, *18*(4), 281-291. doi:10.1016/j.jcps.2008.09.006

Friestad, M., & Wright, P. (1994). The persuasion knowledge model: How people cope with persuasion attempts. *Journal of Consumer Research*, *21*(1), 1-31.

Grau, S. L., & Folse, J. A. G. (2007). Cause-related marketing (CRM): The influence of donation proximity and message-framing cues on the less-involved consumer. *Journal of Advertising*, *36*(4), 19-33.

Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. New York, NY: Guilford Press.

Hazan, C., & Shaver, P. R. (1994). Attachment as an organizational framework for research on close relationships. *Psychological Inquiry*, *5*(1), 1-22. doi:10.1207/s15327965pli0501_1

He, H., Zhu, W., Gouran, D., & Kolo, O. (2016). Moral identity centrality and cause-related marketing: The moderating effects of brand social responsibility image and emotional brand attachment. *European Journal of Marketing*, *50*(1/2), 236-259. doi:10.1108/EJM-10-2014-0613

Keller, K. L., & Aaker, D. A. (1992). The effects of sequential introduction of brand extensions. *Journal of Marketing Research*, *29*(1), 35-50.

Kwak, D. H., & Kwon, Y. (2016). Can an organization's philanthropic donations encourage consumers to give? The roles of gratitude and boundary conditions. *Journal of Consumer Behaviour*, *15*(4), 348-358. doi:10.1002/cb.1576

Lawler, E. J., & Thye, S. R. (2006). Social exchange theory of emotions. In J. E. Stests & J. H. Turner (Eds.), *Handbook of the sociology of emotions* (pp. 295-320). New York, USA: Springer.

Lichtenstein, D. R., Drumwright, M. E., & Braig, B. M. (2004). The effect of corporate social responsibility on customer donations to corporate-supported nonprofit. *Journal of Marketing*, *68*(4), 16-32.

Lord, C. G., Ross, L., & Lepper, M. R. (1979). Biased assimilation and attitude polarization: The effects of prior theories on subsequently considered evidence. *Journal of Personality and Social Psychology*, *37*(11), 2098-2109. doi:10.1037/0022-3514.37.11.2098

Maignan, I., & Ferrell, O. C. (2004). Corporate social responsibility and marketing: An integrative framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *32*(1), 3-19. doi:10.1177/0092070303258971

McCullough, M. E., Rachal, K. C., Sandage, S. J., Worthington, E. L., Jr,. Brown, S. W., & Hight, T. L. (1998). Interpersonal forgiving in close relationships: II. Theoretical elaboration and measurement. *Journal of Personality and Social Psychology*, *75*(6), 1586-1603. doi:10.1037/0022-3514.75.6.1586

McDia Feliz. (2017). *O McDia Feliz 2017 foi um sucesso*. Recuperado de https://mcdiafeliz.org.br/noticias/o-mcdia-feliz-2017-foi-um-sucesso/

Mohr, L., Webb, D., & Harris, K. (2001). Do consumers expect companies to be socially responsible? The impact of corporate social responsibility on buying behavior. *Journal of Consumer Affairs*, *35*(1), 45-72. doi:10.1111/j.1745-6606.2001.tb00102.x

Nan, X., & Heo, K. (2007). Consumer responses to corporate social responsibility (CSR) initiatives: Examining the role of brand-cause fit in cause-related marketing. *Journal of Advertising*, *36*(2), 63-74.

Obermiller, C., & Spangenberg, E. R. (1998). Development of a scale to measure consumer skepticism toward advertising. *Journal of Consumer Psychology*, *7*(2), 159-186. doi:10.1207/s15327663jcp0702_03

Park, C. W., MacInnis, D. J., & Priester, J. (2008). Brand attachment: Constructs, consequences, and causes. *Foundations and Trends® in Marketing*, *1*(3), 191-230. doi:10.1561/1700000006

Park, C. W., MacInnis, D. J., Priester, J., Eisingerich, A. B., & Iacobucci, D. (2010). Brand attachment and brand attitude strength: Conceptual and empirical differentiation of two critical brand equity drivers. *Journal of Marketing*, *74*(6), 1-17. doi:10.1509/jmkg.74.6.1

Romani, S., & Grappi, S. (2014). How companies' good deeds encourage consumers to adopt pro-social behavior. *European Journal of Marketing*, *48*(5/6), 943-963. doi:10.1108/EJM-06-2012-0364

Romani, S., Grappi, S., & Bagozzi, R. P. (2014). Corporate socially responsible initiatives and their effects on consumption of green products. *Journal of Business Ethics*, *135*(2), 253-264. doi:10.1007/s10551-014-2485-0

Roy, D. P. (2010). The impact of congruence in cause marketing campaigns for service firms. *Journal of Services Marketing*, *24*(3), 255-263. doi:10.1108/08876041011040659

Schmalz, S., & Orth, U. R. (2012). Brand attachment and consumer emotional response to unethical firm behavior. *Psychology & Marketing*, *29*(11), 869-884. doi:10.1002/mar.20570

Sen, S., & Bhattacharya, C. B. (2001). Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility. *Journal of Marketing Research*, *38*(2), 225-243. doi:10.1509/jmkr.38.2.225.18838

Sen, S., Bhattacharya, C. B., & Korschun, D. (2006). The role of corporate social responsibility in strengthening multiple stakeholder relationships: A field experiment. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *34*(2), 158-166.

Sen, S., Johnson, A. R., Bhattacharya, C. B., & Wang, J. (2015). Identification and attachment in consumer-brand relationships. In N. K. Malhotra, D. MacInnis, & C. W. Park (Eds.), *Brand meaning management (Review of marketing research)* (Vol. 12, pp. 151-174). Bingley, UK: Emerald Group Publishing

Sheikh, S., & Beise-Zee, R. (2011). Corporate social responsibility or cause-related marketing? The role of cause specificity of CSR. *Journal of Consumer Marketing*, *28*(1), 27-39. doi:10.1108/07363761111101921

Skarmeas, D., & Leonidou, C. N. (2013). When consumers doubt, watch out! The role of CSR skepticism. *Journal of Business Research*, *66*(10), 1831-1838. doi:10.1016/j.jbusres.2013.02.004

Smith, D. C., & Park, C. W. (1992). The effects of brand extensions on market share and advertising efficiency. *Journal of Marketing Research*, *29*(3), 296-313. doi:10.2307/3172741

Spiller, S. A., Fitzsimons, G. J., Lynch, J. G., & McClelland, G. H. (2013). Spotlights, floodlights, and the magic number zero: Simple effects tests in moderated regression. *Journal of Marketing Research*, *50*(2), 277-288. doi:10.1509/jmr.12.0420

Stanaland, A. J. S., Lwin, M. O., & Murphy, P. E. (2011). Consumer perceptions of the antecedents and consequences of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, *102*(1), 47-55. doi:10.1007/s10551-011-0904-z

Stanwick, P. A., & Stanwick, S. D. (1998). The relationship between corporate social performance and organizational size, financial performance, and environmental performance: An empirical examination. *Journal of Business Ethics*, *17*(2), 195-204.

Stella Artois. (2017). *Buy a lady a drink*. Recuperado de https://www.stellaartois.com.br/1-calice-5-anos

Thomson, M., MacInnis, D. J., & Park, C. W. (2005). The ties that bind: Measuring the strength of consumers' emotional attachments to brands. *Journal of Consumer Psychology*, *15*(1), 77-91. doi:10.1207/s15327663jcp1501_10

Vlachos, P. A., Tsamakos, A., Vrechopoulos, A. P., & Avramidis, P. K. (2009). Corporate social responsibility: Attributions, loyalty, and the mediating role of trust. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *37*(2), 170-180. doi:10.1007/s11747-008-0117-x

Webb, D. J., Green, C. L., & Brashear, T. G. (2000). Development and validation of scales to measure attitudes influencing monetary donations to charitable organizations. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *28*(2), 299-309. doi:10.1177/0092070300282010

Zdravkovic, S., Magnusson, P., & Stanley, S. M. (2010). Dimensions of fit between a brand and a social cause and their influence on attitudes. *International Journal of Research in Marketing*, *27*(2), 151-160. doi:10.1016/j.ijresmar.2010.01.005

PENSATA

Artigo convidado
Versão original
DOI: http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020180606

DECISÕES CORPORATIVAS EM GRUPO: UMA ABORDAGEM COMPORTAMENTAL

É comum que decisões organizacionais importantes sejam tomadas em grupo. Nas instituições financeiras, não raro, as concessões de crédito são decididas em comitês. Na esfera governamental, decisões fundamentais, tais como a definição da taxa de juros básica da economia, também são tomadas em colegiado. Nas grandes empresas privadas, o conselho de administração (CA) está no topo da hierarquia organizacional e tem a palavra final sobre estratégias de investimento, financiamento e fusões e aquisições. Todavia, as peculiaridades do processo decisório grupal são largamente ignoradas na literatura de finanças, efetivamente tratando-se o coletivo como se fosse um indivíduo. Por exemplo, as pesquisas no campo de finanças corporativas comportamentais enfatizam os processos cognitivos e vieses do decisor individual e dão pouca atenção a como esses processos interagem para produzir a decisão do grupo (para uma revisão dessa literatura, *vide* Baker & Wurgler, 2013). Neste ensaio, apresento, de maneira concisa e seletiva, o estado atual da discussão multidisciplinar emergente sobre o processo decisório em pequenos grupos, com ênfase em seus aspectos comportamentais. Primeiramente, abordo as vantagens e dificuldades da decisão em grupo em comparação com a decisão individual. Em seguida, apresento contribuições recentes que mostram como a qualidade da decisão do grupo depende do contexto e como pequenas alterações do ambiente decisório podem ter consequências relevantes.

O GRUPO E O INDIVÍDUO

Em recente revisão da literatura de psicologia experimental e áreas correlatas, Tindale e Kluwe (2015) mostram que decidir em grupo traz resultados melhores do que decidir individualmente em muitos contextos. Grupos encontram com mais facilidade soluções corretas para problemas; produzem previsões mais precisas e ideias mais criativas; obtêm melhores resultados em negociações e em exames acadêmicos; tomam decisões de contratação superiores; e recuperam informações de maneira mais precisa (i.e., possuem uma "memória coletiva" superior à memória individual).

Uma das linhas de pesquisa mais antigas e consolidadas nessa literatura investiga o fenômeno da "sabedoria das multidões", concluindo que grupos são mecanismos eficientes de agregação de opiniões e estimativas individuais mesmo quando seus membros não interagem uns com os outros. Por exemplo, Ariely et al. (2000) demonstram que, sob certas condições estatísticas, a média de estimativas de probabilidade produzida por um grupo será sempre superior à estimativa individual de qualquer dos seus membros, argumento corroborado por muitos estudos empíricos realizados em condições mais realistas.

É provável que a natureza social da decisão seja uma resposta adaptativa às condições que moldaram a evolução da vida em sociedade. O processo decisório coletivo pode ter contribuído para mitigar limitações cognitivas individuais e, dessa forma, aumentar os recursos disponíveis para todos. Nessa linha, Hastie e Kameda (2005) simulam a escolha de locais apropriados para caça por grupos

LUCAS AYRES BARREIRA DE CAMPOS BARROS[1]
lucasbarros@usp.br
ORCID: 0000-0002-9319-1306

[1]Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo, SP, Brasil

de caçadores-coletores. Comparando diversas regras de decisão alternativas, os autores relatam que regras simples de maioria/pluralidade (e.g., escolher o local de caça com maior número de votos entre os membros do grupo) têm desempenho ótimo e despendem poucos recursos cognitivos, inclusive superando de modo consistente a *performance* de regras baseadas no melhor decisor individual. Algumas pesquisas sugerem que processos similares podem beneficiar também outras espécies. Por exemplo, Kameda, Wisdom, Toyokawa e Inukai (2012) reportam que abelhas aparentemente escolhem locais para a construção de colmeias com base em regras de maioria/pluralidade.

Infelizmente, entretanto, a boa *performance* das decisões grupais na vida real não é garantida. Há consistente documentação de anomalias e disfunções em decisões coletivas, tanto em contextos experimentais quanto em estudos de caso de decisões reais de grande importância (e.g., a decisão de comitê que antecedeu a explosão do ônibus espacial Challenger). Por exemplo, em diversos contextos experimentais, grupos tendem a tomar decisões mais questionáveis eticamente em comparação com indivíduos (Nikolova, Lamberton, & Coleman, 2017). Outros experimentos documentam um efeito de polarização que leva grupos a tomarem decisões mais extremadas (mais conservadoras ou mais arriscadas) do que tomariam seus membros individualmente (Bainbridge, 2002).

As causas das falhas em decisões colegiadas são variadas e controversas na literatura acadêmica. Tindale, Smith, Dykema-Engblade e Kluwe (2012) argumentam que os mesmos processos decisórios grupais podem conduzir a decisões superiores ou inferiores àquelas tomadas individualmente. Os autores enfocam especificamente os efeitos de dois tipos de compartilhamento social: compartilhamento de preferências e compartilhamento de representações de tarefas (*task representations*). O primeiro remete ao grau de alinhamento dos membros do grupo com relação a preferências por alternativas de decisão e o segundo remete ao grau de compartilhamento de quaisquer conceitos, normas, perspectivas ou processos cognitivos relevantes para uma determinada tarefa ou situação (e.g., procedimentos utilizados para encontrar a alternativa "ótima" entre as consideradas). Tindale et al. (2012) propõem e verificam experimentalmente que as decisões do grupo podem ser piores do que a decisão média individual quando as representações de tarefas compartilhadas por seus membros são enviesadas, por exemplo, quando o modelo compartilhado utilizado para processar as informações e ranquear alternativas é inapropriado para o problema em questão. Em contextos desse tipo, discussões em grupo tendem a exacerbar ao invés de mitigar os vieses e limites cognitivos individuais. Por exemplo, Tindale e Kluwe (2015) revisam estudos nos quais as distorções das decisões associadas a alguns dos vieses individuais discutidos em Kahneman, Slovic e Tversky (1982) revelaram-se maiores em grupos do que em indivíduos.

Disfunções em processos decisórios grupais também têm sido associadas à conformidade (excessiva) com o grupo. Raafat, Chater e Frith (2009) distinguem duas formas de transmissão de pensamentos entre membros de um grupo: contágio automático e deliberação racional. Um exemplo da última abordagem é a teoria das cascatas informacionais (*informational cascades*), na qual agentes com informação imperfeita podem racionalmente ignorar suas próprias informações (Bikhchandani, Hirshleifer, & Welch, 1992). Como ilustração, suponha que, deliberando sobre um relevante investimento estratégico sobre o qual há considerável incerteza, os três primeiros membros do CA a se manifestarem, um depois do outro, defendam a aprovação do projeto. Nesse caso, a teoria prevê que o quarto conselheiro atualizará seu veredito na direção da aprovação do projeto, ignorando parcialmente suas próprias informações. Embora, nesse modelo, a atualização da opinião seja racional, utilizando a regra de Bayes para incorporar a opinião dos colegas que se manifestaram primeiro, a cascata informacional pode causar ineficiência em razão do desconto de informações potencialmente relevantes para a decisão coletiva por parte dos membros do grupo influenciados pela opinião revelada dos colegas.

As abordagens de contágio automático olham para o mesmo fenômeno pelo ângulo de processos não conscientes. Por exemplo, Aydogan, Jobst, D'Ardenne, Müller e Kocher (2017) induzem conformidade em membros de grupos por meio da inalação de oxitocina pelos sujeitos experimentais com o intuito de estudar o comportamento ético em diferentes ambientes. Os autores mostram que a inalação de oxitocina, hormônio associado a comportamentos pró-sociais, aumenta a conformidade intragrupo, e um aumento da conformidade causa redução da honestidade do grupo em ambientes competitivos. Essa evidência alinha-se com os resultados reportados por Nikolova et al. (2017): grupos tendem a se comportar de maneira mais desonesta quando a necessidade de vínculo entre seus membros é maior.

Uma manifestação deletéria da excessiva conformidade ao grupo é o fenômeno conhecido como *groupthink*, proposto por Janis (1972) e associado a decisões desastrosas tomadas por conselhos e comitês (e.g., a tentativa de invasão de Cuba apoiada pelo governo norte-americano na década de 1960). Entre as distorções do processo decisório associadas ao *groupthink*, incluem-se a coleta ou compartilhamento insuficiente de informações, falhas de autocrítica e estimações enviesadas de riscos, custos, benefícios e implicações éticas das

 CC BY ISSN 0034-7590

decisões. Embora sua formulação original seja questionada em termos teóricos e as evidências empíricas do fenômeno sejam controversas, o *groupthink* permanece como uma das ideias mais influentes no debate acadêmico e prático acerca das dificuldades da decisão colegiada (Baron, 2005).

ARQUITETURA DA DECISÃO E DESENVIESAMENTO

Uma lição da discussão precedente é que a qualidade das decisões em grupo, seja em termos absolutos ou em comparação com decisões individuais, depende inescapavelmente do contexto no qual elas são tomadas. Uma recente literatura multidisciplinar no campo comportamental endereça essa questão, enfocando elementos particulares do que se designa genericamente "arquitetura da decisão".

O estado atual de parte dessa literatura é apresentado por Soll, Milkman e Payne (2015). Em particular, esses autores debruçam-se sobre diferentes procedimentos de "desenviesamento" aplicáveis ao processo decisório individual e/ou grupal. Soll et al. (2015) organizam as diversas contribuições em duas abordagens. A primeira propõe mecanismos que visam a modificar o decisor, por exemplo, por meio de treinamento (e.g., educação financeira), e a segunda enfoca a modificação do ambiente decisório. A segunda abordagem é mais importante para a discussão aqui apresentada, relacionando-se estreitamente com o conceito de *nudging*, entendido como uma intervenção no contexto da decisão utilizando princípios de psicologia para influenciar o comportamento na forma desejada, porém sem restringir escolhas ou alterar incentivos de maneira significativa (Thaler & Sunstein, 2008).

A evidência disponível sugere que um mediador fundamental da qualidade do processo decisório de grupos é o grau de compartilhamento de informações. Nessa linha, Tindale e Kluwe (2015) apresentam diversas sugestões de mecanismos aplicados com o intuito de aumentar a probabilidade de que todas as informações relevantes sejam compartilhadas durante as discussões do grupo, incluindo a instituição de regras e procedimentos formais relativos ao compartilhamento de informações, possivelmente envolvendo o estímulo do líder do grupo (e.g., o presidente do CA) à troca de informações entre os participantes da reunião. Também pode ser importante instruir os membros do grupo a não compartilhar suas impressões iniciais ou preferências logo no início das discussões, evitando cascatas informacionais. A mensagem principal dessa linha de investigação é que o foco deve ser direcionado para a informação, e não para as preferências dos membros do grupo, pelo menos no início da reunião, e a ênfase deve recair na acurácia e correção da decisão, e não na busca pelo consenso. Também pode ajudar, nesse ponto, a distribuição da carga informacional por meio da delegação de responsabilidades por tipos específicos de informação a distintos membros do grupo.

Outros mecanismos que contribuem para melhorar a qualidade da decisão, reduzindo o escopo para distorções como o *groupthink*, envolvem a ampliação do arcabouço decisório para considerar mais alternativas e evidências contrárias (Larrick, 2009). Uma estratégia do tipo é denominada *premortem*, procedimento que se inicia com a suposição de que determinada proposta em pauta foi aprovada pelo grupo, mas sua implementação foi malsucedida. Em seguida, cada membro contribui para descrever as causas precisas do fracasso hipotético. Finalmente, os *insights* resultantes do exercício são utilizados para aperfeiçoar a proposta e realimentar a discussão. O *premortem* inclui-se numa classe de estratégias com crescente aceitação prática e acadêmica conhecida como "prospecção retrospectiva" (*prospective hindsight*) (Soll et al., 2015). Na mesma linha, pode-se programar interrupções em discussões para ajudar a elicitar mais reflexão sobre o objeto da decisão e reduzir a probabilidade de julgamentos precipitados, estratégia especialmente útil na tomada de decisões importantes e infrequentes.

Também é possível mitigar os efeitos deletérios dos vieses de grupo encorajando a integração da opinião de todos os membros, e talvez de pessoas externas, para aproveitar a "sabedoria das multidões", sobretudo quando a decisão envolve estimativas quantitativas (e.g., ranquear alternativas de investimento estratégico por ordem de prioridade). Um refinamento dessa ideia envolve a agregação (e.g., média ou mediana) de estimativas produzidas pelos mesmos indivíduos em diferentes momentos com o intuito de mitigar enviesamentos associados ao contexto temporal da decisão. Tais enviesamentos são mais prováveis quando as estimativas são produzidas em condições de baixa "prontidão decisória" (*decision readiness*), por exemplo, sob influência de estados emocionais intensos, fadiga ou pressão de tempo (Soll et al., 2015).

Ordóñez, Benson e Pittarello (2015) revisam a literatura sobre os efeitos da pressão de tempo sobre processos decisórios e argumentam que alguma pressão de tempo pode ter efeitos benéficos, ajudando a evitar procrastinação e paralisia por excesso de opções, contribuindo para aumentar a produtividade do decisor. Por outro lado, a evidência científica associa claramente a pressão de tempo severa à redução de criatividade; aumento da saliência de informações negativas; redução de

processamento analítico; consideração de menor número de opções/atributos; redução de processos cognitivos relacionados a consequências; e aumento de processos decisórios afetivos automáticos, fenômenos que podem conduzir ao aumento da conformidade intragrupo e ao *groupthink*. Nessa linha, há evidência de que a pressão de tempo se associa positivamente ao uso de estereótipos em contextos de negociação e ao comportamento antiético de grupos, especialmente quando o referido comportamento é facilmente justificável (Ordóñez et al., 2015). Portanto, se a decisão requer empatia com pessoas externas ao grupo ou possui implicações éticas importantes, pode ser crucial desenhar o processo de modo a evitar que ela seja tomada sob pressão de tempo severa.

Finalmente, o mais propalado antídoto contra vieses sociais e má *performance* de grupos em geral é o aumento da diversidade, isto é, a inclusão no grupo de pessoas capazes de contribuir para o processo decisório a partir de pontos de vista diferentes associados, por exemplo, a diferenças de formação e conhecimento prévio, gênero ou etnia. Argumentos teóricos e a evidência experimental nessa área sugerem que grupos mais diversos produzem decisões mais acuradas (Davis-Stober, Budescu, Dana, & Broomell, 2014; Tindale & Kluwe, 2015). Também na literatura organizacional e de governança corporativa, o aumento da diversidade tem sido recomendado como um mecanismo capaz de produzir melhores decisões em ambientes de alta complexidade. Por exemplo, Torchia, Calabrò e Morner (2015) mostram que a "diversidade profunda" (i.e., diferenças de *background* e de personalidade) se associa a maior criatividade e "conflito cognitivo" (i.e., contribuições a partir de perspectivas e modelos mentais variados) em CAs de empresas norueguesas. Similarmente, os resultados do experimento reportado por Mok e Morris (2010) sugerem que indivíduos com identidades culturais conflitantes (e.g., subgrupos de imigrantes ou de indivíduos com vivências relevantes em culturas distintas) resistem mais a consensos quando estes são incorretos, reduzindo o risco de *groupthink*.

A evidência disponível sugere, em particular, que vieses de conformidade podem ser mitigados pela diversidade de gênero. Por exemplo, Nikolova e Lamberton (2016) mostram, em diferentes condições experimentais, que duplas de homens tendem a tomar decisões mais extremadas do que indivíduos e do que duplas de mulheres ou duplas mistas. A diversidade de gênero, nesse contexto, deve reduzir o excesso de conformidade a normas masculinas de priorização de extremos, as quais podem ajudar a explicar a evidência de que grupos frequentemente tomam decisões mais extremadas do que indivíduos (Bainbridge, 2002).

Por outro lado, assim como as demais soluções para os problemas da decisão em grupo, aumentar a diversidade não é panaceia, e sua eficácia dependerá do contexto e da forma como é implementada. Por exemplo, Harvey, Currall e Hammer (2017) descrevem, num minucioso estudo qualitativo, a dinâmica interna de um CA cujas reuniões foram acompanhadas *in loco* pelos pesquisadores durante cinco anos. Os autores documentam que uma mudança de composição do grupo com o intuito de aumentar sua diversidade de perspectivas e de interesses aparentemente originou um processo disfuncional denominado "desvio decisório" (*decision diversion*). Nessa dinâmica negativa, os objetivos relacionados ao desempenho eficaz do grupo foram substituídos pela negociação de interesses dos subgrupos que o compunham, resultando na deterioração da qualidade das decisões. Disfunções como essa podem responder pela evidência ambígua acerca da *performance* de grupos heterogêneos. Logo, aumentar a diversidade pode beneficiar ou prejudicar o desempenho do grupo, dependendo do delicado equilíbrio entre forças que criam divergência criativa e forças que criam conflitos disfuncionais. Nessa linha, Homan, Knippenberg, Kleef e Dreu (2007) mostram, em diferentes condições experimentais, que grupos heterogêneos apresentam melhor desempenho quando seus componentes são treinados e convencidos sobre o valor positivo da diversidade para a decisão grupal.

COMENTÁRIOS FINAIS

Este ensaio fundamenta-se numa literatura multidisciplinar que investiga padrões de interação sistemáticos em pequenos grupos resultantes de processos cognitivos racionais e não racionais. A evidência científica mostra que esses padrões de interação influenciam a qualidade das decisões do grupo e são influenciados pelo ambiente decisório.

A discussão precedente sugere que intervenções sobre a "arquitetura da decisão" podem contribuir para prevenir disfunções e otimizar processos decisórios colegiados. Entre elas, estratégias que induzem maior compartilhamento de informações e aproveitamento da contribuição de cada membro do grupo; foco na acurácia da decisão; produção de maior número de alternativas; e consideração de evidências contrárias. Entretanto, o que funciona em um caso pode ser contraproducente em outro, como sugere o debate sobre os prós e contras da diversidade intragrupo. Pesquisas futuras deverão contribuir para refinar o conhecimento sobre os condicionantes da eficácia de diferentes estratégias, além de explorar novas possibilidades. Por exemplo, pouco se sabe a respeito dos efeitos potenciais das novas

 CC BY

tecnologias de comunicação sobre a qualidade da decisão colegiada (para uma discussão especulativa sobre os possíveis impactos da tecnologia, *vide* Tindale & Kluwe, 2015).

Na literatura de governança e finanças corporativas, existe espaço para investigar como as dinâmicas de grupo influenciam as decisões estratégicas e o desempenho das empresas, seja numa perspectiva descritiva ou prescritiva. Parece importante ir além da consideração superficial das estruturas decisórias (e.g., composição básica do CA ou características do CEO) e, de fato, abrir a "caixa-preta" dos órgãos colegiados de alta gestão.

REFERÊNCIAS

Ariely, D., Au, W. T., Bender, R. H., Budescu, D. V., Dietz, C. B., Gu, H., ... Zauberman, G. (2000). The effects of averaging subjective probability estimates between and within judges. *Journal of Experimental Psychology: Applied*, *6*(2), 130-147. doi:10.1037//1076-898X.6.2.130

Aydogan, G., Jobst, A., D'Ardenne, K., Müller, N., & Kocher, M. G. (2017). The detrimental effects of oxytocin-induced conformity on dishonesty in competition. *Psychological Science*, *28*(6), 751-759. doi:10.1177/0956797617695100

Bainbridge, S. M. (2002). Why a board? Group decisionmaking in corporate governance. *Vanderbilt Law Review*, *55*(1), 1-55.

Baker, M., & Wurgler, J. (2013). Behavioral corporate finance: An updated survey. In G. M. Constantinides, M. Harris, & R. M. Stulz (Eds.), *Handbook of the economics of finance* (Vol. 2, pp. 357-424). New York, USA: Elsevier.

Baron, R. S. (2005). So right it's wrong: Groupthink and the ubiquitous nature of polarized group decision making. In M. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 37, pp. 219-253). Cambridge, USA: Academic Press.

Bikhchandani, S., Hirshleifer, D., & Welch, I. (1992). A theory of fads, fashion, custom, and cultural change as informational cascades. *Journal of Political Economy*, *100*(5), 992-1026. doi:10.1086/261849

Davis-Stober, C. P., Budescu, D. V., Dana, J., & Broomell, S. B. (2014). When is a crowd wise? *Decision*, *1*(2), 79-101. doi:10.1037/dec0000004

Harvey, S., Currall, S. C., & Hammer, T. H. (2017). Decision diversion in diverse teams: Findings from inside a corporate boardroom. *Academy of Management Discoveries*, *3*(4), 358-381. doi:10.5465/amd.2015.0129

Hastie, R., & Kameda, T. (2005). The robust beauty of majority rules in group decisions. *Psychological Review*, *112*(2), 494-508. doi:10.1037/0033-295X.112.2.494

Homan, A. C., Knippenberg, D. Van, Kleef, G. A. Van, & Dreu, C. K. De. (2007). Bridging faultlines by valuing diversity: Diversity beliefs, information elaboration, and performance in diverse work groups. *Journal of Applied Psychology*, *92*(5), 1189-1199. doi:10.1037/0021-9010.92.5.1189

Janis, I. L. (1972). *Victims of groupthink.* Boston, USA: Houghton Mifflin.

Kahneman, D., Slovic, P. & Tversky, A. (1982). *Judgment under uncertainty: Heuristics and biases*. New York, USA: Cambridge University Press.

Kameda, T., Wisdom, T., Toyokawa, W., & Inukai, K. (2012). Is consensus-seeking unique to humans: A selective review of animal group decision making and its implications for (human) social psychology. *Group Processes and Intergroup Relations*, *15*(5), 673-689. doi:10.1177/1368430212451863

Larrick, R. P. (2009). Broaden the decision frame to make effective decisions. In E. A. Locke (Ed.), *Handbook of principles of organizational behavior* (2nd ed.). Chichester, UK: John Wiley & Sons.

Mok, A., & Morris, M. W. (2010). An upside to bicultural identity conflict: Resisting groupthink in cultural ingroups. *Journal of Experimental Social Psychology*, *46*(6), 1114-1117. doi:10.1016/j.jesp.2010.05.020

Nikolova, H., & Lamberton, C. (2016). Men and the middle: Gender differences in dyadic compromise effects. *Journal of Consumer Research*, *43*(3), 355-371. doi:10.1093/jcr/ucw035

Nikolova, H., Lamberton, C., & Coleman, N. V. (2017). Stranger danger: When and why consumer dyads behave less ethically than individuals. *Journal of Consumer Research*, *45*(1), 90-108. doi:10.1093/jcr/ucx108

Ordóñez, L. D., Benson, L., III, & Pittarello, A. (2015). Time-pressure perception and decision making. In G. Keren & G. Wu (Eds.), *The Wiley Blackwell handbook of judgment and decision making* (pp. 517-542). Chichester, UK: Wiley-Blackwell.

Raafat, R. M., Chater, N., & Frith, C. (2009). Herding in humans. *Trends in Cognitive Sciences*, *13*(10), 420-428. doi:10.1016/j.tics.2009.08.002

Soll, J. B., Milkman, K. L., & Payne, J. W. (2015). A user's guide to debiasing. In G. Keren & G. Wu (Eds.), *The Wiley Blackwell handbook of judgment and decision making* (pp. 924-950). Chichester, UK: Wiley-Blackwell.

Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2008). *Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness*. New Haven, USA: Yale University Press.

Tindale, R. S., & Kluwe, K. (2015). Decision making in groups and organizations. In G. Keren & G. Wu (Eds.), *The Wiley Blackwell handbook of judgment and decision making* (pp. 849-874). Chichester, UK: Wiley-Blackwell.

Tindale, R. S., Smith, C. M., Dykema-Engblade, A., & Kluwe, K. (2012). Good and bad group performance: Same process – different outcome. *Group Processes & Intergroup Relations*, *15*(5), 603-618. doi:10.1177/1368430212454928

Torchia, M., Calabrò, A., & Morner, M. (2015). Board of directors' diversity, creativity, and cognitive conflict: The role of board members' interaction. *International Studies of Management & Organization*, *45*(1), 6-24. doi:10.1080/00208825.2015.1005992

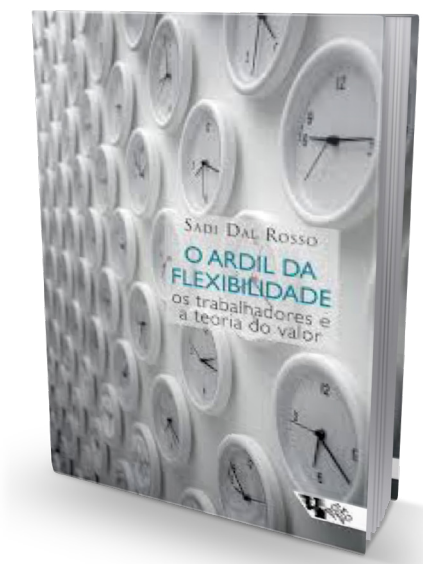
RESENHAS

Versão original

AS CONTRADIÇÕES E AMBIGUIDADES DO SER FLEXÍVEL

O ARDIL DA FLEXIBILIDADE: Os trabalhadores e a teoria do valor

Sadi Dal Rosso. São Paulo, SP: Boitempo, 2017. 286 p.



Por

MAIARA MARINHO[1]
maioliveira.marinho@gmail.com
ORCID: 0000-0002-1217-0416

[1]Universidade Federal Fluminense, Programa de Pós-Graduação em Administração, Niterói, RJ, Brasil

Com a terceira publicação de uma trilogia que começa pelos títulos *A jornada de trabalho na sociedade: O castigo de Prometeu* (Ed. LTR, 1996) e *Mais trabalho!: A intensificação do labor na sociedade contemporânea* (Ed. Boitempo, 2008), *O ardil da flexibilidade*, o sociólogo Sadi Dal Rosso evolui da análise da jornada e da intensificação para a investigação da flexibilidade, coerente com o complexo contexto de positivização do vocábulo, e da crença generalizada de que ela constitui o futuro do labor.

A obra é organizada em três partes. A parte I possui o objetivo de promover uma discussão teórica sobre os principais elementos relacionados à flexibilidade laboral, incluindo a gênese das práticas flexíveis e a teoria do valor-trabalho. Na parte II, são analisadas as tendências às práticas flexíveis dos países de centro, países desenvolvidos de industrialização tardia. A parte III discorre sobre a flexibilidade laboral no Brasil de maneira aprofundada, combinando os marcadores sociais de idade, gênero e raça às análises de diversos setores econômicos.

Na primeira parte da obra, trata-se do movimento de racionalização dos processos, do papel econômico central da flexibilidade, da estratégia aplicada aos negócios e do contexto brasileiro. Traz-se, ainda, um dos principais pontos de debate do livro: a busca de um sentido comum para o que venha a ser trabalho flexível. Sua manifestação como estratégia de empresa configura-se como uma das motivações das disputas entre empregados e empregadores. O autor cria uma tipologia para a flexibilidade, diferenciando-a em termos quantitativos e qualitativos. A variação da força de trabalho pelo *downsizing* pode ser entendida como flexibilidade quantitativa externa, enquanto a polivalência, como qualitativa interna.

Com a intenção de compreender o tempo de trabalho e o tempo de não trabalho em suas variantes rígida e flexível, Dal Rosso organiza a obra apoiada sobre o tripé: (1) duração da jornada, (2) intensidade e (3) distribuição das horas laborais. Considerando distintos contextos, a obra denuncia as contradições sociais escondidas nas práticas flexíveis. Guiado pelo princípio de que tempo de trabalho não é tempo de vida, o autor delimita fronteiras entre os diferentes tempos e denuncia os males da distribuição flexível das horas laborais, que vão desde a invasão dos tempos de trabalho sobre os de não trabalho até as formas de alienação.

Para o sociólogo, a tentativa de dar um sentido positivo ao movimento de flexibilização do trabalho vem a custo da perda de direitos. Esses direitos, como a jornada-padrão de oito horas de trabalho, remuneração integral, pagamento de horas extras e segurança

 CC BY ISSN 0034-7590

no trabalho, dão lugar aos horários flexíveis, empregos de tempo parcial, trabalho intermitente, ausência de seguridade social, salários e benefícios menores e cortes de empregos.

A obra avança ao questionar se a flexibilidade poderia substituir totalmente o trabalho de tempo integral. Ao servir-se da teoria do valor, o autor denuncia o trabalho nos finais de semana, feriados e em horários que antes constituíam não trabalho, e reconhece que o trabalho flexível incorpora espaços de tempo que eram improdutivos e os coloca no regime de produção de valor a fim de permitir a permanência da acumulação de capital.

Na parte II, ao expor algumas tendências, Dal Rosso reconhece que o padrão flexível não imprime os mesmos sentidos em países de capitalismo recente, o que ele chama de periferia, em comparação aos de industrialização primitiva, os de centro. O autor demonstra que os países de industrialização tardia nem sequer realizaram a transição para regimes de trabalho regulamentado com direitos, e já foram afetados pela onda de flexibilização, mantendo inclusive mecanismos pré-regulamentados como o trabalho temporário, por diárias e as formas de empreitada. O Brasil, país periférico de industrialização tardia, por ainda ter que completar seu processo de transição para jornada de tempo integral regulamentada, apresenta uma tendência de precarização, caracterizada pelo emprego descomunal de horas extras entre os assalariados, formas de autoemprego (*pejotização*), empregos parciais e proliferação da informalidade.

O autor destrincha as tendências nos países de centro para verificar como práticas flexíveis se manifestam nesses contextos. Analisando Estados Unidos, Canadá e União Europeia, Dal Rosso revela que os "novos" *work arrengements* são reforçados em ambientes de crise, baixo crescimento econômico e recessão, mas nem todas as modalidades de flexibilidade apresentam tendência de crescimento. Ao contrário, problemas de funcionalidade, resistência dos trabalhadores e políticas contraditórias à acumulação de capital não conseguem assegurar os ganhos empresariais, atribuindo incertezas às práticas flexíveis.

Na parte III, Dal Rosso reforça a necessidade da análise de dados censitários agregados por atividades, combinando-os por idade, cor/raça e gênero/sexo. Segundo ele, as práticas flexíveis na agropecuária, indústria, construção, comércio, finanças, transportes, educação, saúde, administração pública e serviços domésticos distinguem-se de acordo com a distribuição das horas laborais em três grupos. Sua tese culmina na criação de uma "Tese de Convergência", isto é, a inclinação de praticamente todos os setores e ramos de atividade econômica em direção à jornada de tempo integral (entre 40 e 44 horas semanais), incluindo as dos próprios empregadores.

A relevância para a área fica evidente ao expor que as empresas brasileiras já estão aplicando suas diferentes formas de trabalho flexível, como se percebe na remuneração de docentes de universidades privadas como horistas, na remuneração de motoristas por entrega ou na presença das empregadas domésticas conhecidas como diaristas. A carga horária excessiva também aparece como manifestação da flexibilidade, com destaque para os trabalhadores da agropecuária, da pesca e da extração. Pela prática de horas extras sem remuneração e outras demonstrações de desrespeito aos direitos trabalhistas, o setor primário da economia é constantemente alvo de fiscalizações por denúncias de trabalho análogo à escravidão. O setor da saúde é outro de grande relevo. Nesse ramo, os profissionais são submetidos a uma forma de flexibilização que só se encontrou no Brasil e mais em nenhum outro lugar do mundo: o sistema de turnos de 12 horas de trabalho por 36 horas de descanso.

Entre os possíveis avanços, pode-se assumir que a flexibilidade é usada como estratégia de confirmação, reforço e criação de desigualdades, aumentando ainda mais o fosso para o acesso a direitos, ampliando as fronteiras de acumulação de capital, incorporando tempos de não trabalho à produção de valor e abrindo rombos na separação entre tempos de trabalho e tempos livres. Há, outrossim, um longo caminho de debate sobre o assunto, visto que é um conceito que carrega uma carga ideológica muito grande, por ser alvo de disputas por razões geralmente opostas, entre empregados e empresas.

Os leitores, todavia, ao lerem o livro, poderão questionar-se se as teorias que explicam as práticas flexíveis observadas no Brasil e nos países de capitalismo primitivo podem ser aplicadas a nações com perfis tão peculiares como China, Índia, Rússia, Coreia do Sul ou Austrália, por exemplo. O conceito de flexibilidade aplicado aos negócios também não foi desenvolvido suficientemente, dada a complexidade das relações entre as organizações e seus sujeitos. Devido a esses fatores, por vezes, o autor negligencia a voluntariedade dos trabalhadores, o que pode enfraquecer seus argumentos sobre as desigualdades geradas.

Por todos os aspectos aqui ressaltados, a leitura deste livro torna-se uma boa oportunidade para o leitor que busca ampliar seus conhecimentos sobre a flexibilidade, a distribuição dos horários e as novas morfologias do trabalho. Sua contribuição para a sociedade é imensa, nesses tempos sombrios de precarização do trabalho no Brasil.

 CC BY ISSN 0034-7590

RESENHAS

Versão original

COACHING EXECUTIVO: RELACIONAMENTO E DIÁLOGO COMO FUNDAMENTOS PARA O SUCESSO

Coaching: O exercício da liderança.

Marshall Goldsmith, Laurence Lyons & Sara McArthur (Orgs.). 3a ed. Rio de Janeiro, RJ: Editora Elsevier, 2012. 352 p.



Por

DANIELLE MARQUES DOS RAMOS MONTEIRO[1]
danielle.monteiro@ibge.gov.br
ORCID: 0000-0001-7349-4820

[1]Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, Rio de Janeiro, RJ, Brasil

Este livro traz experiências de atuação em processos de *coaching* executivo desenvolvidos por profissionais renomados internacionalmente. A obra é composta por 31 capítulos distribuídos em sete partes temáticas. A Parte I (Fundamentos do *coaching*) estabelece as bases conceituais do *coaching*, tornando acessível esta temática para todos os públicos. Contendo cinco capítulos, essa parte é assinada por grandes nomes da literatura de *coaching*, gestão e negócios. A Parte II (Retrato de um líder) discorre sobre as práticas atuais de liderança, sendo composta por seis capítulos. A Parte III (Desafios e forças de mudança) busca explorar, em cinco capítulos, as práticas de *coaching* em um mundo de constante mudança; destacando-se o capítulo escrito por Sally Helgersen: "*Coaching* de conscientização para homens e mulheres". A Parte IV (Reconhecendo e desenvolvendo de Hi-Pos) traz, em seis capítulos, diversos estudos sobre temas fundamentais para a liderança e o *coaching*. A Parte V (Em ação), com cinco capítulos, foca o desenvolvimento dos líderes de alta *performance* (Hi-Pos) para o futuro. A Parte VI (Modelos e ferramentas de *coaching*), com quatro capítulos, aborda práticas bem experimentadas e testadas, citando as boas e más para o exercício eficiente do *coaching*. Ressalta-se a discussão trazida por Bárbara Mintzer-McMahon sobre a questão de diferença de gênero e sua influência nas ações de *coaching*. A Parte VII (*Coaching*: o exercício da liderança: conteúdo *premium* na internet) contém artigos disponíveis em inglês na internet, especialmente recomendados para os iniciantes no tema de *coaching* de liderança.

Marshall Goldsmith é reconhecido mundialmente como um dos mais influentes pensadores na área de liderança; autor de *best-sellers* sobre negócio e gestão. Laurece S. Lyons é pioneiro no campo do *coaching* executivo, do desenvolvimento organizacional e da gestão de mudança. Sarah McArthur é fundadora de uma empresa de redação e de editoração de textos com mais de 20 anos de experiência.

Os autores relatam que alguns aspectos são fundamentais para um processo de *coaching* bem-sucedido. O *coaching* deve ser entendido como um relacionamento. Relacionar-se com alguém representa uma troca mútua entre, no mínimo, duas pessoas diferentes que têm objetivos a compartilhar. Para o sucesso do *coaching*, é necessário alicerçar o processo em um relacionamento de confiança e de respeito mútuos. Os autores deste livro ressaltam que o *coach* não precisa se tornar "amigo"

CC BY
© RAE | São Paulo | **V. 58** | **n. 6** | **nov-dez 2018** | 583-584

ISSN 0034-7590

do cliente, porque ser "amado" pelo cliente não melhora os resultados do processo de *coaching*. Embora a amizade possa ocorrer durante o processo, essa não é uma característica que aumente suas chances de sucesso.

A obra apresenta três atitudes fundamentais para o sucesso do *coaching*: (1) manter o foco no cliente, atingindo-se os objetivos do cliente, e não os do *coach*; (2) evitar a satisfação do próprio ego: o *coach* colabora para o sucesso do cliente, e não para o alcance dos objetivos que considera, pessoalmente, úteis ao outro; e (3) respeitar o cliente: o *coach* utiliza abordagens que corroborem crenças e valores pessoais do indivíduo.

No processo de *coaching*, deve-se considerar que o cliente está incluso em várias esferas sociais; a compreensão pelo *coach* de que o cliente é um sistema aberto que se conecta a outros sistemas é fundamental na definição das metas a serem trabalhadas. A desconsideração dessas esferas sociais distintas e interfluenciáveis pode prejudicar os resultados desejados. O *coach* precisa ter uma visão holística do cliente, precisa desenvolver a capacidade de saber ouvir, qualidade necessária à empatia. Essas três competências (visão holística, saber ouvir e empatia) estão intimamente relacionadas entre si; não existe empatia se não ouvimos o que o cliente fala e não formamos uma compreensão integral dele. A comunicação torna-se ferramenta fundamental no processo de *coaching*, pois é a partir do ouvir que criamos diálogos genuínos com o outro; o diálogo para o *coaching* é basilar no fomento da autoconsciência no cliente e em sua mudança de comportamento.

O *coach* que atua com executivos precisa ter alguma compreensão do negócio do cliente, pois isso facilitará a empatia e estimulará diálogos mais complexos e profundos. Nesse nicho de atuação do *coaching*, o diálogo sempre se encerrará com o desenvolvimento de um plano de ação para o cliente executivo. O *coaching* executivo demanda quatro passos: (1) preparação (compreensão do ambiente); (2) avaliação (como está esse ambiente?); (3) diagnóstico (o que precisa mudar nesse ambiente?); e (4) intervenção (o que deve ser feito para a mudança desejada?). Essas quatro etapas do *coaching* executivo definem a escolha das intervenções. Destaca-se que, para líderes de nível intermediário, o foco será a mudança de comportamento; para líderes executivos de nível sênior, a ênfase recairá na criação de estratégia e na compreensão da política.

Para a realização do *coaching* executivo, algumas especificidades devem ser observadas; ele se propõe a: (1) mudar o comportamento e (2) gerar compreensão estratégica. O *coaching* executivo trata do desenvolvimento particular da liderança organizacional, no qual os objetivos estão voltados para a realização das metas e das estratégias da empresa. Em outras palavras, o *coaching* executivo concentra-se em mudar o comportamento da liderança no ambiente de trabalho.

O fato de o profissional de *coaching* não fazer parte do ambiente organizacional do cliente representa um desafio ao processo. Uma maneira de se contornar essa dificuldade pode ser a alternância entre sessões individuais com o cliente e reuniões com a área de gestão de pessoas da empresa. Quanto a isso, é necessário refletir sobre questões como confidencialidade e ética: Até que ponto as sessões individuais podem ser expostas para a empresa? Por outro lado, o processo de *coaching* é um investimento da empresa no desenvolvimento de um profissional que ajudará a atingir objetivos estratégicos institucionais.

Apesar de ser um livro escrito por autores estrangeiros, pode-se considerar uma ampla aplicabilidade desses conceitos às práticas de *coaching* executivo no Brasil. As ações dessa modalidade de *coaching* no País aproximam-se daquelas realizadas nos Estados Unidos, mais do que das praticadas na Europa. A influência cultural estadunidense no pensamento empresarial brasileiro representa uma aproximação real entre ambos os países, tornando aplicáveis conceitos, métodos e ferramentas abordados neste livro.

Entretanto, alguns aspectos do contexto histórico-cultural do Brasil devem ser observados pelos profissionais de *coaching* executivo. No Brasil, o nível de pessoalidade nos relacionamentos é quase decisivo nas interações sociais; desse modo, o relacionamento entre *coach* e cliente precisa passar por um crivo de profissionalismo que, por vezes, parece difícil nesta cultura. O desafio para o *coach* brasileiro é dosar esse nível de pessoalidade; ele deve entender que o cliente continua sendo o principal agente de seu sucesso; ele deve agir como facilitador para a vitória do cliente, mas não como o responsável por ela; o sucesso ou o fracasso do processo de *coaching* depende não só das competências do *coach,* mas, principalmente, da motivação do cliente para a mudança desejada.

Uma crítica aos processos de *coaching* realizados no País refere-se à carência de práticas testadas e confiáveis para a utilização em *coaching* executivo; a multiplicidade de formações em *coaching* de qualidade duvidosa favorece o preconceito dos executivos com o processo. Desse modo, este livro agrega valor inestimável à prática de *coaching*, instrumentalizando os profissionais com ferramentas válidas e seguramente aplicáveis à área empresarial brasileira. Por sua riqueza de conteúdos e de competência técnica e pela experiência de seus autores, este livro deve ser leitura básica para todo *coach* que deseje trabalhar com executivos.

ISSN 0034-7590

INDICAÇÕES BIBLIOGRÁFICAS

Versão original

ANÁLISE SOCIOLÓGICA DO DISCURSO E GRUPO DE DISCUSSÃO: PRÁTICAS DA TRADIÇÃO ESPANHOLA DE PESQUISA QUALITATIVA

Christiane Kleinübing Godoi | christiane.godoi@yahoo.com.br | ORCID: 0000-0002-0627-4833

Assistimos, no campo da pesquisa brasileira em Administração, a uma profusão crescente de práticas discursivas. Nos últimos 15 anos, vem emergindo a recentemente denominada Escola Brasileira de Análise Sociológica do Discurso (ASD) e sua principal prática de coleta – o Grupo de Discussão (GD). A Escola Brasileira de ASD vem se desenvolvendo por meio da adaptação de metodologias que têm origem na tradição espanhola de pesquisa social qualitativa. Conduzida pela fenomenologia, etnologia e teoria crítica da sociedade, a ASD consiste na busca de um modelo de representação e compreensão do texto concreto em seu contexto social e histórico, desde a reconstrução dos interesses conscientes e inconscientes dos atores envolvidos no discurso. Na Espanha, ASD e GD são sinônimos da história da pesquisa qualitativa, constituída essencialmente por três grandes gerações de autores, com cujos principais representantes tive a oportunidade de trabalhar durante o pós-doutoramento, e aqui lhes apresento com a seguinte sequência: a primeira geração criou uma forma de pensamento; a segunda sistematizou as práticas; e a terceira vem inovando, já expandindo a ASD para objetos imagéticos.



MÁS ALLÁ DE LA SOCIOLOGÍA: El Grupo de Discusión: Técnica y crítica

Jusús Ibáñez. Madrid, España: Siglo Veintiuno Editores (5ª ed.), 1979. 428 p.

Ibáñez, ex-catedrático da Universidad Complutense de Madrid, foi o principal representante da primeira geração de ASD. Nesta obra magistral, densa e que exige do leitor certa familiarização com essa tradição, Ibáñez constrói o desenho, a estrutura e o processo do GD como prática dialética. O autor parte de dois elementos fundantes do GD: ruptura com outras práticas epistemológicas neopositivistas e inserção do GD nos processos de produção e consumo dos sujeitos.



LA MIRADA CUALITATIVA EM SOCIOLOGÍA

Luís Enrique Alonso. Madrid, España: Editorial Fundamentos, 1998. 268 p.

Alonso é o principal autor teórico da segunda geração da ASD. Neste manual, o autor desenvolve uma seção sobre GD como prática de ação comunicativa. Na seção sobre ASD, são criticadas todas as modalidades informacionais-quantitativas, bem como aquelas estruturais-textuais de análise, estabelecendo-se a ASD como prática social e hermenêutica. A obra é também tangencialmente mais direcionada para o campo do consumo social, podendo ser utilizada como fundamento metodológico em outras temáticas da Administração.



ANÁLISIS SOCIOLÓGICO DEL SISTEMA DE DISCURSO

Fernando Conde Gutiérrez del Álamo. Madrid, España: Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS), 2009. 268 p.

Somente com esta obra de Fernando Conde, inaugura-se definitivamente a sistematização da ASD, ainda que o autor não pretenda estabelecer protocolos rígidos, mas apenas norteadores de sua execução. A obra – permeada de exemplos nas áreas de consumo social e empresarial – é vista como fundamental à prática da ASD e está subdividida em seus quatro grandes momentos: trabalhos práticos iniciais; procedimentos de interpretação; procedimentos de análise; e procedimentos complementares à ASD (os procedimentos complementares encontram origem na teroria psicanalítica e são denominados associação, condensação e deslocamento).



ESTRATEGIAS Y PRÁCTICAS CUALITATIVAS DE INVESTIGACIÓN SOCIAL

Angel J. Gordo López y Araceli Serrano Pascual (Coords.). Madrid, España: Pearson Educación, 2008. 313 p.

Serrano e Gordo são os principais representantes da terceira geração de ASD. Esta coletânea de diferentes métodos qualitativos traz, em seus capítulos, a historicidade, a epistemologia, os protocolos e exemplos de cada método. Os autores desenvolvem a seção sobre GD voltada para o tema dos jovens e cidadania, e a seção mais inovadora, acerca da análise de materiais visuais – entendendo como "imagens como discursos" – tem, como estudo de caso, a publicidade.



DINÁMICA DEL GRUPO DE DISCUSIÓN

Jesús Gutiérrez Brito. Madrid, España: Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS), 2009. p. 142.

Esta obra caracteriza-se também como um manual didático para a pós-graduação. O GD pode ser aplicado à maioria das temáticas da Administração. Gutiérrez, desde logo, diferencia a prática dialética de construção do discurso grupal que caracteriza o GD da técnica mertoniana neopositivista Grupo Focal. O autor analisa os seguintes aspectos centrais: a intervenção do moderador; a formação e a dinâmica da condução do grupo; a avaliação e análise do discurso grupal.

CC BY

ISSN 0034-7590

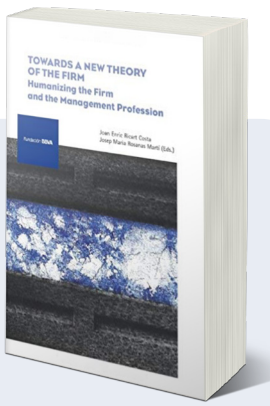
INDICAÇÕES BIBLIOGRÁFICAS

Versão original

NARCISISMO E *PERFORMANCE* DA FIRMA

Karen Kristina Ayala de Carvalho | ORCID: 0000-0003-2477-8354 | karenkac@gmail.com

As pesquisas comportamentais em Finanças avançaram nas últimas décadas, contrastando com as teorias de finanças por muito tempo estabelecidas, com seus modelos normativos de curso. Com o crescimento do assunto, pesquisas empíricas que se iniciaram com testes sobre os vieses comportamentais em ambiente empresarial e vão a análises específicas de desempenho, as finanças comportamentais ganharam robustez. Ficou comprovado, desde então, que as características dos gestores podem afetar o desempenho da firma. Estudos em narcisismo aparecem, portanto, recentemente na literatura de Gestão e Finanças, de modo a entender os impactos que o narcisismo pode trazer para as empresas, bem como diferentes métricas para mensurá-lo no ambiente empresarial. A doutoranda **Karen Kristina Ayala de Carvalho** (FGV-EAESP), pesquisadora do tema, apresenta cinco sugestões de leitura.



TOWARDS A NEW THEORY OF THE FIRM: Humanizing the firm and the management profession

Joan Enric Ricart Costa & Josep Maria Rosanas Martí (Eds.). Bilbao, España: Fundación BBVA, 2012. 440 p.

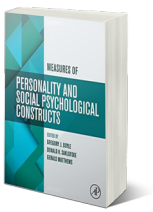
O livro é dividido em três partes: liderança e futuro; nova teoria da firma; e microfundações. Retrata o crescente narcisismo dos CEOs na teoria da firma, evidenciando mudanças burocráticas, desde seleção até remuneração. Em seguida, ergue fundamentos para uma nova teoria da firma, e os complementa na última seção, com novos elementos. O livro propõe reflexões sobre gestão empresarial em um cenário de mudanças constantes e avanços em pesquisa.



THE DARK SIDE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP: A critical perspective

Dennis Tourish. London, UK: Routledge, 2013. 264 p.

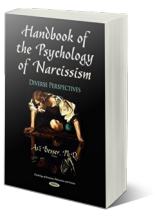
Como sugere o título, a obra tanto caracteriza quanto critica os diferentes níveis e aspectos do narcisismo, seja ele manifesto na esfera pública ou no ambiente empresarial. O autor promove um percurso literário no qual, de maneira provocativa, propõe uma abordagem alternativa para o modelo dominante de liderança transformacional. O livro também apresenta estudos de caso como exemplos de consequências de lideranças transformacionais perigosas, inclusive para o âmbito empresarial.



MEASURES OF PERSONALITY AND SOCIAL PSYCHOLOGICAL CONSTRUCTS

Gregory J. Boyle, Donald H. Saklofske & Gerald Matthews (Eds.). Cambridge, USA: Academic Press, 2015. 824 p.

Personalidades obscuras, incluindo o narcisismo, como classificam os autores, podem ser verificadas e medidas, bem como outras características, por meio das escalas de medições validadas, com estudos cobrindo 25 áreas de pesquisa em Psicologia. Esta obra abrange diferentes áreas e aspectos psicológicos, exemplos de aplicações e discussões para os construtos envolvidos. Em suas seis seções, o livro abraça temas tais como Psicologia Social e personalidade, Psicologia Organizacional e Sociologia, entre outros.



HANDBOOK OF THE PSYCHOLOGY OF NARCISSISM: Diverse perspectives

Avi Besser. New York, USA: Nova Publishers, 2014. 475 p.

Percorrendo aspectos intrapessoais, interpessoais e clínicos do narcisismo em três seções, o livro traz discussões e análises sobre diferentes perspectivas em torno do narcisismo, tais como comportamental, fisiológica, cognitiva, social e clínica. Permite uma compreensão geral sobre o tema, tratando desde domínios pessoais até profissionais do narcisismo, trazendo suas relações com diferentes aplicações de estudos em seus 24 capítulos, caracterizando, destrinchando, especificando e atribuindo o narcisismo em suas possíveis abordagens.



THE FINANCIAL CONSEQUENCES OF BEHAVIOURAL BIASES: An analysis of bias in corporate finance and financial planning

Imad A. Moosa & Vikash Ramiah. Cham, Switzerland: Palgrave Macmillan, 2017. 174 p.

Especificamente para a área de Finanças, o livro trata das implicações dos vieses comportamentais para a firma, perfazendo uma ordem desde a ascensão e a queda da teoria neoclássica de Finanças, a ascensão de Finanças Comportamentais, discussões desde teorias de conspiração até Finanças Ambientais, Sociais, Neurofinanças, entre outras áreas de Finanças. O livro também demonstra os impactos do comportamento narcisista para a indústria financeira e, consequentemente, para crises financeiras globais.

CC BY

ISSN 0034-7590