



## ARTIGOS

### Governança corporativa e conexões políticas nas práticas anticorrupção

Sirlene Koprowski | Viviane Krein | Sady Mazzioni | Cristian Baú Dal Magro

### Alavancando a eficácia de serviços intensivos em conhecimento: O papel dos clientes e dos prestadores de serviço

Simone Santos da Silva | Juliana Bonomi Santos

### Nível de alto desempenho e gerenciamento de tecnologia entre empresas adegas no cluster da indústria de vinhos da Baixa Califórnia: Uma abordagem fsQCA

José Carlos Rodríguez | Mario Gómez | María Aline Manzo | María Aline Manzo

### Desempenho da exportação na América do Sul: Os intangíveis realmente importam para empresas de países em desenvolvimento como o Peru?

Carlos Del Castillo Guardamino | José Ventura Egoávil

## PERSPECTIVAS

### Pode uma lei progressista acelerar uma trajetória de grande lentidão? Mulheres nos conselhos de administração em Portugal

Sara Falcão Casaca | Maria João Guedes | Susana Ramalho Marques | Nuno Paço

### Assédio sexual no trabalho: Um problema de liderança

Celina McEwen | Alison Pullen | Carl Rhodes

## PENSATA

### Feminização do envelhecimento: Um fenômeno multifacetado muito além dos números

Vanessa Martines Cepellos

## RESENHA

### Unblocking the blockchain – Um guia amigável sobre a plataforma Ethereum

Kenyth Alves de Freitas | Luiz Carlos Di Serio



# SUMÁRIO

## EDITORIAL

---

### E0000-0006 O QUE HÁ PARA COMEMORAR NO MÊS DA MULHER?

*What is there to celebrate in women's month?  
¿Qué se puede celebrar en el mes de la mujer?*

Maria José Tonelli | Felipe Zambaldi

## ARTIGOS | ARTICLES | ARTICULOS

---

### E2019-0797 GOVERNANÇA CORPORATIVA E CONEXÕES POLÍTICAS NAS PRÁTICAS ANTICORRUPÇÃO

*Corporate governance and political connections in anticorruption practices  
Gobierno corporativo y conexiones políticas en prácticas anticorrupción*

Sirlene Koprowski | Viviane Krein | Sady Mazzioni | Cristian Baú Dal Magro

### E2019-0106 ALAVANCANDO A EFICÁCIA DE SERVIÇOS INTENSIVOS EM CONHECIMENTO: O PAPEL DOS CLIENTES E DOS PRESTADORES DE SERVIÇO

*Leveraging the effectiveness of knowledge-intensive services: the roles of customers and service providers  
Optimizando la efectividad de los servicios intensivos en conocimiento: El papel de los clientes y proveedores de servicios*

Simone Santos da Silva | Juliana Bonomi Santos

### E2019-0626 NÍVEL DE ALTO DESEMPENHO E GERENCIAMENTO DE TECNOLOGIA ENTRE EMPRESAS ADEGAS NO CLUSTER DA INDÚSTRIA DE VINHOS DA BAIXA CALIFÓRNIA: UMA ABORDAGEM FSQCA

*High-performance level and technology management among winery firms in the wine industry cluster of Baja California: A fsqca approach  
Alto nivel de desempeño y gestión tecnológica en las empresas vitivinícolas del clúster vinícola de Baja California: Un enfoque fsQCA*

José Carlos Rodríguez | Mario Gómez | María Aline Manzo

### E2019-0569 DESEMPENHO DA EXPORTAÇÃO NA AMÉRICA DO SUL: OS INTANGÍVEIS REALMENTE IMPORTAM PARA EMPRESAS DE PAÍSES EM DESENVOLVIMENTO COMO O PERU?

*Export performance in south America: do intangibles affect firms' performance in developing countries such as Peru?  
Desempeño de las exportaciones en Sudamérica: ¿Los intangibles afectan el desempeño de las empresas en países en desarrollo como Perú?*

Carlos Del Castillo Guardamino | José Ventura Egoávil

## PERSPECTIVAS | PERSPECTIVES | PERSPECTIVAS

---

### E0000-0007 PODE UMA LEI PROGRESSISTA ACELERAR UMA TRAJETÓRIA DE GRANDE LENTIDÃO? MULHERES NOS CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO EM PORTUGAL

*Is a progressive law accelerating the longstanding snail's pace? Women on corporate boards in Portugal  
¿Una ley progresista puede acelerar una trayectoria de gran lentitud? Mujeres en consejos de administración en Portugal*

Sara Falcão Casaca | Maria João Guedes | Susana Ramalho Marques | Nuno Paço

### E0000-0008 ASSÉDIO SEXUAL NO TRABALHO: UM PROBLEMA DE LIDERANÇA

*Sexual harassment at work: A leadership problem  
Acoso sexual en el trabajo: un problema de liderazgo*

Celina McEwen | Alison Pullen | Carl Rhodes

## PENSATA | ESSAY | ENSAYO

---

### E2019-0861 FEMINIZAÇÃO DO ENVELHECIMENTO: UM FENÔMENO MULTIFACETADO MUITO ALÉM DOS NÚMEROS

*Feminization of aging: A multifaceted phenomenon beyond the numbers  
Feminización del envejecimiento: un fenómeno multifacético mucho más allá de los números*

Vanessa Martines Cepellos

## RESENHA | BOOK REVIEW | RESEÑA

---

### E2019-0791 UNBLOCKING THE BLOCKCHAIN – UM GUIA AMIGÁVEL SOBRE A PLATAFORMA ETHEREUM

*Unlocking the blockchain – A friendly guide to the ethereum platform  
Unlocking the blockchain – Una guía amigable para la plataforma Ethereum*

Kenyth Alves de Freitas | Luiz Carlos Di Serio



# EDITORIAL

Versão original

DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020210201>

**MARIA JOSÉ TONELLI**  
Editora-chefe



**FELIPE ZAMBALDI**  
Editor-adjunto

## O QUE HÁ PARA COMEMORAR NO MÊS DA MULHER?

No mês de março, quando se comemora o mês da mulher, com a icônica data de 8 de março como sua principal referência, a *RAE* tem o prazer de apresentar três textos que tratam das mulheres nas organizações. Na seção *Perspectivas*, Celina McEwen, Allison Pullen e Carl Rhodes refletem sobre o assédio sexual ainda presente nas organizações, a importância do movimento #MeToo# e o papel da liderança na promoção de ambientes organizacionais menos sexistas; Sara Falcão Casaca, Maria João Guedes, Susana Ramalho Marques e Nuno Paço discutem os impactos da legislação portuguesa no aumento da presença das mulheres em Conselhos de Administração. Na seção *Pensata*, Vanessa Martines Cepellos trata das dificuldades enfrentadas pelas mulheres à medida que envelhecem nas organizações.

Os temas tratados nesses textos ultrapassam fronteiras: o assédio sexual na Austrália, a sub-representação das mulheres em Conselhos de Administração em Portugal e o etarismo/ageísmo que atinge as mulheres no Brasil são questões continuamente enfrentadas pelas mulheres, no trabalho e nas organizações, em praticamente todo o mundo. Como se sabe, as organizações são genderizadas (Acker, 1990), e a desigualdade, presente entre homens e mulheres no mundo do trabalho, persiste há décadas, acentuada pela interseccionalidade com o racismo estrutural no Brasil (Carneiro, 2020). Além disso, a inserção das mulheres nas áreas de STEM ainda é pequena (UN Women, 2021), e dados da UN Women Americas and the Caribbean (2020) mostram que o impacto da Covid-19 está sendo brutal sobre as mulheres da região. Em outras palavras, os tímidos avanços alcançados na região nesses últimos anos estão em risco. Neste contexto de pandemia, as pesquisas científicas sobre o trabalho das mulheres nas organizações são mais necessárias do que nunca.

Mas, além dos artigos das seções *Perspectivas* e *Pensata*, convidamos nossos leitores para a leitura dos demais artigos desta edição: “Desempenho da exportação na América do Sul: Os intangíveis realmente importam para empresas de países em

desenvolvimento como o Peru?”, por Carlos de Castillo Guardamino e José Ventura Egoávil; “Nível de alto desempenho e gerenciamento de tecnologia entre empresas vinícolas no *cluster* da indústria do vinho da Baixa Califórnia: Abordagem FSQCA”, por José Carlos Rodriguez, Mario Gómez e Maria Alice Manzo; “Alavancando a eficácia de serviços intensivos em conhecimento: O papel dos clientes e dos prestadores de serviço”, por Simone Santos da Silva e Juliana Bonomi Santos; e “Governança corporativa e conexões políticas nas práticas anticorrupção”, de Sirlene Koprowski, Viviane Krein, Sady Mazzioni e Cristian Baú Del Magro. A *RAE*, como revista generalista que é, traz contribuições em diversos temas relevantes, com autores nacionais e latino-americanos. Uma maior integração entre os pesquisadores desses países é necessária, para fazer avançar ciência e conhecimento na região. Como também são essenciais as discussões sobre práticas anticorrupção.

Continuamos em período pandêmico, cuidem-se bem e boa leitura.

**Maria José Tonelli**<sup>1</sup> | ORCID: 0000-0002-6585-1493

**Felipe Zambaldi**<sup>1</sup> | ORCID: 0000-0002-5378-6444

<sup>1</sup>Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil

## REFERÊNCIAS

- Acker, Joan. (1990). Hierarchies, jobs, bodies: A theory ‘of gendered organizations. *Gender and Society*, 4(2), 139-158. doi: 10.1177/089124390004002002
- Carneiro, Sueli. (2020). *Escritos de uma vida* (2ª reimpressão). São Paulo, SP: Editora Jandaíra.
- UN Women. (2020). *The economic impact of Covid-19 on women in Latin America and the Caribbean*. Recuperado de <https://lac.unwomen.org/en/noticias-y-eventos/articulos/2020/11/impacto-economico-covid-19-mujeres-america-latina-y-el-caribe>
- UN Women. (2021). *Latin American women in science and technology*. Recuperado de <https://lac.unwomen.org/en/noticias-y-eventos/articulos/2021/02/mujeres-latinoamericanas-en-ciencia>

# ARTIGOS

Submetido 28.11.2019. Aprovado 07.10.2020

Avaliado pelo sistema *double blind review*. Editor Científico convidado: Francisval Carvalho

Versão original

DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020210202>

## GOVERNANÇA CORPORATIVA E CONEXÕES POLÍTICAS NAS PRÁTICAS ANTICORRUPÇÃO

*Corporate governance and political connections in anti-corruption practices*

*Gobierno corporativo y conexiones políticas en prácticas anticorrupción*

### RESUMO

O objetivo do estudo é analisar se mecanismos específicos de governança corporativa e as conexões políticas influenciam a evidenciação voluntária de práticas anticorrupção em empresas listadas na [B]3. O índice de evidenciação foi obtido a partir da relação do número de citações das palavras-chave com o número de páginas dos relatórios de sustentabilidade. A análise foi realizada por meio de regressão linear múltipla e considerou 740 observações dos exercícios de 2016 e 2017. Os resultados indicaram que o tamanho e o percentual de membros externos no Conselho de Administração (CA), auditoria big four, tamanho do comitê de auditoria e a participação acionária do governo influenciaram positivamente os níveis de evidenciação de práticas anticorrupção. Por sua vez, a presença de políticos no CA conduz para aumento da assimetria informacional ao revelar menor nível de divulgação, que, na sua extensão, representa menor compromisso com as práticas anticorrupção.

**PALAVRAS-CHAVE** | Governança corporativa, vínculos políticos, divulgação, combate à corrupção, auditoria.

### ABSTRACT

*The objective of this study is to analyze whether specific corporate governance mechanisms and political connections influence the voluntary disclosure of anti-corruption practices in the companies listed in the Brazilian stock exchange [B]3. The disclosure index was obtained from the relationship between the number of citations of the keywords and the number of pages in the sustainability reports. The analysis was performed using multiple linear regression, considering 740 observations from financial years 2016 and 2017. The results indicate that the size and percentage of external members on the board of directors, Big Four audits, size of the audit committee, and participation of government shareholding positively influence the levels of disclosure of anti-corruption practices. In turn, the presence of politicians on the board of directors leads to an increase in information asymmetry due to a lower level of disclosure, which, by extension, represents less commitment to anti-corruption practices.*

**KEYWORDS** | Corporate governance, political links, disclosure, anti-corruption, audit.

### RESUMEN

*El objetivo del estudio es analizar si los mecanismos específicos de gobierno corporativo y las conexiones políticas influyen en la divulgación voluntaria de las prácticas anticorrupción en las empresas que cotizan en la [B]3. El índice de divulgación se obtuvo de la relación entre el número de citas de las palabras clave y el número de páginas de los informes de sostenibilidad. El análisis se realizó mediante regresión lineal múltiple y consideró 740 observaciones de los ejercicios 2016 y 2017. Los resultados indicaron que el tamaño y el porcentaje de miembros externos en el consejo de administración, la auditoría big four, el tamaño del comité de auditoría y la participación accionaria del gobierno influyeron positivamente en los niveles de divulgación de las prácticas anticorrupción. A su vez, la presencia de políticos en el consejo de administración conduce a un aumento de la asimetría de la información al revelar un menor nivel de divulgación, que, en su extensión, representa un menor compromiso con las prácticas anticorrupción.*

**PALABRAS CLAVE** | Gobierno corporativo, vínculos políticos, divulgación, anticorrupción, auditoría.

**SIRLENE KOPROWSKI<sup>1</sup>**  
sirlene.koprowski@unochapeco.edu.br  
0000-0002-6661-2697

**VIVIANE KREIN<sup>1</sup>**  
vivianekrein@unochapeco.edu.br  
0000-0002-2768-6992

**SADY MAZZIONI<sup>1</sup>**  
sady@unochapeco.edu.br  
0000-0002-8976-6699

**CRISTIAN BAÚ DAL MAGRO<sup>1</sup>**  
crisbau@unochapeco.edu.br  
0000-0002-7609-5806

<sup>1</sup> Universidade Comunitária da Região de Chapecó, Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Administração, Chapecó, SC, Brasil

## INTRODUÇÃO

No Brasil, o baixo cumprimento das leis e a fiscalização deficitária do governo encorajam as empresas às práticas antiéticas (Halter, Arruda, & Halter, 2009). A Operação Lava Jato revelou um esquema envolvendo grandes empresas e a esfera política nacional, considerado pelo *World Economic Forum* como um dos maiores escândalos de corrupção no Brasil (Padula & Albuquerque, 2018).

Para coibir tais comportamentos, o governo brasileiro promoveu esforços na aprovação da Lei n. 12.846/2013 (Lei Anticorrupção) e do Decreto n. 8.420/2015, que sinalizaram a necessidade de *compliance* como legislação indutiva, a partir do marco normativo da Governança Corporativa (GC), com orientações sobre os mecanismos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades, aplicação dos códigos de ética e de conduta pelas empresas (Lei n. 12.846, 2013).

A GC ganhou destaque para promover a transparência e regulação das práticas anticorrupção nas companhias abertas, sendo também um tema central da Responsabilidade Social Corporativa (RSC) (Aguilera, Rupp, Williams, & Ganapathi, 2007; Jamali, Safieddine, & Rabbath, 2008; Kaymak & Bektas, 2017).

Os mecanismos de GC são fundamentais na detecção e no monitoramento da corrupção corporativa (Agyei-Mensah, 2017; Frías-Aceituno, Rodríguez-Domínguez, & García-Sánchez, 2014; Malagueño, Albrecht, Ainge, & Stephens, 2010; Na, Kang, & Kim, 2018; Owolabi, 2011; Wu, 2005), e o seu combate é um importante atributo da RSC (Branco & Delgado, 2012; Hills, Fiske, & Mahmud, 2009; Hoi & Lin, 2012). Desse modo, o combate à corrupção precisa ser suportado pelos mecanismos de GC por meio das práticas de RSC (Malagueño et al., 2010).

A Teoria da Agência preconiza que a separação entre a propriedade (proprietários/acionistas) e o controle da empresa (gestores contratados) produz conflitos e custos de agência (Jensen & Meckling, 1976). À medida que aumenta a dispersão da propriedade, maiores são os conflitos de agência entre controladores e demais partes (Depoers, 2000). Conflitos de agência envolvem a possibilidade de o acionista controlador expropriar riquezas de outros acionistas e os problemas de assimetria de informações (Jensen & Meckling, 1976), que, na sua extensão, influenciam a evidenciação voluntária (Chow & Wong-Boren, 1987).

Em ambientes de elevada dispersão do capital, a exemplo dos Estados Unidos da América, são conferidos poderes elevados aos executivos e menores aos acionistas, o que gera problemas entre acionistas e executivos (Nassif & Souza, 2013). Contudo, as empresas brasileiras apresentam elevada concentração

de propriedade, e o principal conflito de agência ocorre entre acionistas majoritários e minoritários (Dami, Rogers, & Ribeiro, 2007).

Nas empresas em que o controle acionário é mais disperso (menos concentrado), há a necessidade de maior divulgação de informações (Raffournier, 1995) para resolver os problemas de assimetria informacional (Jensen & Meckling, 1976). Por sua vez, acionistas com participação acionária relevante integram a gestão e possuem acesso privilegiado às informações (Leuz, 2006).

A GC apresenta mecanismos que permitem reduzir os conflitos de agência entre principal e agente ou entre controlador e minoritários (Silveira & Barros, 2008), agindo na redução dos custos de agência (Dami et al., 2007).

Complementarmente, as firmas usam a RSC como extensão dos mecanismos de GC no intuito de divulgar informações voluntárias que minimizem a assimetria informacional. Contudo, a GC é impactada pelos fatores sociais e políticos do ambiente, tendo o Conselho de Administração (CA) condições de modificar a atuação na RSC (Jensen & Meckling, 1976).

Por sua vez, as conexões políticas são intrínsecas à estrutura de propriedade e aos mecanismos de GC, pela participação de indivíduos com *expertise* política no CA das empresas, trazendo benefícios e vantagens competitivas, como o acesso às fontes informacionais e financeiras privilegiadas que contribuem para a redução da assimetria informacional e dos conflitos de agência (Camilo, Marcon, & Bandeira-de-Mello, 2012).

As conexões políticas apresentam-se como aliadas da GC no interesse de fortalecer a legitimidade da imagem corporativa perante as partes interessadas, por meio da RSC. A divulgação voluntária de práticas anticorrupção parece representar uma forma coerente de a empresa com conexões políticas criar confiança com as partes interessadas (Said, Zainuddin, & Haron, 2009).

A GC e as conexões políticas exercem pressão coerciva para que as empresas evidenciem informações sobre práticas anticorrupção. É importante estudar conjuntamente o impacto da GC e das conexões políticas na RSC, tendo em vista que se assemelham na forma com que buscam atender as partes interessadas e os conflitos de agência. Estudos anteriores têm utilizado o arcabouço da Teoria da Agência para revelar que, no campo da GC, a conexão política utilizada como equilíbrio de poder agrava os conflitos de interesses entre majoritários e minoritários (Ding, Jia, Wilson, & Wu, 2015; Huang & Zhao, 2016; Pan & Tian, 2017).

Diante do exposto, emerge o seguinte problema: qual a influência de mecanismos da GC e das conexões políticas na evidenciação voluntária de práticas anticorrupção? O objetivo

do estudo é analisar se mecanismos específicos de GC e as conexões políticas influenciam a evidenciação voluntária de práticas anticorrupção em empresas listadas na [B]<sup>3</sup>.

Justifica-se o ambiente de estudo, pois empresas que atuam em mercados emergentes apresentam um ambiente propício para a corrupção (Krishnamurti, Shams, & Velayutham, 2018). No período de análise, o Brasil ocupava a 79<sup>a</sup> e 96<sup>a</sup> posições no *ranking* da transparência mundial, respectivamente em 2016 e 2017, no total de 180 países pesquisados (Transparência Internacional, 2017), caracterizando um ambiente de negócios favorável ao estudo da corrupção. Dada a vulnerabilidade do País no contexto global da transparência, a GC e as conexões políticas têm o potencial de influenciar o engajamento das empresas nas práticas de combate à corrupção e sua respectiva evidenciação.

Do ponto de vista da reputação corporativa, a evidenciação de práticas anticorrupção amplia a RSC e promove a legitimidade perante as partes interessadas (Etxeberria & Odriozola, 2018). Do ponto de vista gerencial, minimiza os conflitos de agência (Jensen & Meckling, 1976), e as estratégias de prevenção da corrupção integram a RSC (Hills et al., 2009), compondo a agenda de políticos, gestores, acionistas e estudiosos (Hoi & Lin, 2012).

## REFERENCIAL TEÓRICO

### RSC e práticas anticorrupção

As iniciativas de RSC exigem das empresas comunicação e transparência com as partes interessadas sobre os esforços na luta contra a corrupção (Branco & Delgado, 2012). Essa luta oferece oportunidade estratégica para os programas de RSC, ao abordar questão intrinsecamente ligada aos interesses corporativos e sociais (Hills et al., 2009).

A rejeição da corrupção é inerente à empresa com RSC, ao ser considerada incompatível com o desenvolvimento sustentável, pelos danos sociais, econômicos e ambientais que provoca (Branco & Delgado, 2012). Contudo, a corrupção continua sendo questão social negligenciada entre as prioridades da RSC (Hills et al., 2009).

A corrupção no setor privado é caracterizada pelo abuso da autoridade na obtenção de benefício privado (Rodríguez, Siegel, Hillman, & Eden, 2006), ocorrendo pela oferta de brindes, uso ilegítimo ou negociação de informação para benefício pessoal ou da organização (Halter et al., 2009).

As organizações são encorajadas a implementar estratégias para combater a corrupção, que pode estar relacionada ao uso indevido da contabilidade, espionagem empresarial, manipulação

de informações, compras para benefício pessoal, pagamentos de propinas e roubo de ativos (Hills et al., 2009).

Ao investigar empresas da Malásia e da Indonésia, Joseph et al. (2016) observaram incipiente divulgação de práticas anticorrupção na RSC, sendo os códigos de conduta e as práticas de denúncia os itens mais relatados. No Brasil, algumas empresas privadas tornaram-se conscientes dos riscos envolvidos em procedimentos não éticos e iniciaram a adoção de práticas específicas de GC para o tema (Halter et al., 2009), sendo a Lei n. 12.846/2013 um fator de estímulo.

### GC e RSC em práticas anticorrupção

Sob a égide da GC, as empresas são incentivadas a promover a ética, imparcialidade, prestação de contas, transparência e responsabilidade em todas as suas relações. Portanto, as empresas devem manter suas atividades em sintonia com as aspirações éticas e legais da sociedade (Jamali et al., 2008).

A abordagem da RSC equilibra as necessidades de diferentes grupos com os objetivos dos acionistas, incorporando preocupações sociais, ambientais e públicas na GC. Percebe-se convergência nos temas de GC e RSC, pois ambos buscam garantir a resistência dos negócios (Aguilera et al., 2007).

A GC representa um pilar para a sustentabilidade da RSC, e os países em desenvolvimento devem aumentar a vigilância e a capacidade dos sistemas regulatórios e judiciais sobre a GC e as pressões institucionais coercitivas na adoção da RSC (Jamali et al., 2008). A RSC é tida como extensão da firma para promover a eficácia da GC, garantindo a sustentabilidade pelas práticas empresariais que promovam a responsabilidade e transparência aos acionistas e a sociedade (Jo & Harjoto, 2012).

A GC afeta positivamente o engajamento da empresa na RSC (Jo & Harjoto, 2012) e exerce um papel de catalisador para romper o ciclo vicioso de corrupção nas organizações (Wu, 2005), constituindo-se instrumento de supervisão para garantir comportamento ético e coerente da gestão (Frías-Aceituno et al., 2014).

A corrupção atua como um dreno nos recursos das empresas e cria desincentivo à GC (Bishara, 2011), cujo combate deve ser promovido por controles que inibam práticas corruptas (Castro, Amaral, & Guerreiro, 2019). Principalmente em mercados emergentes, os sistemas de GC menos desenvolvidos são mais suscetíveis à exploração por indivíduos corruptos (Bishara, 2011).

H<sub>1</sub>: Os mecanismos de GC aumentam a RSC das empresas na evidenciação de práticas anticorrupção.

A GC desempenha papel essencial na manutenção da integridade corporativa e na gestão do risco de fraude e corrupção nas companhias, constituindo-se a comunicação aos seus *stakeholders* em subsídio para a prestação de contas e implantação de medidas robustas para limitar e impedir a corrupção (Agyei-Mensah, 2017).

É responsabilidade do CA aprovar políticas anticorrupção com orientações sobre atividades de RSC e estabelecer mecanismos para prevenir o comportamento antiético (Bierstaker, 2009). Além disso, o maior número de membros no CA facilita o monitoramento e controle das práticas ilícitas (Agyei-Mensah, 2017).

A literatura preconiza que as características do CA influenciam a eficácia da GC. Nessa abordagem, o CA independente representa os interesses dos acionistas, prevenindo o envolvimento dos gestores em atos de suborno (Wu, 2005). Os gestores de empresas com supervisão do CA com membros independentes aumentam a seriedade na aplicação e adoção das políticas de combate à corrupção (Healy & Serafeim, 2015).

Evidências empíricas indicaram que a independência (Kaymak & Bektas, 2017; Khan, Muttakin, & Siddiqui, 2013) e o tamanho do CA (Kaymak & Bektas, 2017) afetam positivamente as práticas de RSC. Os achados prévios também revelaram que a independência do CA (Agyei-Mensah, 2017; Donnelly & Mulcahy, 2008) e o tamanho do CA (Donnelly & Mulcahy, 2008) impactam positivamente a evidenciação voluntária pelas organizações, desempenhando papel importante na manutenção da integridade empresarial e no combate à corrupção. Frías-Aceituno et al. (2014) identificaram que a GC reforça o controle de atos de suborno e corrupção pela combinação dos diferentes mecanismos no ambiente corporativo.

H<sub>1a</sub>: A presença de membros externos e o tamanho do Conselho de Administração aumentam a RSC das empresas na evidenciação de práticas anticorrupção.

A existência de comitê de auditoria com uma maior proporção de conselheiros independentes reduz os custos de agência e melhora o controle interno, conduzindo a maior qualidade das divulgações. Ao estudar empresas da Malásia, Said et al. (2009) indicaram que o comitê de auditoria se relaciona positivamente com a divulgação de RSC. Complementarmente, Khan et al. (2013) confirmaram o efeito positivo do comitê de auditoria nas práticas de RSC. O comitê de auditoria desempenha papel eficaz na atuação da GC, a exemplo das evidências de Ho e Wong (2001) de que a existência do comitê de auditoria está significativa e positivamente relacionada com a extensão da divulgação voluntária.

H<sub>1b</sub>: A presença de membros externos e o tamanho do comitê de auditoria aumentam a RSC das empresas na evidenciação de práticas anticorrupção.

Além dos esforços internacionais e exigências legais em nível de país, os padrões de contabilidade e auditoria alicerçados aos princípios da GC culminam na qualidade e integridade das organizações que mitigam e coíbem práticas corruptas. A contabilidade é um mecanismo essencial de transparência, cujo papel consiste em demonstrar as operações, refletidas pela realidade de maneira precisa e comparável, e, em contrapartida, a auditoria tem a prerrogativa de garantir a precisão dessas informações aos seus usuários (Owolabi, 2011).

Outro aspecto relevante da GC é a auditoria externa, constituindo-se em dispositivo de controle no monitoramento e detecção do suborno (Na et al., 2018), com papel de assegurar a confiabilidade das informações, diminuindo o risco informacional (Malagueño et al., 2010).

No âmbito dos países, Malagueño et al. (2010) investigaram 57 jurisdições e indicaram que aperfeiçoar a qualidade da contabilidade e da auditoria contribui para diminuir a corrupção. Na esfera organizacional, Na et al. (2018) evidenciaram que elementos da GC impactaram a prevenção da corrupção em empresas do Brasil, Rússia, Índia e China (BRIC).

A qualidade da contabilidade e auditoria também foi considerada estímulo para mitigar a corrupção, no estudo de Owolabi (2011) em 13 países africanos. As quatro grandes firmas mundiais de auditoria (*big four*) têm sido exigentes sobre as normas anticorrupção, fazendo emergir fortemente o combate à corrupção nas empresas (Healy & Serafeim, 2015).

H<sub>1c</sub>: As firmas de auditoria *big four* aumentam a RSC das empresas na evidenciação de práticas anticorrupção.

## Conexões políticas e a RSC em práticas anticorrupção

As conexões políticas são fenômenos mundiais em que os grupos empresariais se conectam com membros do governo de diversas formas: o governo sendo acionista de empresas privadas; empresário sendo político ou indicado para ocupar cargo de governo; políticos ou ex-políticos ocupando CA ou direção executiva de empresas privadas; empresas com doações para campanha de políticos (Claessens, Feijen, & Laeyen, 2008).

As conexões políticas são associadas ao *lobbying*, em que prevalece a transmissão de informações privilegiadas para as empresas privadas (Correia, 2014). As empresas estreitam os vínculos políticos com o objetivo de reduzir incertezas, facilitar acesso ao crédito, ter menor controle regulatório, obter benefícios



fiscais (Camilo et al., 2012; Huang & Zhao, 2016; Wang, Chen, Chin, & Zheng, 2017) e outros recursos controlados pelo Estado.

As conexões políticas desempenham papel importante em economias com fraca regulamentação, alto nível de corrupção e instituições com fraco poder (Polsiri & Jiraporn, 2012). As participações governamentais conduzem à RSC, pela responsabilidade do governo com a transparência das empresas de capital aberto (Nasir & Abdullah, 2004). Desse modo, criar maior confiança entre as partes interessadas torna-se fator primordial para as empresas politicamente conectadas (Martynova & Renneboog, 2009).

Evidências empíricas confirmaram que empresas com controle acionário do governo estão positivamente relacionadas com as divulgações de RSC (Khan et al., 2013; Said et al., 2009) e empresas com conexões políticas pela participação acionária estão interessadas na manutenção da reputação corporativa (Huang & Zhao, 2016).

Achados apontam que a reputação social da empresa está positivamente relacionada à divulgação de informações na área de anticorrupção (Etteberria & Odriozola, 2018), e a RSC tem sido uma necessidade política constante, conduzindo empresas conectadas politicamente a aumentar investimentos nesse campo (Huang & Zhao, 2016).

H2a: A participação acionária do governo aumenta a RSC das empresas na evidenciação de práticas anticorrupção.

A conexão política também é estabelecida pela presença de políticos no CA de empresas privadas, apresentando interesses compensatórios para a empresa e o indivíduo, sendo: a) empresas estreitam vínculos com interesse de obter recursos facilitados, minimizar o controle regulatório e obter benefícios fiscais; e b) políticos possuem interesses privados (Camilo et al., 2012; Chaney, Faccio, & Parsley, 2011; Guedhami, Pittman, & Saffar, 2014).

A presença de políticos no CA prevalece em ambientes com alta corrupção (Boubakri, Cosset, & Saffar, 2008) e, no decorrer das relações entre empresas e governo, o representante

público consegue realizar transações ilícitas com facilidade, considerando o cargo ou posição ocupada, visando auferir benefícios privados (Abramo, 2005). Nesse tipo de vínculo político, há um expressivo conluio entre gestores e políticos, resultando em práticas fraudulentas com o objetivo comum de obter benefícios particulares (Pan & Tian, 2017).

O estreitamento das relações entre governo e empresas facilita as práticas ilegais de suborno. Embora a literatura ainda não tenha comprovado que as conexões políticas representam atos de corrupção, existem fortes indícios a partir dos benefícios próprios atrelados (Guo, 2018). A corrupção é considerada um importante canal para as corporações estabelecerem conexões políticas, devido aos privilégios envolvidos (Liu, Luo, & Tian, 2016).

H2b: Os conselheiros políticos diminuem a RSC das empresas na evidenciação de práticas anticorrupção.

## METODOLOGIA

A amostra investigada foi composta por 372 empresas listadas na [B]<sup>3</sup> em 2016 e 368 em 2017; destas, 83 e 99 divulgaram relatório de sustentabilidade, respectivamente. Empresas constantes na amostra e que não divulgaram relatórios de sustentabilidade receberam nível de evidenciação igual a zero.

A escolha pelos relatórios de sustentabilidade para mensurar o nível de evidenciação das práticas anticorrupção deve-se ao fato de que as diretrizes da *Global Reporting Initiative* (GRI) possuem item específico para relatos de práticas anticorrupção.

A extensão dos relatórios sobre práticas anticorrupção é um indicador dos esforços da empresa em lidar com suborno e corrupção (Transparency International, 2009). A divulgação de práticas anticorrupção ajuda o aumento da consciência pública e coage as empresas para adotar princípios antiéticos (Hess, 2009).

Para mensurar a evidenciação de informações sobre práticas anticorrupção, procedeu-se pela busca e quantificação de expressões ou palavras-chave, apresentadas no Quadro 1.

### Quadro 1. Palavras-chave e expressões definidas

Descrição
Anticorrupção; código de conduta; código de ética; combate à corrupção; <i>compliance</i> ; corrupção; extorsão; Lava Jato; Lavagem de Dinheiro; Lei n. 12.846; propina; suborno(s); transparência.

Para confirmar que as palavras-chave refletem as práticas anticorrupção adotadas pelas empresas, foram analisadas práticas de coibição da corrupção encontradas nos relatórios de sustentabilidade diante das palavras-chave previamente definidas (Quadro 1). No Quadro 2, apresenta-se um exemplo de tal verificação.

## Quadro 2. Práticas de coibição da corrupção encontradas nos relatórios de sustentabilidade diante da pesquisa pelas palavras-chave

Palavra-chave	Descrição encontrada
Anticorrupção	O tema anticorrupção está presente nos processos de contratação de fornecedores, desde o momento da concorrência quando divulgamos o Código de Conduta de Fornecedores, que possui questões baseadas nos princípios do Pacto Global das Nações Unidas, até a formalização do contrato com cláusulas de Responsabilidade Socioambiental (Banco Santander S.A., 2017).
	Em 2017, o Conselho de Administração aprovou a revisão do Código de Conduta Ética. Adicionalmente, foram revisadas políticas e promovidos <i>e-learning</i> s obrigatórios a todos os colaboradores, com o intuito de disseminar a cultura anticorrupção e prevenção à lavagem de dinheiro (Cielo S.A., 2017).

A partir das palavras e expressões expostas no Quadro 1, foram auferidas 2.560 observações em 2016 e 3.621 em 2017, nos relatórios investigados. Com o auxílio do *software* WordStat 8, foi possível buscar e quantificar as palavras-chave e expressões e, com o *software* FineCount, designar a quantidade de páginas dos relatórios de sustentabilidade, conforme métrica constante no Quadro 3.

## Quadro 3. Mensuração da evidenciação das práticas anticorrupção

Descrição	Métrica	Fonte	Autores de base
Evidenciação das Práticas Anticorrupção (NEPA)	Razão entre palavras-chaves pela quantidade de páginas do relatório	Relatórios de sustentabilidade	Gamerschlag, Möller e Verbeeten (2011)

Para averiguar o reflexo dos mecanismos de GC na evidenciação voluntária das companhias, foram selecionadas as variáveis apontadas no Quadro 4.

## Quadro 4. Variáveis independentes de governança corporativa

Descrição	Métrica	Autores de base
Tamanho do Conselho de Administração (TCA)	Número total de membros que compõem o Conselho de Administração da empresa.	Wu (2005); Donnelly e Mulcahy (2008); Bierstaker (2009); Khan et al. (2013); Frías-Aceituno et al. (2014); Agyei-Mensah (2017); Kaymak e Bektas (2017); Na et al. (2018).
Percentual de membros externos no Conselho de Administração (ICA)	Proporção entre o número de membros independentes no Conselho de Administração em relação ao número total de membros.	
Nível de Governança Corporativa (GC)	Variável <i>dummy</i> , sendo 1 para empresa pertencente ao novo mercado, nível 1 e/ou nível 2 de governança corporativa.	
Empresa de Auditoria <i>Big Four</i> (AUD)	Variável <i>dummy</i> , sendo 1 para empresa auditada por <i>big four</i> e 0 para as demais.	Ho e Wong (2001); Said et al. (2009); Malaguenõ et al. (2010); Owolabi (2011); Khan et al. (2013); Healy e Serafeim (2015); Na et al. (2018).
Tamanho do Comitê de Auditoria (TAUD)	Total de membros do comitê de auditoria.	
Independência do Comitê de Auditoria (IAUD)	Proporção entre o número de membros independentes no comitê de auditoria em relação ao número total de membros.	

Para as conexões políticas, existentes entre empresas e governo, utilizaram-se as variáveis independentes demonstradas no Quadro 5.

### Quadro 5. Variáveis independentes das conexões políticas

Descrição	Métrica	Autores de base
Conexões políticas por meio de membros do Conselho com <i>expertise</i> política (CPOL)	Proporção de membros do Conselho de Administração com <i>expertise</i> política.	Camilo et al. (2012); Huang e Zhao (2016); Wang et al. (2017).
Conexões políticas por meio de participação acionária do governo (CPART)	Variável <i>dummy</i> , sendo 1 se a empresa possui participação acionária do governo de maneira direta ou indireta e 0 para os demais casos.	Nasir e Abdullah (2004); Khan et al. (2013); Huang e Zhao (2016); Said et al. (2009).

As características organizacionais também influenciam o nível informacional das empresas, sendo utilizadas como variáveis de controle (Quadro 6).

### Quadro 6. Variáveis de controle das características das empresas

Descrição	Métrica	Autores de base
Tamanho (TAM)	Logaritmo natural do valor contábil médio do ativo total.	Frías-Aceituno et al. (2014); Agyei-Mensah (2017).
Concentração de Propriedade (CP)	Percentual de ações ordinárias em posse do maior acionista.	Agyei-Mensah (2017); Na et al. (2018).
Setor (SETOR)	Variável <i>dummy</i> , sendo 1 para empresas constantes nos setores de construção, petróleo, gás e biocombustíveis e 0 para os demais casos.	Frías-Aceituno et al. (2014); Na et al. (2018).
Participação no ISE (ISE)	Variável <i>dummy</i> , sendo 1 para empresas pertencentes à carteira ISE e 0 para as demais.	Ricardo, Barcellos e Bortolon (2017).

Para analisar a influência de determinados mecanismos da GC e das conexões políticas na evidência de práticas anticorrupção, foram utilizadas a regressão linear múltipla e, complementarmente, a modelagem com efeitos fixos de ano e erro-padrão robusto (Quadro 7). Também foram elaborados testes de sensibilidade contemplando apenas as empresas que divulgaram o relatório de sustentabilidade no período estudado.

### Quadro 7. Modelos econométricos

$$NEPA_{it} = \beta_0 + \beta_1 TCA_{it} + \beta_2 ICA_{it} + \beta_3 TAM_{it} + \beta_4 CP_{it} + \beta_5 SET_{it} + \beta_6 ISE_{it} + \epsilon \quad (1)$$

$$NEPA_{it} = \beta_0 + \beta_1 AUD_{it} + \beta_2 TAUD_{it} + \beta_3 IAUD_{it} + \beta_4 TAM_{it} + \beta_5 CP_{it} + \beta_6 SET_{it} + \beta_7 ISE_{it} + \epsilon \quad (2)$$

$$NEPA_{it} = \beta_0 + \beta_1 GC_{it} + \beta_2 CPOL_{it} + \beta_3 CPART_{it} + \beta_4 TAM_{it} + \beta_5 CP_{it} + \beta_6 SET_{it} + \beta_7 ISE_{it} + \epsilon \quad (3)$$

$$NEPA_{it} = \beta_0 + \beta_1 TCA_{it} + \beta_2 ICA_{it} + \beta_3 AUD_{it} + \beta_4 TAUD_{it} + \beta_5 IAUD_{it} + \beta_6 GC_{it} + \beta_7 CPOL_{it} + \beta_8 CPART_{it} + \beta_9 TAM_{it} + \beta_{10} CP_{it} + \beta_{11} SET_{it} + \beta_{12} ISE_{it} + \epsilon \quad (4)$$

## RESULTADOS

Entre as palavras-chave utilizadas, destacam-se “Combate à corrupção” e “Compliance”, que apresentaram aumentos expressivos de 2016 para 2017 (Tabela 1), resultado que se assemelha ao nível de evidência de práticas anticorrupção.

Tabela 1. Observações por palavras-chave

	Anticorrupção		Código de conduta		Código de ética		Combate à corrupção		Compliance		Corrupção		Extorsão	
	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017
Ano	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017
Obs.	262	379	184	267	331	329	17	279	420	712	601	730	20	10
	Lavagem de dinheiro		Lava-Jato		Lei n. 12.846/2013		Propina		Suborno		Transparência		Total	
	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017
Ano	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017
Obs.	52	90	12	16	09	36	12	19	29	29	611	725	2560	3621

A estatística descritiva das variáveis explicativas e de controle estão demonstradas na Tabela 2.

Tabela 2. Estatística descritiva e análise de frequência

Variáveis	2016 N=372				2017 N=368			
	Média	DP	Mín.	Máx.	Média	DP	Mín.	Máx.
Evidenciação das Práticas Anticorrupção	0,08	0,18	0,00	0,88	0,10	0,20	0,00	0,91
Tamanho do Conselho de Administração	6,07	2,63	3,00	15,00	6,10	2,79	3,00	17,00
Percentual de Membros Externos do Conselho de Administração	0,18	0,23	0,00	0,86	0,19	0,23	0,00	0,88
Tamanho do Comitê de Auditoria	0,72	1,44	0,00	6,00	0,902	1,53	0,00	6,00
Independência do Comitê de Auditoria	0,01	0,07	0,00	0,50	0,01	0,07	0,00	0,60
Membros do Conselho de Administração com Expertise Política	0,11	0,18	0,00	0,88	0,11	0,18	0,00	0,88
Tamanho da Empresa	24.232.826,17	131.299.362,49			22.688.990,77	130.376.312,98		
Concentração de Propriedade	47,83	33,52	0,00	100,00	46,33	34,44	0,00	100,00
Variáveis	2016				2017			
	SIM	%	NÃO	%	SIM	%	NÃO	%
Nível de Governança Corporativa	169	45,43	203	54,57	167	45,38	201	54,62
Empresa de Auditoria Big Four	275	73,90	97	26,10	255	69,3	113	30,7
Participação Acionária do Governo	37	9,90	335	90,10	39	10,6	329	89,4
Setor	33	8,90	339	91,10	32	8,7	336	91,3
Participação no ISE	32	8,60	340	91,40	30	8,2	338	91,8

Para analisar a influência das variáveis explicativas sobre o nível de evidência das práticas anticorrupção, foram utilizados modelos de regressão linear múltipla que consideraram variáveis de GC, auditoria e conexões políticas, separadamente (Tabela 3).

**Tabela 3. Influência da governança corporativa e das conexões políticas na evidência de práticas anticorrupção**

Variável Dependente: Evidência de Práticas Anticorrupção (NEPA)						
Variáveis independentes	Regressão linear com efeitos fixos de ano e erro-padrão robusto					
	Modelo a	Modelo b	Modelo a	Modelo b	Modelo a	Modelo b
Tamanho do Conselho de Administração	<b>0,007**</b>	0,0003				
Percentual de Membros Externos do Conselho de Administração	<b>0,068**</b>	0,0848				
Empresa de Auditoria <i>Big Four</i>			<b>0,022**</b>	0,047		
Tamanho do Comitê de Auditoria			0,012**	0,022**		
Independência do Comitê de Auditoria			0,060	-0,101		
Nível de Governança Corporativa					<b>0,036**</b>	-0,014
Membros do Conselho com <i>Expertise</i> Política					-0,012	<b>-0,173**</b>
Participação Acionária do Governo					0,101**	0,125**
Tamanho da Empresa	<b>0,041**</b>	<b>0,049**</b>	<b>0,042**</b>	0,029	<b>0,041**</b>	<b>0,046**</b>
Concentração de Propriedade	<b>0,001**</b>	<b>0,001*</b>	<b>0,001**</b>	0,001	<b>0,001**</b>	0,001
Setor	<b>-0,045**</b>	0,108	-0,028	0,165	<b>-0,042**</b>	0,153
Participação no ISE	0,205**	0,063*	0,216**	0,073**	0,201**	0,072**
(Constante)	<b>-0,256**</b>	-0,052	<b>-0,237**</b>	0,039	<b>-0,225**</b>	0,010
Observações	740	181	740	181	740	181
R <sup>2</sup> ajustado	0,2918	0,1036	0,2897	0,1373	0,2989	0,1455
Prob > F.	0,000**	0,004**	0,000**	0,001**	0,000**	0,000**
Breusch-pagan	0,000	0,8952	0,000	0,6727	0,000	0,6292
Hausman	0,032**	0,045**	0,021**	0,033**	0,004**	0,008**
Durbin Watson	1,875	1,903	1,859	1,802	1,941	1,994
VIF	<1,638	<1,418	<1,443	<1,353	<1,620	<1,599

a: teste com o total de observações; b: teste de sensibilidade excluindo as empresas que não publicaram o relatório de sustentabilidade.

\*\*Significativo a 5%; \*Significativo a 10%.

Salienta-se que as regressões classificadas no modelo “a” contemplam todas as empresas da amostra e, no modelo “b”, apenas as empresas que divulgaram os relatórios de sustentabilidade. Todos os modelos foram elaborados a partir da regressão linear múltipla e, posteriormente, foi feito o controle de efeitos fixos de ano e erro-padrão robusto, sendo apenas os últimos divulgados na Tabela 3, pois a variação dos coeficientes e da significância não apontou diferenças relevantes nos resultados. Comprova-se a adequação das regressões ao modelo de efeitos

fixos em decorrência de o teste de Hausman ter apresentado significância estatística ao nível de 5%.

Os achados evidenciam que as empresas com CA maiores e com maior percentual de membros externos são mais propensas à evidência das práticas anticorrupção. Os resultados são consistentes com *Agyei-Mensah (2017)*, ao constatar que maior proporção de conselheiros independentes estimula a divulgação voluntária. Comprova-se que membros externos no CA apresentam maior comprometimento e sensibilidade nas questões éticas

e maior interesse em atender aos anseios das diversas partes interessadas, contribuindo também com o combate à corrupção (Frías-Aceituno et al., 2014).

Complementarmente, o menor vínculo entre membros externos e demais integrantes do CA dificulta práticas de conluio e aumenta a sensação de fiscalização. Considerando os casos de corrupção noticiados pela mídia nacional, torna-se plausível presumir que os membros externos do CA têm dado especial atenção ao combate à corrupção (Luca, Moura, & Nascimento, 2012).

Das características de auditoria, o fato de a empresa ser auditada por firma *big four* e o tamanho do comitê de auditoria se mostraram significativos, permitindo inferir que companhias com tais condições apresentam maior volume de evidenciação de práticas anticorrupção. O resultado é consistente com os achados de Malagueño et al. (2010), Owolabi (2011), Healy e Serafeim (2015) e Na et al. (2018), revelando que a qualidade da auditoria aumenta as práticas anticorrupção.

As evidências permitem argumentar que os mecanismos de GC utilizados no estudo se refletem na RSC das empresas pela evidenciação de práticas anticorrupção. Comprova-se que a RSC no combate à corrupção tem sido exercida pela atuação dos mecanismos de GC, corroborando as evidências anteriores de Wu (2005), Agyei-Mensah (2017), Hills et al. (2009), Owolabi (2011), Branco & Delgado (2012), Hoi & Lin (2012), Frías-Aceituno et al. (2014) e Na et al. (2018). Além disso, a GC tem utilizado a RSC para minimizar os conflitos de agência, pela divulgação de práticas anticorrupção, conforme sugerido por Malagueño et al. (2010). Isso aumenta a confiança entre controlador e minoritários perante as decisões corporativas (Jensen & Meckling, 1976).

Sugere-se que a conexão política, pela participação do governo como acionista, influencia positivamente a evidenciação das práticas anticorrupção, comprovando-se as evidências de melhoria da RSC (Etxeberria & Odriozola, 2018; Huang & Zhao, 2016; Khan et al., 2013; Nasir & Abdullah, 2004; Said et al., 2009).

As empresas com participação acionária do governo zelaram pela reputação corporativa e pelo atendimento aos *stakeholders*, evidenciando informações mais qualificadas sobre práticas anticorrupção (Etxeberria & Odriozola, 2018), confirmando os preceitos da Teoria da Agência. A presença do governo na estrutura de propriedade das empresas influenciou o maior repasse informacional sobre medidas de combate à corrupção, devido a certa obrigação moral que possui perante a sociedade, principalmente, a partir da promulgação da Lei n. 12.846/2013.

Por sua vez, a participação de políticos no CA influencia negativamente a evidenciação das práticas anticorrupção. Os achados sugerem que os interesses compensatórios das

empresas que estreitam vínculos com políticos no CA podem ser um fator que limita a evidenciação de práticas anticorrupção. Além disso, o benefício privado do político que ocupa assento no CA faz com que o monitoramento corporativo seja prejudicado (Camilo et al., 2012; Chaney et al., 2011; Guedhami et al., 2014).

Quanto às variáveis de controle, o tamanho da empresa apresentou influência positiva nas práticas anticorrupção. O resultado é condizente com o pressuposto de que as empresas maiores estão expostas à avaliação e julgamento público, evidenciando informações voluntárias em maior quantidade (Agyei-Mensah, 2017; Frías-Aceituno et al., 2014). O recente contexto político e empresarial brasileiro justifica a postura das grandes empresas em assuntos de combate à corrupção, visando legitimar sua atuação no mercado.

A participação da empresa na carteira ISE contribuiu no nível de evidenciação das práticas de combate à corrupção. O fato de uma determinada empresa compor tal carteira é derivado de iniciativas proativas em relação às questões sociais, incluindo o combate à corrupção. Essa agenda, possivelmente, foi impulsionada após a promulgação da Lei n. 12.846/2013, e as empresas que compõem o ISE ressaltaram suas práticas contra a corrupção, em busca de melhor reputação organizacional. Assim, a adoção da RSC alia os interesses sociais às estratégias das organizações (Hills et al., 2009).

As empresas dos setores de construção, petróleo, gás e biocombustíveis apresentaram uma relação negativa com a evidenciação de práticas anticorrupção. As empresas desses setores de atuação foram amplamente citadas nos escândalos de corrupção da Operação Lava Jato e evidenciaram com menor afinco as informações referentes às iniciativas das companhias no combate à corrupção. O resultado encontra consistência no pressuposto de que quanto maior a exposição da organização em casos de corrupção, menor será seu repasse informacional referente às medidas de prevenção (Barkemeyer, Preuss, & Lee, 2015).

A maior concentração de propriedade das empresas, embora tenha apresentado significância estatística em alguns modelos, demonstrou coeficientes muito baixos de influência no nível de evidenciação de informações para o combate à corrupção, cuja força explicativa deve ser considerada com parcimônia. Contudo, os resultados vão ao encontro de Braga, Oliveira e Salotti (2009) e Murcia e Santos (2009), refutando o pressuposto de que a propriedade acionária diluída aumenta a divulgação voluntária para reduzir o conflito de agência, preconizado pela Teoria da Agência.

Por fim, foram elaborados testes de sensibilidade utilizando-se equações com os mecanismos de GC, conexões

políticas e as variáveis de controle, conjuntamente. Alguns testes consideraram todas as empresas da amostra e outros, apenas aquelas que divulgaram relatórios de sustentabilidade. Os modelos utilizaram regressão linear múltipla, controle de efeitos fixos de ano e erro-padrão robusto.

**Tabela 4. Teste de sensibilidade da influência da governança corporativa e das conexões políticas na evidenciação de práticas anticorrupção**

Variável Dependente: Evidenciação de Práticas Anticorrupção (NEPA)				
Variáveis independentes	Regressão linear com efeitos fixos de ano e erro-padrão robusto		Regressão linear múltipla	
	Modelo a	Modelo b	Modelo a	Modelo b
Tamanho do Conselho de Administração	0,0026	-0,0017	0,0026	-0,0017
Percentual de Membros Externos do Conselho de Administração	<b>0,0675*</b>	0,1167	<b>0,0690**</b>	0,1169
Empresa de Auditoria <i>Big Four</i>	0,0151	0,0341	0,0136	0,0339
Tamanho do Comitê de Auditoria	0,0069	<b>0,0188**</b>	0,0073	<b>0,0188**</b>
Independência do Comitê de Auditoria	0,0340	-0,1077	0,0322	-0,1074
Nível de Governança Corporativa	0,0061	-0,0557	0,0057	-0,0557
Membros do Conselho com <i>Expertise</i> Política	-0,0179	<b>-0,1564**</b>	-0,0183	<b>-0,1569**</b>
Participação Acionária do Governo	0,0962**	0,1133**	0,0965**	0,1135**
Tamanho da Empresa	0,0339**	0,0377*	0,0339**	0,0377*
Concentração de Propriedade	<b>0,0004**</b>	0,0007	<b>0,0004**</b>	0,0007
Setor	<b>-0,0372**</b>	0,1318	<b>-0,0375*</b>	0,1318
Participação no ISE	0,2014**	0,0851**	0,2010**	0,0849**
(Constante)	<b>-0,2144**</b>	0,0224	<b>-0,2045**</b>	0,0234
Observações	740	181	740	181
R <sup>2</sup> ajustado	0,3157	0,1899	0,3135	0,1899
Prob > F.	0,000**	0,000**	0,000**	0,000**
Breusch-pagan	0,000	0,5613	0,000	0,5613
Hausman	0,034**	0,048**	0,034**	0,048**
Durbin Watson	1,917	1,897	1,917	1,897
VIF	<2,060	<1,689	<2,060	<1,689

a: teste com o total de observações; b: teste de sensibilidade excluindo as empresas que não publicaram o relatório de sustentabilidade.

\*\*Significativo a 5%; \*Significativo a 10%.

Os resultados suportam a tendência de que a presença de políticos no CA faz com que as empresas tenham uma menor preocupação com a divulgação de práticas anticorrupção, corroborando outras evidências de [Abramo \(2005\)](#), [Camilo et al. \(2012\)](#), [Chaney et al. \(2011\)](#), [Guedhami et al. \(2014\)](#), [Liu et al. \(2016\)](#) e [Guo \(2018\)](#). Confirmou-se, pelas evidências, que a participação acionária do governo provocou aumento na evidenciação de práticas anticorrupção pelas empresas. Além disso, reforçam que maior percentual de membros independentes no CA e o tamanho do comitê de auditoria impactam o aumento das práticas anticorrupção.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

No âmbito da estrutura de propriedade, a presença do governo como acionista, em complemento aos mecanismos de GC, ampliou o envolvimento das empresas no combate à corrupção, encorajando a promoção da RSC pelas práticas anticorrupção. Esse resultado é decorrente da constante pressão das partes interessadas no ambiente nacional, tendo em vista os escândalos corporativos com o envolvimento de políticos. Os efeitos práticos são a mitigação dos conflitos de agência, a melhoria da RSC e a redução da assimetria informacional perante as partes interessadas.

Por sua vez, a presença de políticos no CA faz com que o engajamento com a RSC seja prejudicado, reduzindo as preocupações com as práticas anticorrupção. Esse resultado oferece *insights* às evidências de conflitos de interesses ocasionados pela falha no monitoramento da GC em função da presença de políticos nas empresas (Ding et al., 2015; Huang & Zhao, 2016; Pan & Tian, 2017).

Os conselheiros políticos apresentam menor preocupação com a adoção de práticas de combate à corrupção, fazendo com que as partes interessadas da firma tenham que observar o comportamento dessas empresas com maior parcimônia. O efeito prático é a assimetria informacional, que ocasiona conflitos de agência, prejudica o engajamento na RSC e a atuação da empresa no combate à corrupção.

Sugere-se que, no campo da GC, a presença de políticos no CA agrava os conflitos de interesses entre majoritários e minoritários (Ding et al., 2015; Huang & Zhao, 2016; Pan & Tian, 2017), contrariando a aliança entre conexão política e GC no fortalecimento da imagem corporativa, conforme sugerido por Said et al. (2009). A legitimação só acontece quando o governo faz parte da estrutura de propriedade das organizações, em que a imagem corporativa parece ser fundamental às partes interessadas.

Conclui-se que a participação acionária do governo apresenta maior interesse na manutenção da reputação das empresas, tendo em vista que as partes interessadas vinculam com facilidade o governo e a empresa. Por sua vez, políticos no CA apresentam interesses divergentes, pelo fato de sua presença estar oculta à maioria das partes interessadas e facilitar práticas de corrupção pela obtenção de benefícios privados.

O estudo buscou diferenciar-se pela forma de análise da corrupção, tendo em vista que poucas pesquisas empíricas avaliam esse problema social sob o ponto de vista da divulgação pelas empresas. Contudo, deve-se observar que o fato de as empresas evidenciarem termos relacionados com as práticas anticorrupção não as exime de possíveis desconformidades, mas o tema tem ocupado a agenda de preocupações dos executivos.

Entre as limitações, pode-se considerar a ausência da característica de dualidade de CEO, ou seja, a mesma pessoa ocupar os cargos de presidência da empresa e presidência do CA. Essa limitação constitui-se em perspectiva para pesquisas futuras adicionarem esse elemento na investigação. A continuidade das investigações pode considerar, ainda, elementos como a natureza do acionista controlador e a distribuição de dividendos.

### NOTA DE AGRADECIMENTO

Agradecemos à PROSUC/CAPES.

## REFERÊNCIAS

- Abramo, C. W. (2005). Percepções pantanosas: A dificuldade de medir a corrupção. *Novos Estudos CEBRAP*, (73), 33-37.
- Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A., & Ganapathi, J. (2007). Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. *Academy of Management Review*, 32(3), 836-863. doi:10.2307/20159338
- Agyei-Mensah, B. K. (2017). The relationship between corporate governance, corruption and forward-looking information disclosure: A comparative study. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 17(2), 284-304. doi: 10.1108/CG-11-2015-0150
- Barkemeyer, R., Preuss, L., & Lee, L. (2015). Corporate reporting on corruption: An international comparison. *Accounting Forum*, 39(4), 349-365. doi: 10.1016/j.accfor.2015.10.001
- Bierstaker, J. L. (2009). Differences in attitudes about fraud and corruption across cultures: Theory, examples and recommendations. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 16(3), 241-250. doi: 10.1108/13527600910977337
- Bishara, N. D. (2011). Governance and corruption constraints in the Middle East: Overcoming the business ethics glass ceiling. *American Business Law Journal*, 48(2), 227-283. doi:10.1111/j.1744-1714.2011.01115.x
- Boubakri, N., Cosset, J. C., & Saffar, W. (2008). Political connections of newly privatized firms. *Journal of Corporate Finance*, 14(5), 654-673. doi: 10.1016/j.jcorpfin.2008.08.003
- Braga, J. P., Oliveira, J. R. S., & Salotti, B. M. (2009). Determinantes do nível de divulgação ambiental nas demonstrações contábeis de empresas brasileiras. *Revista de Contabilidade UFBA*, 3(3), 81-95.
- Branco, M. C., & Delgado, C. (2012). Business, social responsibility, and corruption. *Journal of Public Affairs*, 12(4), 357-365. doi: 10.1016/j.jcae.2018.02.002
- Camilo, S. P. O., Marcon, R., & Bandeira-de-Mello, R. (2012). Conexões políticas das firmas e seus efeitos na performance: Uma convergência entre as perspectivas da governança e da dependência de recursos um ensaio teórico. *Revista Alcance*, 19(2), 241-258. doi: 10.14210/alcance.v19n2.p241-258



- Castro, P. R., Amaral, J. V., & Guerreiro, R. (2019). Adherence to the compliance program of Brazil's anti-corruption law and internal controls implementation. *Revista Contabilidade & Finanças*, 30(80), 186-201. doi: 10.1590/1808-057x201806780
- Chaney, P. K., Faccio, M., & Parsley, D. (2011). The quality of accounting information in politically connected firms. *Journal of Accounting and Economics*, 51(1-2), 58-76. doi: 10.1016/j.jacceco.2010.07.003
- Chow, C., & Wong-Boren, A. (1987). Voluntarily disclosure by Mexican companies. *The Accounting Review*, 62, 533-541.
- Claessens, S., Feijen, E., & Laeven, L. (2008). Political connections and preferential access to finance: The role of campaign contributions. *Journal of Financial Economics*, 88(3), 554-580. doi: 10.1016/j.jfineco.2006.11.003
- Correia, M. M. (2014). Political connections and SEC enforcement. *Journal of Accounting and Economics*, 57(2-3), 241-262. doi: 10.1016/j.jacceco.2014.04.004
- Dami, A. B. T., Rogers, P., & Ribeiro, K. C. S. (2007). Estrutura de propriedade no Brasil: Evidências empíricas do grau de concentração acionária. *Contextus: Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 5(2), 21-30.
- Depoers, F. (2000). A cost benefit study of voluntarily disclosure: Some empirical evidence from French listed companies. *European Accounting Review*, 9, 245-263.
- Ding, S., Jia, C., Wilson, C., & Wu, Z. (2015). Political connections and agency conflicts: The roles of owner and manager political influence on executive compensation. *Review of Quantitative Finance and Accounting*, 45(2), 407-434.
- Donnelly, R., & Mulcahy, M. (2008). Board structure, ownership, and voluntary disclosure in Ireland. *Corporate Governance: An International Review*, 16(5), 416-429. doi: 10.1111/j.1467-8683.2008.00692.x
- Etxeberria, I. A., & Odriozola, M. A. (2018). The social reputation of European companies: Does anti-corruption disclosure affect stakeholders' perceptions? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(5), 713-721. doi: 10.1002/csr.1488
- Frías-Aceituno, J. V., Rodríguez-Domínguez, L., & García-Sánchez, I. M. (2014). Políticas contra la corrupción y el soborno: Se involucran de manera similar los consejeros en diferentes entornos corporativos? *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 23(1), 31-42. doi: 10.1016/j.redee.2013.09.004
- Gamerschlag, R., Möller, K., & Verbeeten, F. (2011). Determinants of voluntary CSR disclosure: Empirical evidence from Germany. *Review of Managerial Science*, 5(2-3), 233-262. doi:10.1007/s11846-010-0052-3
- Guedhami, O., Pittman, J. A., & Saffar, W. (2014). Auditor choice in politically connected firms. *Journal of Accounting Research*, 52(1), 107-162. doi: 10.1111/1475-679X.12032
- Guo, C. (2018). The impact of the anti-corruption campaign on the relationship between political connections and preferential bank loans: The case of China. *Emerging Markets Finance and Trade*, 54(11), 1-48. doi: 10.1080/1540496X.2018.1454306
- Halter, M. V., Arruda, M. C. C., & Halter, R. B. (2009). Transparency to reduce corruption? *Journal of Business Ethics*, 84(3), 373-385. doi: 10.1007/s10551-009-0198-6
- Healy, P. M., & Serafeim, G. (2015). An analysis of firms self-reported anticorruption efforts. *The Accounting Review*, 91(2), 489-511. doi: 10.2308/accr-51191
- Hess, D. (2009). Catalyzing corporate commitment to combating corruption. *Journal of Business Ethics*, 88(4), 781-790. doi: 10.1007/s10551-009-0322-7
- Hills, G., Fiske, L., & Mahmud, A. (2009). Anti-corruption as strategic CSR: A call to action for corporations. *FSG Social Impact Advisors*, May, 1-52. Retrieved from <http://nncg.issuelab.org/resources/2435/2435.pdf>
- Ho, S. S., & Wong, K. S. (2001). A study of the relationship between corporate governance structures and the extent of voluntary disclosure. *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, 10(2), 139-156. doi: 10.1016/S1061-9518(01)00041-6
- Hoi, Y. H., & Lin, C. Y. (2012). Preventing corporate corruption: The role of corporate social responsibility strategy. *International Journal of Business Behavior Science*, 2(1), 12-22. Retrieved from <http://www.csringreece.gr/files/research/CSR-1331563230.pdf>
- Huang, H., & Zhao, Z. (2016). The influence of political connection on corporate social responsibility-evidence from listed private companies in China. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 1(1), 1-9. doi: 10.1186/s40991-016-0007-3
- Jamali, D., Safieddine, A. M., & Rabbath, M. (2008). Corporate governance and corporate social responsibility synergies and interrelationships. *Corporate Governance: An International Review*, 16(5), 443-459. doi: 10.1111/j.1467-8683.2008.00702.x
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360. doi: 10.1016/0304-405X(76)90026-X
- Jo, H., & Harjoto, M. A. (2012). The causal effect of corporate governance on corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 106(1), 53-72. doi:10.1007/s10551-011-1052-1
- Joseph, C., Gunawan, J., Sawani, Y., Rahmat, M., Noyem, J. A., & Darus, F. (2016). A comparative study of anti-corruption practice disclosure among Malaysian and Indonesian Corporate Social Responsibility (CSR) best practice companies. *Journal of Cleaner Production*, 112, 2896-2906. doi: 10.1016/j.jclepro.2015.10.091
- Kaymak, T., & Bektas, E. (2017). Corporate social responsibility and governance: Information disclosure in multinational corporations. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 24(6), 555-569. doi: 10.1002/csr.1428
- Khan, A., Muttakin, M. B., & Siddiqui, J. (2013). Corporate governance and corporate social responsibility disclosures: Evidence from an emerging economy. *Journal of Business Ethics*, 114(2), 207-223. doi: 10.1007/s10551-012-1336-0
- Krishnamurti, C., Shams, S., & Velayutham, E. (2018). Corporate social responsibility and corruption risk: A global perspective. *Journal of Contemporary Accounting & Economics*, 14(1), 1-21. doi: 10.1016/j.jcae.2018.02.002
- Lei n. 12.846, de 1º de agosto de 2013. (2013). Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. Recuperado de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm)
- Leuz, C. (2006). Cross listing, bonding and firms reporting incentives: A discussion of Lang, Raedy and Wilson. *Journal of Accounting and Economics*, 42, 285-299.

- Liu, Q., Luo, T., & Tian, G. (2016). Political connections with corrupt government bureaucrats and corporate M&A decisions: A natural experiment from the anti-corruption cases in China. *Pacific-Basin Finance Journal*, 37, 2-80. doi: 10.1016/j.pacfin.2016.03.003
- Luca, M. M. M., Moura, A. A. F., & Nascimento, F. S. P. (2012). Evidenciação voluntária de informações sociais por empresas de capital aberto no Brasil com base nos indicadores de responsabilidade social da ONU. *Revista Alcance*, 19(3), 362-380. doi: 10.14210/alcance.v19n3.p362-380
- Malagueño, R., Albrecht, C., Ainge, C., & Stephens, N. (2010). Accounting and corruption: A cross-country analysis. *Journal of Money Laundering Control*, 13(4), 372-393. doi: 10.1108/13685201011083885
- Martynova, M., & Renneboog, L. (2009). What determines the financing decision in corporate takeovers: Cost of capital, agency problems, or the means of payment? *Journal of Corporate Finance*, 15(3), 290-315. doi: 10.1016/j.jcorpfin.2008.12.004
- Murcia, F.D.-R., & Santos, A. (2009). Fatores determinantes do nível de disclosure voluntário das companhias abertas no Brasil. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, 3(2), 72-95.
- Na, K., Kang, Y. H., & Kim, Y. (2018). The effect of corporate governance on the corruption of firms in BRICs (Brazil, Russia, India & China). *Social Sciences*, 7(6), 1-16. doi: 10.3390/socsci7060085
- Nasir, N. M., & Abdullah, S. N. (2004). Voluntary disclosure and corporate governance among financially distressed firms in Malaysia. *Financial Reporting, Regulation and Governance*, 3(1), 1-39.
- Nassif, E., & Souza, C. L. (2013). Conflitos de agência e governança corporativa. *CAD-Caderno de Administração*, 7(1), 1-20.
- Owolabi, A. (2011). Corruption and the environment of accounting and auditing in Africa. *International Journal of Critical Accounting*, 3(2-3), 220-234. doi: 10.1504/IJCA.2011.039752
- Padula, A. J. A., & Albuquerque, P. H. M. (2018). Corrupção governamental no mercado de capitais: Um estudo acerca da operação Lava Jato. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 58(4), 405-417. doi: 10.1590/s0034-759020180406
- Pan, X., & Tian, G. G. (2017). Political connections and corporate investments: Evidence from the recent anti-corruption campaign in China. *Journal of Banking & Finance*, 11(40), 1-15. doi: 10.1016/j.jbankfin.2017.03.005
- Polsiri, P., & Jiraporn, P. (2012). Political connections, ownership structure, and financial institution failure. *Journal of Multinational Financial Management*, 22(1-2), 39-53. doi: 10.1016/j.mulfin.2012.01.001
- Raffournier, B. (1995). The determinants of voluntary disclosure by Swiss Listed Companies. *European Accounting Review*, 4(2), 261-280. doi: 10.1080/09638189500000016
- Ricardo, V. S., Barcellos, S. S., & Bortolon, P. M. (2017). Relatório de sustentabilidade ou relato integrado das empresas listadas na BM&FBovespa: Fatores determinantes de divulgação. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 11(1), 90-104. doi: 10.24857/rgsa.v11i1.1233
- Rodriguez, P., Siegel, D. S., Hillman, A., & Eden, L. (2006). Three lenses on the multinational enterprise: Politics, corruption, and corporate social responsibility. *Journal of International Business Studies*, 37(6), 733-746. doi: 10.2139/ssrn.900544
- Said, R., Zainuddin, Y. H., & Haron, H. (2009). The relationship between corporate social responsibility disclosure and corporate governance characteristics in Malaysian public listed companies. *Social Responsibility Journal*, 5(2), 212-226. doi:https://doi.org/10.1108/1747110910964496
- Silveira, A. D., & Barros, L. A. B. C. (2008). Determinantes da qualidade da governança corporativa das companhias abertas brasileiras. *Revista Eletrônica de Administração*, 14(3), 512-540.
- Transparência Internacional. (2017). *Índice de percepção da corrupção 2017*. Recuperado de <https://www.ipc.transparenciainternacional.org.br/>
- Transparency International. (2009). *Transparency in reporting on anti-corruption: A report on corporate practices*. Retrieved from [https://www.transparency.org/whatwedo/publication/transparency\\_in\\_reporting\\_on\\_anti\\_corruption\\_a\\_report\\_on\\_corporate\\_practice](https://www.transparency.org/whatwedo/publication/transparency_in_reporting_on_anti_corruption_a_report_on_corporate_practice)
- Wang, Z., Chen, M. H., Chin, C. L., & Zheng, Q. (2017). Managerial ability, political connections, and fraudulent financial reporting in China. *Journal of Accounting and Public Policy*, 36(2), 141-162. doi: 10.1016/j.jaccpubpol.2017.02.004
- Wu, X. (2005). Corporate governance and corruption: A cross-country analysis. *Governance*, 18(2), 151-170. doi: 10.1111/j.1468-0491.2005.00271.x

## CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES

Os autores declaram que participaram de forma conjunta da conceitualização e abordagem teórica-metodológica, revisão teórica (levantamento de literatura), análise de dados e, por fim, da redação e revisão final. A coleta de dados foi realizada pelas autoras Sirlene Koprowski e Viviane Krein.

# ARTIGOS

Submetido 13.02.2019. Aprovado 12.06.2020

Avaliado pelo sistema double blind review, com isenção e independência. Editor Científico: Felipe Zambaldi

Versão original

DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020210203>

## ALAVANCANDO A EFICÁCIA DE SERVIÇOS INTENSIVOS EM CONHECIMENTO: O PAPEL DOS CLIENTES E DOS PRESTADORES DE SERVIÇO

*Leveraging the effectiveness of knowledge-intensive services: The roles of customers and service providers*

*Optimizando la efectividad de los servicios intensivos en conocimiento: El papel de los clientes y proveedores de servicios*

### RESUMO

Esta pesquisa desenvolve um modelo teórico que relacionou as ações de participação dos clientes em serviços intensivos em conhecimento (SIC), as ações dos prestadores de serviço para estimular o envolvimento dos clientes e a eficácia dos serviços. Cinco hipóteses foram testadas por meio de equações estruturais, e os dados foram coletados por meio do levantamento de uma amostra de 106 usuários de serviços de fisioterapia, personal trainers, pilates e reeducação postural global. Os resultados mostram que não basta educar clientes; prestadores precisam ter empatia e criar um vínculo emocional com eles. Adicionalmente, a educação dos clientes e a empatia emocional influenciam de maneira diferenciada o fornecimento de feedback e até que ponto os clientes seguem as instruções. Este estudo contribui para a literatura, ao promover uma visão holística sobre os fatores que influenciam a participação do cliente e sua eficácia em SIC

**PALAVRAS-CHAVE** | Serviços intensivos em conhecimento, eficácia do serviço, participação do cliente, empatia emocional.

### ABSTRACT

*This research develops a theoretical model that related the actions of customers' participation in knowledge-intensive services (KIS), the actions of service providers to stimulate the involvement of customers and the effectiveness of services. Five hypotheses were tested using structural equations, and data were collected by surveying a sample of 106 users of physical therapy services, personal trainers, pilates and global postural reeducation. The results show that educating customers is not enough; providers need to empathize and create an emotional bond with them. Additionally, customer education and emotional empathy differently influence the provision of feedback and the extent to which customers follow instructions. This study contributes to the literature, by promoting a holistic view on the factors that influence the client's participation and its effectiveness in KIS.*

**KEYWORDS** | Knowledge-intensive services, service effectiveness, customer participation, emotional empathy.

### RESUMEN

*Esta investigación desarrolla un modelo teórico que relaciona las acciones de participación del cliente en los servicios intensivos en conocimiento (SIC), las acciones de los proveedores de servicios para estimular la participación del cliente y la efectividad de los servicios. Se probaron cinco hipótesis utilizando ecuaciones estructurales, y los datos se recolectaron encuestando a una muestra de 106 usuarios de servicios de fisioterapia, entrenadores personales, pilates y reeducación postural global. Los resultados muestran que educar a los clientes no es suficiente; los proveedores deben sentir empatía y crear un vínculo emocional con ellos. Además, la educación del cliente y la empatía emocional influyen de manera diferente en la entrega de comentarios y en el grado en que los clientes siguen las instrucciones. Este estudio contribuye a la literatura, al promover una visión holística sobre los factores que influyen en la participación del cliente y su efectividad en la SIC.*

**PALABRAS CLAVE** | Servicios intensivos en conocimiento, efectividad del servicio, participación del cliente, empatía emocional, encuesta.

**SIMONE SANTOS DA SILVA<sup>1</sup>**  
simonedt@gmail.com  
0000-0002-2911-2407

**JULIANA BONOMI SANTOS<sup>2</sup>**  
juliana.bonomi@fgv.br  
0000-0002-9582-7152

<sup>1</sup>Centro Universitário FEI, Programa de Pós graduação em Administração de Empresas, São Paulo, SP, Brasil

<sup>2</sup>Fundacao Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil

## INTRODUÇÃO

Nos serviços intensivos em conhecimento (SIC), tais como consultoria financeira ou arquitetura, profissionais usam seus conhecimentos para desenvolver uma solução personalizada que atenda demandas ou resolva problemas dos clientes (Bettencourt, Ostrom, Brown, & Roundtree, 2002; Santos & Spring, 2015). O prestador precisa conhecer as necessidades do cliente e entender como elas mudam (Santos & Spring, 2015). Por esse motivo, a participação do cliente é fundamental. Clientes participam informando suas necessidades e fornecendo *feedback* (Eisingerich & Bell, 2006). Clientes também devem executar atividades e, por isso, é importante que sigam instruções passadas pelos provedores (Dellande, Gilly, & Graham, 2004).

Prestadores devem educar o cliente, explicando conceitos e fornecendo informações para ajudá-los na compreensão do serviço (Eisingerich & Bell, 2006). Clientes com maior entendimento tendem a envolver-se mais (Bell & Eisingerich, 2007; Eisingerich & Bell, 2008; Santos & Spring, 2015). Prestadores com maior empatia emocional, isto é, maior capacidade de entender emoções, problemas e sentimentos do cliente (Lin, Yang, & Huang, 2016), oferecem atendimento mais cortês (Wieseke, Geigenmuller, & Kraus, 2012), estimulando o envolvimento do cliente devido à proximidade do relacionamento (Fang, Palmatier, & Evans, 2008).

Estudos sobre ações de clientes e prestadores apontam que essas ações podem aumentar nível de qualidade do serviço (Dong, Sivakumar, Evans, & Zou, 2015), lealdade (Auh, Bell, McLeod, & Shih, 2007; Eisingerich & Bell, 2006, 2008; Howcroft, Hamilton, & Hewer, 2007), e satisfação (Dong et al., 2015; Eichentopf, Kleinaltenkamp, & Stiphout, 2011).

No entanto, falta compreender se as ações dos clientes e prestadores contribuem para a eficácia dos SIC (Dellande et al., 2004). A maior parte dos estudos explora os ganhos ligados à satisfação do cliente e à lealdade (Dong et al., 2015; Eisingerich & Bell, 2006, 2008). Com isso, não se sabe se as ações dos clientes e prestadores geram maior satisfação e lealdade devido aos resultados ou ao relacionamento.

Os estudos também adotam uma visão restrita sobre a contribuição de ambos para a eficácia do serviço. Alguns focam as implicações do envolvimento do cliente, sem considerar as ações dos provedores (Dellande et al., 2004; Eichentopf et al., 2011; Kelley & Donnelly, 1990; Larsson & Bowen, 1989). Outros levam em consideração o papel dos provedores na educação do cliente, mas dedicam atenção apenas à forma como os clientes seguem instruções (Auh et al., 2007; Eichentopf et al., 2011;

Eisingerich & Bell, 2006, 2008; Evans, Stan, & Murray, 2008; Howcroft et al., 2007; Kelley & Donnelly, 1990; Larsson & Bowen, 1989). Falta, portanto, uma visão mais ampla sobre a conexão entre as ações de ambos, e se estas contribuem para melhorar a eficácia.

O objetivo desta pesquisa foi analisar a relação entre as ações de clientes e prestadores e a eficácia dos SIC. Foi formulado um modelo teórico para capturar a influência da empatia emocional do prestador e de suas ações de educação na forma como o cliente fornece *feedback* e segue instruções, e a relação entre as ações de clientes e prestadores e a eficácia do serviço. Um levantamento de dados por meio de questionário (*survey*) com 106 clientes de *personal trainers*, fisioterapia, Pilates e Reeducação Postural Global (RPG) foi realizado para testar as hipóteses.

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### Serviços intensivos em conhecimento (SIC)

SIC- consistem na prestação de atividade profissional, utilizada para criar, acumular e disseminar conhecimentos, com o objetivo de promover o atendimento das necessidades dos clientes, de maneira personalizada, atendendo a demandas ou resolvendo problemas (Bettencourt et al., 2002; Santos & Spring, 2015). A prestação desses serviços começa com a apresentação de uma necessidade do cliente ao prestador (Santos & Spring, 2015). Este, com base em conhecimentos, faz o diagnóstico da situação e propõe uma solução. Caso o cliente concorde com a solução apresentada, o prestador a coloca em prática. Três características são relevantes para descrever esses serviços.

Primeiro, o provedor deve ter informação (Muller & Zenker, 2001), experiência e habilidades de relacionamento para entender a necessidade do cliente, oferecer uma solução e promover o contato necessário com ele (Davenport, Jarvenpaa, & Beers, 1996). Segundo, a solução é personalizada, não sendo passível revenda sem adaptação (Muller & Zenker, 2001). Por último, o cliente deve fornecer informações sobre suas expectativas (Bettencourt, 1997; Eisingerich, Auh, & Merlo, 2014). Durante a prestação do serviço, o cliente também precisa informar como suas demandas se alteram (Santos & Spring, 2015), auxiliar o prestador de serviços a tomar decisões (Yim, Chan, & Lam, 2012) e executar atividades que dependam dele para a implantação da solução (Bettencourt et al., 2002; Yim et al., 2012). Se o provedor não conseguir estimular essa participação, ele terá um desafio para entender as necessidades

do cliente. No entanto, o conceito de participação do cliente é amplo, sem uma definição clara sobre seu escopo e fronteiras (Dong & Sivakumar, 2017).

Diversos serviços podem ser enquadrados nessa classificação, como treinamento, orientação e consultoria, *design* e arquitetura, serviços médicos (Nordenflycht, 2010), assim como outros serviços de saúde, tais como fisioterapia, também podem ser considerados SICs. Esses serviços dependem do conhecimento do prestador para a criação de um diagnóstico e plano de tratamento customizado, além de serem ajustados de acordo com avanços no quadro dos pacientes.

## As ações de participação do cliente em SIC

A participação do cliente em SIC pode ocorrer durante o serviço (Santos & Spring, 2015). Clientes podem executar duas ações principais. A primeira é seguir as instruções passadas pelo profissional (Dellande et al., 2004), uma vez que o prestador possui conhecimentos para auxiliar o atingimento das metas. Eles também podem atuar fornecendo *feedback* sobre os resultados (Bettencourt, 1997), para que o profissional possa ajustar o serviço às suas necessidades; dessa forma, o cliente age fornecendo informações para que o prestador possa criar a solução adequada (Aarikka-Stenroos & Jaakkola, 2012). Cabe ressaltar que clientes podem fazer elogios ou indicar pontos para melhoria, sendo que ambos os comentários podem ser usados pelo prestador para adaptar o serviço.

Assim, no caso de SIC, o cliente pode executar dois tipos de ações: oferecer sugestões construtivas (*feedback*) ao prestador (Eisingerich & Bell, 2006) e seguir as instruções passadas (Dellande et al., 2004). Essas duas ações do cliente contribuem para a eficácia do SIC (Dellande et al., 2004). No entanto, nem sempre o cliente provê *feedback* ou segue corretamente as instruções. Para fazer isso, ele precisa ter consciência de seu papel (Bettencourt et al., 2002; LengnickHall, 1996; Mills & Morris, 1986).

O prestador tem um papel importante na promoção da participação do cliente. Ele precisa educá-lo a participar, passando conhecimento de sua responsabilidade durante o serviço e das atividades que precisarão ser executadas, inclusive quando não estiverem juntos (Dellande et al., 2004). Assim, evitam-se problemas com fatos não esclarecidos e se reduz a possibilidade de críticas, já que as partes combinam entre si suas responsabilidades. A literatura mostra que, quando o prestador educa o cliente, este tende a participar mais e expor suas opiniões (Aarikka-Stenroos & Jaakkola, 2012; Auh et al.,

2007; Eicientopf et al., 2011; Eisingerich & Bell, 2006; Evans et al., 2008; Grönroos, 2008; Howcroft et al., 2007; Kelley & Donnelly, 1990; Santos & Spring, 2015). Também relata a importância de o prestador possuir relação empática com seus clientes (Bowman, Heilman, & Seetharaman, 2004).

No entanto, apesar de a literatura mostrar a contribuição das ações do cliente para a eficácia, e que ações de educação promovidas pelos prestadores estimulam a participação dos clientes, não se sabe o efeito das ações promovidas pelos prestadores para eficácia, e se ações de clientes e prestadores se complementam. A seguir, formulamos as hipóteses do estudo, para melhor explorar essa questão.

## FORMULAÇÃO DAS HIPÓTESES

### A importância das ações do cliente para a eficácia de SIC

O conceito de eficácia está relacionado ao atingimento de metas. Em SIC, a eficácia está associada à entrega de uma solução que atenda às necessidades do cliente, cuja participação afeta a eficácia (Tuli, Kohli, & Bharadwaj, 2007). Assim, faz sentido avaliar os resultados pela ótica do cliente, ou seja, perguntando ao consumidor sobre suas expectativas e opiniões quanto aos resultados (Dellande et al., 2004), e sobre suas experiências com o serviço (Edvardsson, 2005; Klaus & Maklan, 2012). A opinião dele é fundamental para entender se os resultados foram atingidos (Berry, Wall, & Carbone, 2006).

Fornecer *feedback* e seguir as instruções podem contribuir para a eficácia do serviço (Dellande et al., 2004), por diferentes motivos. Ao fornecer *feedback* e informações sobre suas preferências, os clientes contribuem para o desenvolvimento de um plano alinhado a suas necessidades e dão aos prestadores a oportunidade de melhorar os serviços durante sua ocorrência (Santos & Spring, 2015). Além disso, algumas atividades só podem ser executadas pelos clientes e, ao seguir as instruções, há maior chance de sucesso. Com isso, os clientes podem perceber falhas e solicitar ajuda para resolvê-las (Bettencourt et al., 2002). Ambas as ações do cliente em SIC parecem ser fundamentais para maior eficácia. Diante disso, formulamos duas hipóteses de pesquisa:

H1a: O ato de o cliente seguir instruções está positivamente associado à maior eficácia do serviço.

H1b: O ato de o cliente fornecer *feedback* está positivamente associado à maior eficácia do serviço.

## As ações do prestador de serviço: o papel da educação do cliente

A educação do cliente ocorre quando os prestadores explicam conceitos complexos para eles e fornecem informações apropriadas para ajudá-los na compreensão das ofertas (Eisingerich & Bell, 2006). Prestadores podem apresentar casos de sucesso, em que mostram eventos que foram bem-sucedidos por causa da participação (Kelley & Donnelly, 1990). A educação do cliente visa aumentar o nível de conhecimento, para que ele sinta motivação e capacidade em participar (Eisingerich & Bell, 2006).

As ações de educação do cliente geram maior interação com o prestador e maior clareza para seguir as instruções (Bowman et al., 2004), mesmo quando não estão juntos. Ao entender o serviço e o que é esperado dele, o cliente tem maior capacidade de fornecer informações e *feedbacks* relevantes. A literatura mostra que essas ações de educação influenciam o cliente a fornecer *feedback* e seguir as instruções passadas, principalmente porque aumentam seu nível de confiança em participar e expor sua opinião (Aarikka-Stenroos & Jaakkola, 2012; Auh et al., 2007; Eichentopf et al., 2011; Eisingerich & Bell, 2006; Evans et al., 2008; Grönroos, 2008; Howcroft et al., 2007; Kelley & Donnelly, 1990; Santos & Spring, 2015). Diante disso, as seguintes hipóteses foram propostas:

H2a: A educação do cliente em SIC está positivamente associada ao ato de o cliente seguir instruções.

H2b: A educação do cliente em SIC está positivamente associada ao ato de o cliente fornecer *feedback*.

A educação do cliente faz com que fique mais claro para ele como suas ações podem contribuir para o atingimento dos objetivos e a eficácia do serviço. No entanto, uma melhora da eficácia só ocorrerá se o cliente fornecer mais *feedback* e seguir as instruções. Isto é, as ações do cliente medeiam a relação entre as ações de educação e a eficácia do serviço (Santos & Spring, 2015). Não basta o cliente conhecer seu papel, ele precisa seguir as instruções passadas (Bowman et al., 2004) para atingir com mais facilidade os objetivos. Além disso, o prestador só poderá obter melhores informações para o serviço e oferecer uma solução mais adequada às necessidades do cliente se o cliente der *feedback* e atualizações sobre sua situação. Assim, as seguintes hipóteses foram sugeridas:

H3a: O ato de o cliente seguir instruções medeia a relação entre a educação do cliente e a eficácia do serviço;

H3b: O ato de o cliente fornecer *feedback* medeia a relação entre a educação do cliente e a eficácia do serviço.

As ações do prestador de serviço: o papel da empatia emocional

A literatura define empatia como cognitiva e emocional. A primeira é a capacidade de entender o estado mental dos outros, o que ajuda a prever os próximos passos e identificar se existe mentira na relação (Clark, Murfett, Rogers, & Ang, 2016; Lee, 2014; Pizam, 2015; Tran et al., 2013; Wieseke et al., 2012). A empatia emocional é definida como o entendimento de emoções, de problemas e de sentimentos (Lin et al., 2016). Esta pesquisa utilizou a empatia emocional do prestador de serviço, percebida pelo cliente.

Quando o prestador possui empatia emocional com o cliente, ele consegue identificar e classificar os consumidores com base nas necessidades, emoções, sentimentos e sinais não verbais (Lin et al., 2016). Assim, ele pode fornecer orientações personalizadas e que façam mais sentido para os clientes. A forma como o prestador conduz o relacionamento é fundamental para garantir a efetividade do cliente em seguir as instruções (Bowman et al., 2004). Ao fornecer informações assertivas, aumentam as chances de o cliente seguir as instruções. Quando o provedor dá atenção às emoções dos clientes, ele consegue fazer com que estes sigam melhor as orientações (Dellande et al., 2004).

Muitas vezes, os consumidores desejam que a pessoa que os atende conecte-se com a sua situação, e não apenas escute seu problema, mesmo que isso não resulte na solução de sua necessidade (Gorry & Westbrook, 2011). Como a empatia do prestador pode despertar sentimentos como carinho e generosidade (Lee, 2014), ela o leva a se comportar de maneira mais benevolente e atenciosa. Pode-se, então, criar uma conexão emocional entre as partes (Development, Hoffman, & York, 2008). Dessa forma, foram propostas as seguintes hipóteses:

H4a: A empatia emocional do prestador está positivamente associada ao ato de o cliente seguir instruções.

H4b: A empatia emocional do prestador está positivamente associada ao ato de o cliente fornecer *feedback*.

Uma maior empatia emocional do prestador também o leva a se interessar mais pelas necessidades do cliente, gerando maior conhecimento e compreensão para alcançar os objetivos (Lin et al., 2016). Isso aumenta as chances de o prestador oferecer uma solução mais adequada e, com isso, mais eficaz. A empatia emocional do prestador, quando percebida pelo cliente, pode gerar uma conexão entre eles, e quanto maior a proximidade, maior será a probabilidade de gerar soluções confiáveis (Evans et al., 2008) e melhorar a eficácia (Eisingerich & Bell, 2008). Assim, se poderia esperar que a empatia emocional do provedor contribuísse para a eficácia. No entanto, mesmo que se crie o

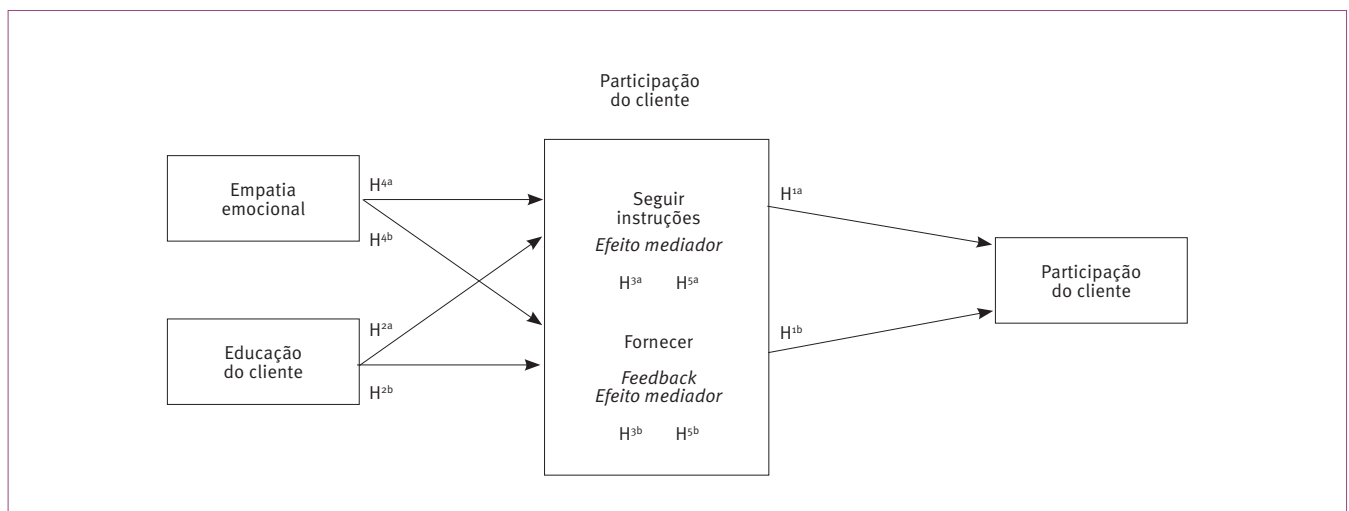
vínculo, para alcançar os objetivos estabelecidos e encontrar a melhor solução para suas necessidades, o cliente deve realizar as ações sugeridas pelo prestador e fornecer informações para que ele adapte continuamente o serviço às suas necessidades. Dessa forma, apresentamos as duas últimas hipóteses deste estudo:

H5a: O ato de o cliente seguir instruções medeia a relação entre a empatia emocional do prestador de serviço e a eficácia do serviço.

H5b: O ato de o cliente fornecer *feedback* medeia a relação entre a empatia emocional do prestador de serviço e a eficácia do serviço.

A Figura 1 apresenta o modelo teórico que foi testado na pesquisa.

Figura 1. Modelo teórico



## METODOLOGIA

Foi realizado um levantamento de dados por meio de questionário (*survey*) para testar as hipóteses formuladas sobre as relações entre fornecer *feedback*, seguir instruções, educar o cliente (Bell & Eisingerich, 2007; Dellande et al., 2004; Eisingerich & Bell, 2006), empatia emocional (Lin et al., 2016) e eficácia do serviço (Dellande et al., 2004).

## População e amostra

A população desta pesquisa foi composta por usuários de SIC, especificamente no ramo de fisioterapia, *personal trainers*, RPG e pilates. Esses serviços podem ser considerados SIC, assim como outros serviços de diagnóstico prestados por médicos em clínicas e hospitais, pois o desenvolvimento depende do conhecimento específico do profissional que atende ao cliente. Além disso, nesses serviços, o programa de treinamento desenvolvido pelo profissional é personalizado e, para a sua criação, o cliente deve fornecer informações sobre suas expectativas, para que a solução seja alinhada à sua demanda. Por fim, durante a prestação do serviço, o cliente também precisa informar como suas demandas

se alteram com o tempo para que o prestador ajuste o programa de treinamento.

Esses serviços também são relacionais, permitindo que os clientes forneçam *feedback* e que os prestadores tenham empatia pelos clientes. Tais semelhanças permitiram o uso desses diferentes serviços para o teste do modelo. Como todos os ramos pesquisados estão relacionados a um segmento específico do setor de saúde, espera-se uma certa homogeneidade entre o tipo de interação entre clientes e prestadores, *feedbacks* e ações de educação fornecidas, e a forma como clientes seguem instruções, restringindo a abrangência dos resultados a esse tipo de SIC.

O instrumento de coleta possuía três seções. A primeira fornecia orientações gerais sobre a forma de responder o questionário, identificar o tipo de serviço e a frequência de uso. A segunda seção continha uma escala para mensurar a participação do cliente (seguir instruções e fornecer *feedback*), as ações de educação do cliente, a empatia e a eficácia do serviço. As perguntas dessa seção foram apresentadas de maneira aleatória. O objetivo do questionário foi captar a percepção do cliente sobre cada construto. Assim, o modelo apresentado foi testado conforme a percepção do cliente. Ele foi aplicado por meio de

ferramentas virtual e física. A terceira seção continha perguntas sobre o perfil dos respondentes.

O questionário final foi divulgado nas redes sociais, em canais como LinkedIn, WhatsApp, e-mail e Facebook, por um período de dois meses. A importância da pesquisa foi descrita no instrumento de coleta de dados, e também foi realizada apresentação individual para as pessoas que responderam presencialmente. Também foi realizada coleta em academias e centros de reabilitação. A amostra utilizada, portanto, é não probabilística, assim, não permite a generalização dos resultados. Foram obtidas 94 respostas por meio eletrônico e 23 de questionários em papel, o que resultou em uma amostra final de 117 questionários. Testes t de *Student* para comparação de médias entre duas amostras indicaram não haver diferença significativa ( $p$ -valor  $> 0,05$ ) entre os dados coletados por meio dos questionários eletrônicos e físicos. Foi feita uma triagem das respostas, e foram excluídos da análise 11 questionários, por apresentarem desvio-padrão entre as respostas menor do que 0,5. Assim, a amostra final foi composta por 106 questionários. A Tabela 1 apresenta as características da amostra.

A maior parte dos respondentes são usuários de *personal trainers* (59,2%, vide Tabela 1). Análises de variância para identificar diferenças entre as escalas, de acordo com o tipo de serviço, não indicaram diferenças significativas entre as variáveis ( $p > 0,05$ ). Esses testes permitiram que as análises fossem realizadas com a amostra total.

## Escalas adotadas

O questionário foi desenvolvido a partir de escalas validadas em publicações anteriores. A escala de eficácia do serviço foi adaptada do trabalho de Dellande et al. (2004), em que os autores exploraram a opinião de clientes de serviços médicos em relação ao atingimento de metas, conceito semelhante ao adotado em nossa pesquisa. No entanto, aquele estudo avaliou questões ligadas ao estado dos clientes (por exemplo, disposição) e atingimento continuado de metas. Por esse motivo, optamos por trabalhar com os itens que avaliavam apenas o alcance de metas estabelecidas.

A participação do cliente, como definida neste estudo, busca capturar se ele segue as instruções passadas pelos provedores e fornece *feedback*. A escala relativa a seguir instruções foi obtida do trabalho de Dellande et al. (2004). As escalas sobre fornecimento de *feedback* por parte do cliente e de educação do cliente foram obtidas do trabalho de Eisingerich e Bell (2006). Por fim, a escala de empatia foi adaptada do estudo

de Lin et al. (2016), que avaliaram a percepção de empatia na opinião do cliente. Dessa escala, optou-se por trabalhar apenas com os itens que mensuravam até que ponto o cliente percebia que o prestador estava atento às suas emoções, sentimentos e linguagens corporais (empatia emocional).

Tabela 1. Características da amostra

Características da amostra	Classes	Amostra (n=106) Freq. %
Gênero	Homem	37,9
	Mulher	62,1
Idade	31 ou menos	29,2
	31-45	47,5
	46-64	21,4
	65 ou mais	1,9
Estado civil	Solteiro	43,7
	Casado	47,6
	Outro	8,7
Escolaridade	Ensino médio ou técnico completo	28,4
	Ensino superior completo	31,4
	Pós-graduação completo	40,2
Tipo de serviço	<i>Personal trainer</i>	59,2
	Fisioterapia e RPG	19,4
	Pilates	21,4
Tempo de relacionamento	Menos de um ano	56,3
	Mais de um ano	43,7
Frequência de uso do serviço	Todos dias	12,6
	Três vezes por semana	27,2
	Duas vezes por semana	42,7
	Uma vez por semana ou menos	17,5

As escalas foram traduzidas para o português e adaptadas. Uma vez coletados os dados, realizaram-se análise das estatísticas descritivas e uma análise fatorial exploratória (AFE), com rotação varimax, para identificar a estrutura dimensional dos dados (Tabela 2). A AFE teve bom ajuste ( $KMO=0,82$ ), e o teste



de Bartlett foi significativa ( $p < 0,01$ ). A análise dos *eigenvalues* (acima de 1) sugeriu a existência de cinco fatores responsáveis por 75,4% da variância extraída. Uma variável da escala de educação do cliente foi eliminada, por apresentar carga de 0,66 com seu fator, e 0,41 com o fator que continha as variáveis de empatia.

**Tabela 2. Escalas – Análise descritiva e cargas fatoriais da análise fatorial confirmatória**

Construto	Escalas	Média	Desvio-Padrão	Carga Fatorial AFC*
Eficácia do serviço	Estou conseguindo alcançar os objetivos que tracei inicialmente	5,7	1,1	,91
	Vou conseguir alcançar os objetivos que tracei inicialmente	6	1,1	,84
	Sinto que melhorei meu peso/postura desde que comecei a utilizar o serviço desse profissional	5,8	1,2	,70
Seguir instruções	Continuo seguindo as orientações desse profissional mesmo quando não estou com ele	5,4	1,2	,77
	Para atingir meu objetivo, sigo todas as dicas desse profissional	5,7	1,0	,74
	Sigo as orientações desse profissional sobre o que é necessário fazer antes e depois dos exercícios, mesmo quando ele não está por perto	5,7	1,1	,74
	Quando estou sozinho, continuo seguindo as instruções sobre postura/alongamentos e outras orientações passadas pelo profissional, para manter o resultado dos exercícios feitos	5,4	1,2	,75
Fornecer <i>feedback</i>	Faço sugestões construtivas para que esse profissional possa melhorar seus serviços	5,4	1,3	,64
	Quando eu tenho qualquer problema relacionado a esse profissional, forneço <i>feedback</i> para que ele possa melhorar a qualidade do serviço	5,6	1,2	,86
	Quando esse profissional define exercícios de que eu gosto e que me dão resultados, eu forneço <i>feedback</i> para que ele saiba disso	6,1	1,1	,67
Educação do cliente	Esse profissional explica conceitos técnicos dos exercícios recomendados, e apresenta sempre os melhores caminhos	5,7	1,3	,80
	Esse profissional sempre oferece as informações de que eu preciso sobre os exercícios	5,9	1,1	,81
	Esse profissional sempre explica os prós e contras dos exercícios que ele recomenda	5,6	1,3	,81
Empatia emocional	Percebo que esse profissional está atento às minhas emoções, sentimentos e linguagens corporais	5,3	1,3	,86
	Esse profissional mostra-se preocupado com sentimentos que eu não verbalizo	5,1	1,4	,98
	Esse profissional está atento aos meus sentimentos	4,9	1,5	,68

\*significante ao nível 0,01

## Análise de validade e confiabilidade

Análise fatorial confirmatória foi realizada para avaliar a validade e confiabilidade das escalas, usando o *software* AMOS. Na Tabela 3, é possível verificar os índices de ajuste do modelo de mensuração. Os dados indicam o bom ajuste do modelo.

Tabela 3. Índices de ajuste do modelo

Índices	Modelo de mensuração	Padrão de referência (Kline, 2005)
$\chi^2$ - Qui-Quadrado	165,4	**
GL - Graus de liberdade	94	**
TLI	0,90	>0,9
CFI	0,91	>0,9
IFI	0,92	>0,9
RMSEA	0,08	<0,08
$\chi^2$ - Qui-Quadrado normado	1,76	≤3,00

Realizou-se, então, a análise da validade convergente, discriminante e de confiabilidade. Todas as variáveis apresentaram carga fatorial acima de 0,5 e foram significantes ao nível de 0,01 (*vide* tabela 2). A variância média extraída (VME) para todos os construtos também ficou acima de 0,5. Assim, as escalas apresentaram validade convergente. Para avaliação da validade discriminante, foram calculadas as correlações quadráticas entre construtos, e essas foram comparadas com a variância média extraída (Tabela 4). É possível observar que todas as correlações entre construtos ao quadrado são inferiores às VME (destacadas em negrito na diagonal), indicando, assim, que existe validade discriminante entre todos os construtos.

Tabela 4. Confiabilidade composta (CC), variância média extraída (VME) e correlação entre construtos ao quadrado

Construtos*	CC	Empatia emocional	Educação do cliente	Fornecer <i>feedback</i>	Seguir instruções	Eficácia do serviço
Empatia emocional	0,84	0,65				
Educação do cliente	0,85	0,25	0,66			
Fornecer <i>feedback</i>	0,77	0,27	0,26	<b>0,54</b>		
Seguir instruções	0,84	0,03	0,24	0,11	<b>0,56</b>	
Eficácia do serviço	0,86	0,09	0,13	0,10	0,28	0,67

\*VME na diagonal

Por fim, calculou-se a confiabilidade composta, que foi superior a 0,7 em todos os casos (Tabela 4). Em conjunto, as análises apresentadas indicaram a validade e confiabilidade das escalas. Devido ao tamanho da amostra, optou-se por trabalhar com as escalas calculadas para cada construto. Para prosseguir com as análises, solicitou-se ao *software* AMOS que calculasse o valor dos fatores (escalas) e os salvasse na base de dados.

## APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

O método *path analysis* foi escolhido para testar as hipóteses. Antes de realizar essa análise, foi feita uma avaliação do impacto das variáveis de controle. Para isso, calculou-se uma regressão linear na qual a variável eficiência do serviço era a

variável dependente, e as variáveis de controle eram as variáveis independentes. As variáveis de controle utilizadas foram: gênero, idade, estado civil, escolaridade, tipo de serviço, frequência de uso do serviço e tempo de relacionamento. Variáveis *dummy* foram criadas para representar as classes das variáveis de controle (Tabela 1). A análise de regressão apresentou  $R^2$  de 5,3%, e a análise de variância não foi significativa ( $p=0,91$ ), indicando a falta de relação entre, ao menos, uma variável de controle e a eficiência do serviço.

Como nenhuma variável de controle mostrou-se significativa, essas não foram inseridas no *path analysis*. O modelo apresentou bom ajuste, uma vez que todos os indicadores ficaram acima dos padrões de referência (Tabela 5). O  $R^2$  da regressão em relação à eficácia do serviço foi de 0,51. Os  $R^2$  para as variáveis “seguir instruções” e “fornecer *feedback*” foram 0,51

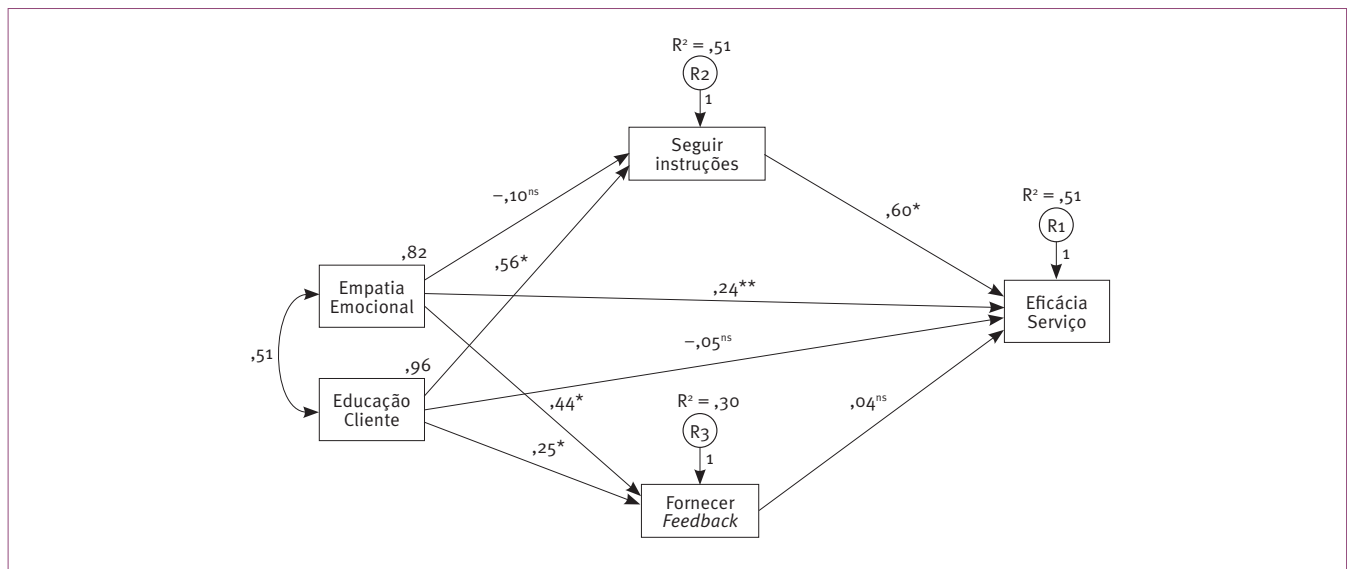
e 0,30, respectivamente. Os valores dos quadrados indicaram que as variáveis independentes do modelo explicavam uma parcela relevante da variabilidade das variáveis em questão.

Tabela 5. Índice de ajuste do modelo para *path analysis*

Índices	Ajuste do modelo	Padrão de referência (Kline, 2005)
x2 - Qui-Quadrado	2,68	**
GL - Graus de liberdade	1	**
TLI	0,92	>0,9
CFI	0,99	>0,9
IFI	0,99	>0,9
x2 - Qui-Quadrado normado	2,68	≤3,00

Após a análise da adequação do modelo, foram avaliados os coeficientes das regressões entre construtos, para testar as hipóteses propostas (Figura 2). A relação entre seguir instruções e a eficácia do serviço mostrou-se significante, mas o mesmo não ocorreu para a relação entre oferecer *feedback* e a eficácia do serviço. Assim, há evidências estatísticas que dão suporte para H<sup>1a</sup>, mas não para H<sup>1b</sup>.

Figura 2. Teste das hipóteses



\*p<,01; \*\*p<,05; ns=não significante

Os resultados também indicam que as ações de educação do cliente estão positivamente associadas ao fornecimento de *feedback* e ao fato de o cliente seguir as instruções do prestador, comprovando H<sup>2a</sup> e H<sup>2b</sup>.

Para testar a hipótese de mediação de seguir instruções e fornecer *feedback*, na relação entre educação e eficácia do serviço (H<sup>3a</sup> e H<sup>3b</sup>), estimou-se o efeito combinado das relações entre educação do cliente e as variáveis mediadoras (seguir

instruções e fornecer *feedback*) (A) e das variáveis mediadoras e a eficácia do serviço (B). Para realizar as estimações, utilizou-se *bootstrapping* com geração de 2 mil amostras, com o auxílio do *software* AMOS. No caso da variável mediadora “seguir instruções”, o efeito combinado (AxB) foi de 0,33 e significante (p<,01). Já no caso da variável mediadora “fornecer *feedback*”, o efeito combinado das relações entre educação do cliente e fornecer *feedback* (A) e entre fornecer *feedback* e a eficácia do

serviço (B) foi de 0,01 ( $p=0,76$ ). Assim,  $H^{3a}$  foi confirmada, mas não foi possível confirmar  $H^{3b}$ . Estimou-se também o efeito direto entre ações de educação e a eficácia do serviço (C), que não foi significativa ( $p=0,62$ ). Esse achado indica uma mediação total da variável “seguir instruções” na relação entre a educação do cliente e a eficácia do serviço.

A empatia emocional mostrou-se positivamente associada ao fornecimento de *feedback* ( $p<0,01$ ), mas não se relacionou com o fato de o cliente seguir instruções, confirmando apenas  $H^{4a}$ , mas não  $H^{4b}$ . Por fim, a hipótese de mediação de seguir instruções e fornecer *feedback*, na relação entre empatia emocional e a

eficácia do serviço ( $H^{5a}$  e  $H^{5b}$ ), foi testada da mesma forma que se testaram  $H^{3a}$  e  $H^{3b}$ . O efeito combinado das relações entre empatia e seguir instruções (A) e entre seguir instruções e a eficácia do serviço (B) foi de -0,06 e não significativa ( $p=0,16$ ). O efeito combinado das relações entre empatia e fornecimento de *feedback* (A) e entre fornecimento de *feedback* e a eficácia do serviço (B) foi de 0,017 e não foi significativa ( $p=0,78$ ). Assim,  $H^{5a}$  e  $H^{5b}$  não foram confirmadas. No entanto, identificou-se uma relação direta entre empatia emocional e a eficácia do serviço, que se mostrou significativa ( $b=0,24$ ;  $p<0,05$ ). A Tabela 6 apresenta o resumo das hipóteses.

Tabela 6. Resumo das hipóteses

Hipótese	Conclusão
H1a: O ato de o cliente seguir instruções está positivamente associado à maior eficácia do serviço.	confirmada
H1b: O ato de o cliente fornecer <i>feedback</i> está positivamente associado à maior eficácia do serviço.	não confirmada
H2a: A educação do cliente em SIC está positivamente associada ao ato de o cliente seguir instruções.	confirmada
H2b: A educação do cliente em SIC está positivamente associada ao ato de o cliente fornecer <i>feedback</i> .	confirmada
H3a: O ato de o cliente seguir instruções medeia a relação entre a educação do cliente e a eficácia do serviço.	confirmada
H3b: O ato de o cliente fornecer <i>feedback</i> medeia a relação entre educação do cliente e eficácia do serviço.	não confirmada
H4a: A empatia emocional do prestador está positivamente associada ao ato de o cliente seguir instruções.	não confirmada
H4b: A empatia emocional do prestador está positivamente associada ao ato de o cliente fornecer <i>feedback</i> .	confirmada
H5a: O ato de o cliente seguir instruções medeia a relação entre a empatia emocional do prestador de serviço e a eficácia do serviço.	não confirmada
H5b: O ato de o cliente fornecer <i>feedback</i> medeia a relação entre a empatia emocional do prestador de serviço e a eficácia do serviço.	não confirmada

## DISCUSSÃO

A literatura já mostrou que a participação do cliente está ligada à satisfação, confiança e lealdade (Eisingerich & Bell, 2006; Fang et al., 2008; Jamal, 2009; Reichheld & Sasser, 1990; Sabharwal, Soch, & Kaur, 2010; Zeithaml, Berry, & Parasuraman, 1996). Nosso estudo mostra que o envolvimento dos clientes também gera maior sensação de eficácia nos clientes de SIC. Maior eficácia está relacionada apenas ao ato de os clientes seguirem as instruções passadas, em linha com o estudo de Dellande et al. (2004). Ou seja, no caso dos serviços estudados, quanto mais os indivíduos seguirem as orientações, tais como manter a postura correta quando sozinhos e manter uma alimentação balanceada, maior é a chance de alcançarem seus objetivos de perda de peso ou melhoria da qualidade de vida. Por outro lado, o fornecimento de *feedback* não contribuiu para o alcance desses objetivos. A

literatura, no entanto, aponta que o *feedback* é importante para maior lealdade do cliente (Eisingerich & Bell, 2006). Portanto, é possível que ele seja importante para melhorar a relação entre as partes, mas não é suficiente para levar o cliente a alcançar eficácia.

Este estudo contribuiu para a literatura ao oferecer uma visão integrada sobre a participação dos clientes em SIC e o papel dos provedores. Até então, os estudos focavam apenas as ações dos clientes (Dellande et al., 2004; Eichentopf et al., 2011; Kelley & Donnelly, 1990; Larsson & Bowen, 1989) ou abordavam somente uma forma de atuação dos clientes (Auh et al., 2007; Eichentopf et al., 2011; Eisingerich & Bell, 2006, 2008; Evans et al., 2008; Howcroft et al., 2007; Kelley & Donnelly, 1990; Larsson & Bowen, 1989). Neste estudo, identificou-se que o ato de fornecer *feedback* e seguir instruções são antecedentes, e possuem implicações diferenciadas. Os resultados indicam que o fornecimento de

*feedback* está associado à empatia emocional do prestador e às ações de educação do cliente, mas não à maior eficácia. Já o fato de os clientes seguirem instruções está relacionado com melhor eficácia, mas parece derivar apenas das ações de educação do prestador, e não de sua empatia. No caso dos serviços estudados, pode-se dizer, então, que, ao serem empáticos, *personal trainers*, professores de Pilates e de outras modalidades semelhantes têm maior chance de fazer com que seus clientes forneçam sugestões para a melhoria do serviço, mesmo que isso não se traduza em melhores resultados. Por outro lado, eles só conseguirão fazer com que seus clientes alcancem suas metas pessoais se fornecerem orientação detalhada de como eles devem agir fora das aulas.

Por fim, este estudo avalia empiricamente o papel da empatia do prestador, e aponta que ela está associada a mais fornecimento de *feedback* e ao atingimento de metas. Assim, se o prestador estiver atento às emoções e sentimentos dos clientes, ele os motivará a dizer se o serviço está bom ou ruim e perceber os resultados mais positivamente. Com isso, este estudo contribui para a literatura ao destacar a importância de aspectos relacionais na prestação de SIC e traz para a discussão a necessidade de se considerarem características intrínsecas do prestador. A educação do cliente já foi tratada em diversos contextos na literatura (Auh et al., 2007; Eichentopf et al., 2011; Eisingerich & Bell, 2006, 2008; Evans et al., 2008; Howcroft et al., 2007; Kelley & Donnelly, 1990; Larsson & Bowen, 1989), porém este trabalho mostra a importância da empatia do provedor, e novos estudos devem continuar pesquisando outras ações dos prestadores que sejam relevantes.

A presente pesquisa também traz implicações gerenciais para os profissionais que atuam em SIC. Eles devem reservar tempo para explicar ao cliente como agir, mesmo quando não estejam juntos, e ressaltar a importância das atividades que são feitas na ausência do prestador para a obtenção de resultados. No *survey* utilizado, as pessoas que sabiam da importância de certos movimentos continuavam a fazê-los mesmo na ausência de seu prestador. Atualmente, com as redes sociais, o contato entre prestadores e clientes é mais fácil e rápido. Assim, prestadores podem desenvolver estratégias de contato ativo, na qual enviam mensagens, com lembretes e sugestões de atividades.

Esse tipo de contato também favorece o relacionamento, fazendo com que fiquem mais próximos e que o cliente perceba a empatia do prestador em relação a suas necessidades. Quando o cliente sente confiança e desenvolve laços sociais com prestador, aumenta sua disposição em participar e expor sua opinião, fornecendo *feedback* (Eisingerich & Bell, 2006). Esse relacionamento pode também aumentar a tolerância do cliente ao erro.

Considerando os achados deste estudo em relação à empatia, sugere-se que o prestador adote uma postura que demonstre sua empatia. Ao perceber que existe abertura por parte do cliente, é importante perguntar sobre questões pessoais, solidarizar-se com histórias e acontecimentos, avaliar o humor do cliente e adequar a prestação do serviço à situação. Sabe-se que indivíduos possuem diferentes níveis de empatia (Lee, 2014), mas a empatia pode ser desenvolvida por meio de treinamentos sobre a forma de interagir com clientes, conforme as percepções do prestador (Lee, 2014). Assim, prestadores com dificuldade em se relacionar devem investir em treinamentos.

## CONCLUSÃO

Os resultados mostram que não basta apenas educar os clientes. Prestadores precisam ser empáticos e criar um vínculo emocional com eles. Prestadores empáticos e que educam seus clientes estimulam mais a participação e, assim, obtêm melhores resultados. Esta pesquisa mostra que há diferenças na forma como os clientes participam, e um melhor entendimento sobre a participação do cliente em SIC requer uma avaliação das diferentes dimensões da participação. Esses achados são relevantes e abrem novas rotas de pesquisa, além de direcionar o comportamento dos prestadores para que possam obter melhores resultados.

As pessoas que responderam ao questionário são usuárias de quatro tipos de serviços (fisioterapia, *personal trainers*, Pilates e RPG), todos ligados à saúde, e a maior parte dos respondentes utiliza o serviço de *personal trainers*. Assim, os resultados deste trabalho são limitados a esse contexto. Além disso, o estudo baseia-se em uma amostra não probabilística, o que não permite a generalização dos resultados. Embora as contribuições sejam relevantes, estudos futuros devem pesquisar outros serviços, como consultoria financeira, para identificar se os resultados encontrados podem ser aplicados.

Futuros estudos devem explorar, em maior detalhe, outras variáveis ligadas ao relacionamento entre as partes e como elas influenciam a participação. Dado que a empatia emocional do prestador se mostrou relevante, e uma das premissas adotadas é que isso ocorreu por ela fortalecer o relacionamento, faz sentido estudar o relacionamento em maior profundidade. Existem outras estratégias para estimular a participação, tais como socialização do cliente e gerenciamento de problemas. Na socialização, o provedor pode levar o cliente a observar casos de outros clientes, parecidos com o seu, ou criar eventos para interagir com ele fora do horário de prestação do serviço, motivando sua participação

(Evans et al., 2008). Já no gerenciamento de problemas, o provedor resolve uma determinada situação, e o cliente fica com a sensação de que suas necessidades são levadas em consideração. Essas ações reforçam o relacionamento, fazendo com que o cliente participe mais (Eisingerich & Bell, 2006; Santos & Spring, 2015). Novos estudos devem explorar a relação entre a empatia do prestador e essas outras estratégias, levando em consideração a estratégia mais debatida na literatura – educar o cliente. Futuras pesquisas devem explorar fatores que impedem a participação efetiva do cliente em direção aos resultados esperados. Eficácia, aqui, foi tratada como a percepção do resultado por parte do cliente. Em futuros estudos, poderia ser investigada a relação entre a eficácia real e as ações de clientes e prestadores. Isso demonstraria se essas ações têm efeito real ou apenas influenciam a percepção de resultados pelo cliente.

## REFERÊNCIAS

- Aarikka-Stenroos, L., & Jaakkola, E. (2012). *Industrial marketing management value co-creation in knowledge intensive business services: A dyadic perspective on the joint problem solving process*, 41, 15-26. doi: 10.1016/j.indmarman.2011.11.008
- Auh, S., Bell, S. J., McLeod, C. S., & Shih, E. (2007). *Co-production and customer loyalty in financial services*. *Journal of Retailing*, 83(3), 359-370. doi:10.1016/j.jretai.2007.03.001
- Bell, S. J., & Eisingerich, A. B. (2007). *The paradox of customer education*. *European Journal of Marketing*, 41(5/6), 466-486. doi:10.1108/03090560710737561
- Berry, L. L., Wall, E. A., & Carbone, L. P. (2006). *Service clues and customer assessment of the service experience: Lessons from marketing*. *Academy of Management Perspectives*, 20(2), 43-57. doi:10.5465/AMP.2006.20591004
- Bettencourt, L., Ostrom, A., Brown, S., & Roundtree, R. (2002). *Client co-production in knowledge-intensive business services*. *Operations Management: A Strategic Approach*, 44(4), 273.
- Bettencourt, L. A. (1997). *Customer voluntary performance: Customers as partners in service delivery*. *Journal of Retailing*, 73(3), 383-406. doi: 10.1016/S0022-4359(97)90024-5
- Bowman, D., Heilman, C. M., & Seetharaman, P. B. (2004). *Determinants of product-use compliance behavior*. *Journal of Marketing Research*, 41(3), 324-338. doi:10.1509/jmkr.41.3.324.35987
- Clark, C. M., Murfett, U. M., Rogers, P. S., & Ang, S. (2016). *Is empathy effective for customer service? Evidence from call center interactions*. *Journal of Business and Technical Communication*, 27(2), 123-153. doi: 10.1177/1050651912468887
- Davenport, T. H., Jarvenpaa, S. L., & Beers, M. C. (1996). *Improving knowledge work processes*. *Sloan Management Review*, 37(4), 52-65.
- Dellande, S., Gilly, M. C., & Graham, J. L. (2004). *Gaining compliance and losing weight: The role of the service provider in health care services*. *Journal of Marketing*, 68(3), 78-91. doi: 10.1509/jmkg.68.3.78.34764
- Development, M., Hoffman, B. M. L., & York, N. (2008). *Book reviews*. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 24(4), 321-325. doi: 10.1080/10548400802156836
- Dong, B., & Sivakumar, K. (2017). *Customer participation in services: Domain, scope, and boundaries*. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(6), 944-965.
- Dong, B., Sivakumar, K., Evans, K. R., & Zou, S. (2015). *Effect of customer participation on service outcomes: The moderating role of participation readiness*. *Journal of Service Research*, 18(2), 160-176. doi: 10.1177/1094670514551727
- Edvardsson, B. (2005). *Service quality: Beyond cognitive assessment*. *Managing Service Quality: An International Journal*, 15(2), 127-131. doi: 10.1108/09604520510585316
- Eichentopf, T., Kleinaltenkamp, M., & Stiphout, J. Van. (2011). *Modelling customer process activities in interactive value creation*. *Journal of Service Management*, 22(5), 650-663. doi: 10.1108/0956423111174997
- Eisingerich, A., & Bell, S. (2008). *Customer education increases trust*. *MIT Sloan Management Review*, 50(1), 10.
- Eisingerich, A. B., Auh, S., & Merlo, O. (2014). *Acta non verba? The role of customer participation and word of mouth in the relationship between service firms' customer satisfaction and sales performance*. *Journal of Service Research*, 17(1), 40-53. doi: 10.1177/1094670513490836
- Eisingerich, A. B., & Bell, S. J. (2006). *Relationship marketing in the financial services industry: The importance of customer education, participation and problem management for customer loyalty*. *Journal of Financial Services Marketing*, 10(4), 86-97. doi:10.1057/palgrave.fsm.4760022
- Evans, K. R., Stan, S., & Murray, L. (2008). *The customer socialization paradox: The mixed effects of communicating customer role expectations*. *Journal of Services Marketing*, 22(3), 213-223. doi:10.1108/08876040810871174
- Fang, E., Palmatier, R. W., & Evans, K. R. (2008). *Influence of customer participation on creating and sharing of new product value*. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(3), 322-336. doi:10.1007/s11747-007-0082-9
- Gorry, G. A., & Westbrook, R. A. (2011). *Once more, with feeling: Empathy and technology in customer care*. *Business Horizons*, 54(2), 125-134. http://doi.org/10.1016/j.bushor.2010.10.003
- Grönroos, C. (2008). *Service logic revisited: Who creates value? And who co-creates? European Business Review*, 20(4), 298-314. doi: 10.1108/09555340810886585
- Howcroft, B., Hamilton, R., & Hower, P. (2007, January). *Customer involvement and interaction in retail banking: An examination of risk and confidence in the purchase of financial products*. *Journal of Services Marketing*, 21, 481-491. doi:10.1108/08876040710824843
- Jamal, A. (2009). *Investigating the effects of service quality dimensions and expertise on loyalty*. *European Journal of Marketing*, 43(3/4), 398-420. doi:10.1108/03090560910935497
- Kelley, S. W., & Donnelly, J. H. (1990). *Customer participation in service specification and delivery*. *Journal of Retailing*, 66(3), 315-335.
- Klaus, P., & Maklan, S. (2012). *EXQ: A multiple item scale for assessing service experience*. *Journal of Service Management*, 23(1), 5-33. doi: 10.1108/09564231211208952

- Larsson, R., & Bowen, D. E. (1989). Organization and customer: Managing design and coordination of services. *Academy of Management Review*, 14(2), 213-233. doi: 10.5465/AMR.1989.4282099
- Lee, E. J. (2014). Empathy can increase customer equity related to pro-social brands. *Journal of Business Research*, 69(9), 3748-3754. <http://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.05.018>
- LengnickHall, C. A. (1996). Customer contribution to quality: A different view of the customer-oriented firm. *Academy of Management Review*, 21(3), 791-824. doi: 10.2307/259002
- Lin, C.-P., Yang, Z.-T., & Huang, H.-T. (2016). Evaluating team performance and the mediating role of customer knowledge development: An absorptive capacity framework. *Journal of Engineering and Technology Management*, 1-19. doi: 10.1016/j.jengtecman.2016.10.001
- Mills, P. K., & Morris, J. H. (1986). Clients as “partial” employees of service organizations: Role development in client participation. *Academy of Management Review*, 11(4), 726-735.
- Muller, E., & Zenker, A. (2001). Business services as actors of knowledge transformation: The role of KIBS in regional and national innovation systems. *Research Policy*, 30(9), 1501-1516. doi: 10.1016/S0048-7333(01)00164-0
- Nordenflycht, A. Von. (2010). What is a professional service firm? Toward a theory and taxonomy of knowledge-intensive firms. *Academy of Management Review*, 35(1), 155-174.
- Pizam, A. (2015). Is empathy essential for high-quality customer service? *International Journal of Hospitality Management*, 49, 149-150. doi: 10.1016/j.ijhm.2015.08.001
- Reichheld, F. F., & Sasser, W. E. (1990). Zero defections: Quality comes to services. *Harvard Business Review*, 68(105). doi: 10.1108/17506200710779521
- Sabharwal, N., Soch, H., & Kaur, H. (2010). Are we satisfied with incompetent services? A scale development approach for service recovery. *Journal of Services Research*, 10(1), 125-142.
- Santos, J. B., & Spring, M. (2015). Are knowledge intensive business services really co-produced? Overcoming lack of customer participation in KIBS. *Industrial Marketing Management*, 50, 85-96. doi: 10.1016/j.indmarman.2015.04.005
- Tran, U. S., Laireiter, A.-R., Schmitt, D. P., Neuner, C., Leibetseder, M., Szente-Voracek, S. L., & Voracek, M. (2013). Factorial structure and convergent and discriminant validity of the e (empathy) Scale. *Psychological Reports*, 113(2), 441-463. doi: 10.2466/03.02.PRo.113x2029
- Tuli, K. R., Kohli, A. K., & Bharadwaj, S. G. (2007). Rethinking customer solutions: From product bundles to relational processes. *Journal of Marketing*, 71(3), 1-17. doi: 10.1509/jmkg.71.3.1
- Wieseke, J., Geigenmuller, A., & Kraus, F. (2012). On the role of empathy in customer-employee interactions. *Journal of Service Research*, 15(3), 316-331. doi: 10.1177/1094670512439743
- Yim, C. K. (Bennett), Chan, K. W., & Lam, S. S. (2012). Do customers and employees enjoy service participation? Synergistic effects of self- and other-efficacy. *Journal of Marketing*, 76(6), 121-140. doi: 10.1509/jm.11.0205
- Zeithaml, V. A., Berry, L., & Parasuraman, A. (1996). The behavioral consequences of service quality. *Journal of Marketing*, 60(2), 31-46. doi: 10.2307/1251929

## CONTRIBUIÇÃO DAS AUTORAS

As autoras declaram que a análise de dados, redação e revisão final foi realizada em conjunto pelas duas autoras. A conceitualização, abordagem teórica-metodológica, revisão teórica e coleta de dados foi realizada em maior parte pela primeira autora.

# ARTIGOS

Submetido em 24.09.2019. Aprovado em 02.06.2020

Avaliado pelo processo de *double-blind review*. Editor Científico: Henrique Correa

Versão traduzida

DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020210204>

## NÍVEL DE ALTO DESEMPENHO E GERENCIAMENTO DE TECNOLOGIA ENTRE EMPRESAS VINÍCOLAS NO CLUSTER DA INDÚSTRIA DO VINHO DA BAIXA CALIFÓRNIA: ABORDAGEM FSQCA

*High-performance level and technology management among winery firms in the wine industry cluster of Baja California: a fsQCA approach*

*Alto nivel de desempeño y gestión tecnológica en las empresas vitivinícolas del clúster vinícola de Baja California: Un enfoque fsQCA*

### RESUMO

Este artigo analisa o nível de alto desempenho e o gerenciamento de tecnologia entre as empresas de vinificação do *cluster* da indústria vinícola da Baja Califórnia, no México. O estudo usa a abordagem de análise comparativa qualitativa de conjunto difuso (fsQCA) para investigar as condições necessárias e suficientes para atingir um nível de alto desempenho entre as empresas desse *cluster* da indústria. A hipótese sugere que a presença de alguns recursos (condições) no *cluster* da indústria vinícola da Baja Califórnia é condição necessária e suficiente (relações teóricas) para alcançar um nível de alto desempenho (resultado). Nesse sentido, este estudo examina a complexidade causal observada nas relações teóricas dos conjuntos e no nível de alto desempenho no *cluster* da indústria vinícola da Baja Califórnia. Uma descoberta importante nesta pesquisa é que as empresas de vinhedos da Baja Califórnia não precisam desenvolver inovações interdependentes para alcançar um nível de alto desempenho. No entanto, esforços de pesquisa e desenvolvimento, boas relações com fornecedores e capacidade de produção são condições necessárias para atingir um nível de alto desempenho.

**PALAVRAS-CHAVE** | Nível de alto desempenho, gerenciamento de tecnologia, *cluster* da indústria de vinhos, análise comparativa qualitativa de conjunto difuso, Baja Califórnia.

### ABSTRACT

*This paper analyzes how wineries in the wine industry cluster of Baja California in Mexico achieve a high-performance level and engage in technology management. The study uses the fuzzy-set qualitative comparative analysis approach to investigate the necessary and sufficient conditions for firms in this industry cluster to attain a high-performance level. Our research hypothesis suggests that the presence of some resources (conditions) in the wine industry cluster of Baja California is a necessary and sufficient condition (set-theoretic relations) to achieve a high-performance level (outcome). Accordingly, this study examines the causal complexity observed in set-theoretic relations and high-performance levels in the wine industry cluster of Baja California. An important finding in this research is that winery firms in Baja California do not need to develop interdependent innovations to achieve a high-performance level. However, research and development efforts, good supplier relations, and production capacity are necessary conditions to achieve a high performance level in this cluster.*

**KEYWORDS** | High performance level, technology management, wine industry cluster, fuzzy-set qualitative comparative analysis, Baja California.

### RESUMEN

*Este artículo analiza el alto nivel de rendimiento y la gestión tecnológica en las empresas vitivinícolas del clúster industrial vinícola de Baja California en México. El estudio utiliza el análisis cualitativo comparado (fsQCA, por sus siglas en inglés) para determinar las condiciones necesarias y suficientes para alcanzar un alto desempeño entre las empresas de este clúster industrial. La hipótesis en esta investigación sugiere que la presencia de ciertos recursos (condiciones) en el clúster industrial vitivinícola de Baja California son condiciones necesarias y suficientes (relaciones de conjuntos teóricas) para alcanzar un alto nivel de rendimiento (resultado). Este trabajo analiza la complejidad causal que existe en relaciones de conjuntos teóricas y un alto nivel de desempeño en el clúster industrial vitivinícola de Baja California. Un hallazgo importante en esta investigación es que las empresas vitivinícolas de Baja California no necesitan desarrollar innovaciones conjuntas para alcanzar un alto nivel de desempeño. De igual forma, los esfuerzos para la investigación y desarrollo, las relaciones con proveedores y la capacidad de producción son condiciones necesarias para alcanzar un alto nivel de desempeño en este clúster.*

**PALABRAS CLAVE** | Nivel de alto desempeño, gestión tecnológica, clúster industrial vitivinícola, análisis cualitativo comparado y conjuntos difusos, Baja California.

JOSÉ CARLOS RODRÍGUEZ<sup>1</sup>

[jcrodriguez@umich.mx](mailto:jcrodriguez@umich.mx)

0000-0002-0942-8017

MARIO GÓMEZ<sup>1</sup>

[mgomez@umich.mx](mailto:mgomez@umich.mx)

0000-0002-4906-0966

MARÍA ALINE MANZO<sup>1</sup>

[mmanzo@umich.mx](mailto:mmanzo@umich.mx)

0000-0003-4379-179X

<sup>1</sup> Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, Instituto de Investigaciones Económicas y Empresariales, Michoacán, México



## INTRODUÇÃO

Em seu artigo de 2012, intitulado “*Is Baja California, Mexico, wine industry a cluster?*” [O setor vinícola de Baja Califórnia, México, é um *cluster*?], Trejo-Pech, Arellano-Sada, Coelho e Weldon (2012) questionam se a região vinícola da Baja Califórnia, no México, pode ser considerada um *cluster* do setor vinícola. Esses autores concluíram que a Baja Califórnia deve ser considerada um *cluster* bem-sucedido (Trejo-Pech et al., 2012). Assim, a perspectiva teórica adotada nesta pesquisa é a abordagem de *cluster* industrial (Porter, 1998a, 1998b).

A indústria do vinho no México é composta por mais de 216 vinícolas e 70 empresas de comercialização (Góngora-Rosado, 2016). As uvas viníferas são cultivadas em 6.474 hectares de vinhedos em 11 estados mexicanos (El Universal, 2018a; González-Andrade, 2015). No entanto, a Baja Califórnia é a mais importante região viticultora, responsável por cerca de 60% (3.735 hectares) do total de vinhedos cultivados no México (González-Andrade, 2015). O clima mediterrâneo torna a Baja Califórnia o local mais adequado à produção de uvas de alta qualidade, fornecendo mais de 85% de todo o vinho mexicano, por meio de 350 rótulos de vinho e dois milhões de caixas, equivalendo a 378 milhões de pesos mexicanos (Consejo Mexicano Vitivinícola [CMV], 2018; González-Andrade, 2015; Secretaría de Fomento Agropecuario [SEFOA], 2011). Ensenada, Tecate e Tijuana são os locais de produção de vinho mais importantes da Baja Califórnia, onde inúmeras vinícolas e outras empresas de apoio compõem o *cluster* da indústria vinícola da região (González-Andrade, 2015; Trejo-Pech et al., 2012).

O objetivo desta pesquisa é, portanto, revelar as condições necessárias e suficientes (relações conjunto-teóricas) para se atingir um nível de alto desempenho (resultado) entre as empresas vinícolas do *cluster* da indústria do vinho da Baja Califórnia. O método de pesquisa adotado neste estudo é a análise comparativa qualitativa de conjunto difuso (fsQCA, do inglês *fuzzy-set qualitative comparative analysis*), que permite integrar, na mesma análise, métodos qualitativos e quantitativos (relações conjunto-teóricas) que geram um resultado específico (Berger, 2016; Parente & Federo, 2019; Ragin, 2008; Rihoux & Ragin, 2009). A abordagem de fsQCA também contribui para revelar a causalidade complexa entre as condições em um pequeno número de casos, por meio da determinação das condições necessárias e suficientes (relações conjunto-teóricas) que geram um resultado específico (Ragin, 2000, 2008). A hipótese de pesquisa é especificada de modo configuracional, pelo desenvolvimento de lógicas de substituição e complementaridade entre as condições que produzem o

resultado de interesse (Parente & Federo, 2019). Portanto, a questão de pesquisa examinada neste estudo é a seguinte: Quais as condições necessárias e suficientes (relações conjunto-teóricas) entre as vinícolas do *cluster* da indústria do vinho da Baja Califórnia que permitem que um nível de alto desempenho (resultado) seja alcançado? Nesse sentido, o método de fsQCA proporciona um entendimento de como as empresas podem desenvolver uma vantagem competitiva de mercado (Porter, 1997, 1998a; Porter & Stern, 2001).

## REVISÃO DA LITERATURA

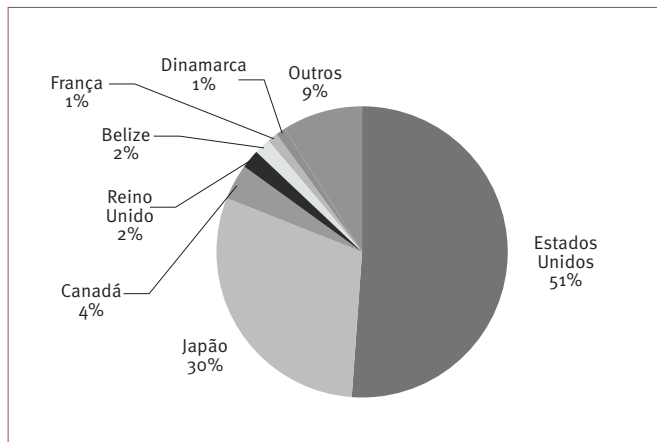
### O setor vinícola no México

A vinificação tem uma longa história no México. Considera-se que aí se encontram as mais antigas regiões vitivinícolas da América do Norte, remontando a 1522, quando as videiras foram introduzidas da Espanha (Bringas & González, 2004; Covarrubias & Thach, 2015; Meraz-Ruiz, 2015). No entanto, os primeiros vinhos mexicanos foram elaborados em 1707, mas foi apenas há alguns anos que o México começou a produzir, divulgar e comercializar vinhos (Covarrubias & Thach, 2015; Wines of Baja, 2013). Atualmente, há várias associações civis no México relacionadas à produção de vinho e aliadas à International Wine Organization (IWO), com o propósito de apoiar a produção e promoção de vinhos de alta qualidade (González-Andrade, 2015).

A viticultura da Baja Califórnia é um exemplo de como as vinícolas mexicanas desenvolveram uma indústria de alta qualidade e competitiva, com reconhecimento internacional (Góngora-Rosado, 2016; Meraz-Ruiz, 2015). No entanto, a viticultura no México continua a ser majoritariamente uma indústria regional e de pequena escala, fazendo do México o 25º maior produtor de vinho do mundo (García-Fernández, Meraz-Ruiz, & Díaz-Gómez, 2018; Góngora-Rosado, 2016; González-Andrade, 2015). É o clima do México que possibilita a produção de vinhos de alta qualidade e o posiciona como um produtor de vinho de destaque, com capacidade de concorrer nos mercados internacionais (Góngora-Rosado, 2016; Meraz-Ruiz, 2015). Exemplos de produtores de vinho bem-sucedidos da Baja Califórnia são a L.A. Cetto, Casa Domecq, Bodegas de Santo Tomás e Monte Xanic (Covarrubias & Thach, 2015). De fato, as cinco maiores vinícolas dessa região respondem por mais de 15% da produção mexicana de vinho (Covarrubias & Thach, 2015). As vinícolas mexicanas exportaram 500 mil caixas de vinho em 2018, notadamente para Belize (2%), Canadá (4%), Dinamarca (1%), França (1%), Japão (30%), Estados

Unidos (51%) e Reino Unido (2%) (Milenio, 2018). O Japão e os Estados Unidos são os mercados mais importantes para o vinho mexicano. A Figura 1 mostra as exportações de vinho do México por país de destino.

**Figura 1. Exportações mexicanas de vinho por país de destino**

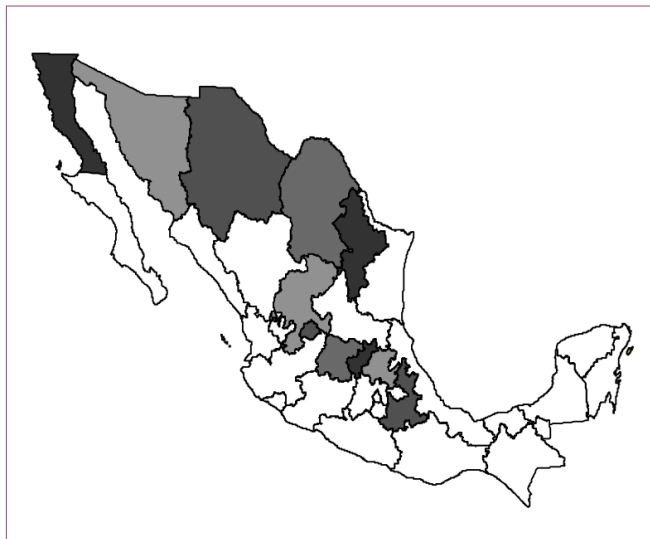


Fonte: Milenio (2018).

O CMV tem enfatizado a importância da indústria vinícola mexicana nos últimos anos, com um crescimento equivalente a 8% da produção mundial de vinho em 2017 e um notável aumento da demanda nos mercados nacional e internacional (El Conocedor, 2016; García-Fernández et al., 2018).

O cultivo de vinhedos é praticado em 11 estados mexicanos, a saber, Aguascalientes, Baja Califórnia, Chihuahua, Coahuila, Guanajuato, Nuevo León, Puebla, Querétaro, San Luis Potosí, Sonora e Zacatecas (Figura 2) (El Universal, 2018a; Meraz-Ruiz & Ruiz-Vega, 2016), em um total de 6.474 hectares de vinhas. No entanto, 97% das áreas de cultivo concentram-se em Aguascalientes, Baja Califórnia, Coahuila, Guanajuato, Querétaro e Zacatecas (Meraz-Ruiz & Ruiz-Vega, 2016). De fato, a Baja Califórnia é responsável por quase 60% do total de vinhedos cultivados no México, o equivalente a 3.735 hectares (González-Andrade, 2015; Trejo-Pech et al., 2012). Além disso, as vinícolas mexicanas oferecem 350 rótulos de vinho e dois milhões de caixas, o equivalente a 2,5 milhões de litros de vinho por ano (El Universal, 2018a). Em 2017, o valor da produção mexicana de vinho foi equivalente a 378 milhões de pesos mexicanos, enquanto seu valor de comercialização foi equivalente a 1.588 milhões de pesos mexicanos, portanto o valor da cadeia vinícola mexicana foi equivalente a 1.966 milhões de pesos mexicanos durante o mesmo ano (El Universal, 2018a).

**Figura 2. Produtores de vinhas no México por estado**



Fonte: El Universal (2018a).

No entanto, o principal desafio a ser enfrentado pelos produtores mexicanos é triplo (Meraz-Ruiz & Ruiz-Vega, 2016): restrições ambientais (por exemplo, água insuficiente nos vinhedos); a oportunidade de obter insumos adequados do exterior; e uma alta concentração no setor do vidro. Mesmo que sejam tarefas enormes, os produtores de vinho mexicanos oferecem atualmente rótulos de alta qualidade nos mercados nacional e internacional (García-Fernández et al., 2018). Entretanto, os proprietários das vinícolas têm proposto que o governo mexicano apoie o setor por meio de uma política adequada, que inclua descontos fiscais, patrocínio e subsídio à produção de vinho, bem como o estabelecimento de um marco regulatório para promover, desenvolver e difundir a produção de vinho por meio do apoio a atividades de inovação (Diario Oficial de la Federación [DOF], 2018; González-Andrade, 2015). Consequentemente, o governo mexicano aprovou a *Ley de Fomento a la Industria Vitivinícola*, de 2018, visando a apoiar a competitividade das vinícolas mexicanas. Essa iniciativa prevê um crescimento de 50% na produção de vinho, por meio de um aumento de 15 mil hectares de vinhedos cultivados em 10 anos (DOF, 2018; Industrial News Baja Califórnia [INBC], 2018). Além disso, o CMV trabalha para padronizar a qualidade do vinho mexicano feito 100% com uvas mexicanas. Finalmente, a vinificação no México beneficia-se da mineralidade e da salinidade do solo, da doçura das videiras e, fundamentalmente, das condições ambientais e jurídicas que contribuem para a competitividade dessa indústria (García-Fernández et al., 2018; González-Andrade, 2015).

## Abordagens teóricas sobre políticas de inovação

Existem pelo menos quatro abordagens teóricas na literatura sobre como a inovação é realizada (Rinkinen & Harmaakorpi, 2018):

- a perspectiva dos sistemas de inovação;
- a abordagem da especialização inteligente (SmSp, do inglês *smart specialization*);
- a perspectiva do ecossistema de negócios;
- a abordagem de *cluster* industrial.

No entanto, cada abordagem responde a questões específicas na análise da inovação (Rinkinen & Harmaakorpi, 2018). Por exemplo, a perspectiva dos sistemas de inovação estuda-a como um fenômeno sistêmico em diferentes níveis de análise: (i) nacional (Freeman, 1987; Lundvall, 1992; Nelson, 1993), (ii) regional (Cooke, 1992, 1998) e (iii) setorial/tecnológico (Malerba, 2002). A perspectiva dos sistemas de inovação oferece intuições sobre como a atividade de inovação é realizada quando se aplicam políticas de inovação alternativas (Edquist, 1997). Sob essa perspectiva, as ligações entre os fluxos de informação e conhecimento, financiamento de investimentos, fluxos de autoridade e redes de parcerias devem ser incluídas na análise (Cooke, 1998). Entretanto, as falhas de mercado e outras imperfeições do sistema devem estar no centro da análise dos sistemas de inovação, devido à necessidade de definir políticas de inovação adequadas (Asheim, Smith, & Oughton, 2011; Cooke, 1998; Harmaakorpi, 2006; Jauhiainen, 2009; Smits & Kuhlmann, 2004).

O conceito de SmSp foi inicialmente desenvolvido como uma abordagem alternativa de política de inovação, enfatizando as diferenças existentes entre as regiões quando tais inovações eram implementadas (por ex., Europa e Estados Unidos) (Camagni & Capello, 2013; Foray & Ark, 2007; McCann & Ortega-Argilés, 2013). Trata-se de um uso direcionado de recursos e investimento em campos que apresentem um potencial de inovação mais promissor (por exemplo, novas combinações de recursos, e novos nichos e campos transversais de especialização) (Rinkinen & Harmaakorpi, 2018). O SmSp é baseado nos princípios da imersão, integração e conectividade (*embeddedness, relatedness e connectedness*) (Foray et al., 2012). No entanto, não existe uma política de inovação universal na abordagem de SmSp, mas várias

políticas de inovação independentes, para que cada região crie sua estratégia, metas e plano de ação apropriados (Rinkinen & Harmaakorpi, 2018).

A perspectiva dos ecossistemas de negócios sugere que as empresas inovadoras devem ser consideradas parte de um ecossistema (Moore, 1993, 2006). Uma característica essencial dessa abordagem é que as empresas simultaneamente cooperam e competem para coevoluir ao desenvolver inovações (Moore, 1993). De fato, as empresas contribuem para a rede de valor do ecossistema, na qual o valor é cocriado por todas elas (Leviäkangas et al., 2014; Peppard & Rylander 2006). Os ecossistemas de negócios são definidos como “um tipo de rede de negócios, uma colaboração para criar um sistema de capacidades e empresas complementares” (Moore, 2006). Existem quatro estágios no desenvolvimento de ecossistemas de negócios (Moore, 2006): nascimento, expansão, liderança e autorrenovarão ou morte. A política de inovação que decorre dessa perspectiva busca apoiar atividades de cooperação entre as empresas de um ecossistema.

Finalmente, a abordagem de *cluster* industrial demonstra como empresas situadas em uma aglomeração geográfica podem apoiar atividades de inovação para desenvolver uma vantagem competitiva (Porter, 1998a, 1998b, 2000a, 2000b). Essa abordagem considera a importância de diversos atores no processo de desenvolvimento de atividades de inovação. A política de inovação delineada a partir da abordagem de *cluster* industrial sugere que as empresas situadas em um *cluster* devem competir e cooperar ao mesmo tempo. Essa abordagem teórica será discutida com mais detalhes na próxima seção.

## A abordagem de *cluster* industrial

A abordagem de *cluster* industrial evoluiu até se tornar um amplo segmento da literatura. Essa tendência surge devido à importância dada aos *clusters* e à especialização local nas análises acadêmicas e políticas durante as últimas décadas (Cruz & Teixeira, 2010). Os *clusters* industriais são definidos como “concentrações geográficas de empresas e instituições interconectadas em um determinado campo” (Porter, 1998a, p. 78). Essa abordagem analisa atividades relativas a competitividade e inovação em uma aglomeração geográfica de empresas (Martin & Sunley, 2003; Porter, 1998a, 1998b, 2000a, 2000b). Inclui muitos atores e instituições, como insumos especializados, fornecedores de infraestrutura especializada, empresas de produtos complementares, agências governamentais, universidades, fornecedores de capacitação técnica e especializada, e assim

por diante (Porter, 1998a). A interface entre essas empresas e instituições interconectadas é comumente uma fonte de vantagem competitiva (Porter, 1998a).

A abordagem de *cluster* sugere que a vantagem competitiva é encontrada onde as unidades de negócios estão baseadas e onde diferentes atores e atividades de inovação estão localizados (Porter, 2000a, 2000b; Roelandt & Hertog, 1999). Assim, os *clusters* são formados para se beneficiarem de transbordamentos de conhecimento, confiança e melhor coordenação de inovação (Maskell, 2001; Porter, 1998a). A cooperação e a concorrência dentro de um *cluster* são a força motriz que determina sua dinâmica (Bell, 2005; Padmore & Gibson, 1998; Porter, 1998a). A concorrência aumenta a produtividade e a inovação, na medida em que estimula a formação de novas empresas, enquanto a cooperação estabelece a base para o desenvolvimento do *cluster* (Porter, 1998a). Nesse sentido, as firmas de um *cluster* cooperam com outras firmas tipicamente por meio de hierarquias, e o desenvolvimento de relacionamentos empresariais contribui para diminuir a concorrência quando é necessário determinar lucros de longo prazo (Leavy, 1996; Porter, 1998a). A concorrência e a cooperação podem coexistir porque ocorrem em dimensões diferentes, entre atores diferentes (Porter, 1998a).

Finalmente, a política de inovação elaborada a partir da abordagem de *cluster* industrial enfatiza a importância de melhorar a produtividade e o crescimento econômico regional (Porter, 1998b). Busca garantir a possibilidade de melhores condições de acesso a funcionários, fornecedores, informações, instituições e bens públicos especializados, percepções das necessidades de novos compradores, oportunidades de inovação, e assim por diante (Porter, 1998b, 2000a). É importante ressaltar que o conceito de *cluster* industrial não esteve isento de algumas críticas em relação à sua definição, teorização, investigação empírica e utilização na formulação de políticas (Martin & Sunley, 2003).

## O CLUSTER DA INDÚSTRIA VINÍCOLA DE BAJA CALIFÓRNIA

Um exemplo bem conhecido de *cluster* do setor vinícola é a Califórnia (Porter, 1998a). Esse exemplo mostra como vinícolas comerciais, vinicultores independentes, fornecedores de estoques de uva, irrigação, equipamentos de colheita e fornecedores de barris, além de empresas de relações públicas e publicidade especializadas, estão interconectados por meio de uma rede de ligações complexas (Porter, 1998a). No entanto, existem muitos

outros exemplos na literatura sobre *clusters* da indústria do vinho no mundo (Trejo-Pech et al., 2012): Baixa Califórnia (México), Vale Barossa (Austrália), Champagne e Bordeaux (França), Vale de Colchagua (Chile), Mendoza (Argentina), Vale de Napa (Estados Unidos) e Rioja (Espanha).

O *cluster* da indústria vinícola da Baixa Califórnia possui algumas características específicas que o tornam bastante diferente de outros *clusters*, principalmente a mineralidade e salinidade do solo, a doçura das videiras e as condições ambientais e legais. Essas características permitiram que a Baixa Califórnia ganhasse reputação internacional pela qualidade de seu vinho (González-Andrade, 2015; López, House, & Trejo-Pech, 2010; Trejo-Pech et al., 2012). De fato, o clima da Baixa Califórnia favorece particularmente as safras de alta qualidade, garantindo a existência de um *cluster* bem-sucedido (SEFOA, 2011). Vale ressaltar que Ensenada, Tijuana e Tecate são as áreas de cultivo mais importantes da região da Baixa Califórnia, produzindo cerca de 90% do vinho mexicano a partir de 150 vinícolas de tamanhos variados e com o uso de diferentes técnicas (por exemplo, modernas, manuais e artesanais) (Alpízar-Padilla & Maldonado-Ávalos, 2009; Góngora-Rosado, 2016; Quiñonez-Ramírez, Bringas-Rábago, & Barrios-Prieto, 2011; SEFOA, 2011). A Tabela 1 mostra as principais variedades de uvas cultivadas em Baja Califórnia (CMV, 2015; Meraz-Ruiz, 2015).

Tabela 1. Variedades de uva cultivadas na Baixa Califórnia

VARIETADE DE UVA	HECTARES	%
Cabernet sauvignon	592,8	21,4
Chenin blanc	216,7	7,8
Merlot	205,3	7,4
Grenache	158,8	5,7
Nebbiolo	156,2	5,6
Chardonnay	145,9	5,3
Zinfandel	140,0	5,0
Tempranillo	126,1	4,5
Sauvignon blanc	121,8	4,4
Syrah	112,8	4,1
Petite syrah	110,4	4,0
Outras	689,3	24,8

Fonte: CMV (2015); Meraz-Ruiz (2015).

Finalmente, o *cluster* do setor vinícola da Baixa Califórnia desenvolveu-se como altamente competitivo, caracterizado por alguns atributos (International Organization of Vine and Wine [OIV], 2010; Trejo-Pech et al., 2012):

- as uvas são cultivadas em um clima mediterrâneo (ex.: Vale de Guadalupe);
- há uma forte colaboração entre as empresas vinícolas e outros atores, gerando conhecimento coletivo;
- há uma interação profunda entre ambientes físicos e biológicos identificáveis;
- algumas práticas vitivinícolas de sucesso foram implementadas.

De fato, essas características referem-se à existência de um *terroir* vitivinícola altamente competitivo nessa região, levando as empresas vinícolas da Baixa Califórnia a desenvolverem uma vantagem competitiva (OIV, 2010; Porter, 1997, 2008; Porter & Stern, 2001; Rodríguez, Gómez, & Ramírez, 2015).

## ANÁLISE EMPÍRICA

### Métodos de fsQCA

Nos últimos anos, acadêmicos do campo das Ciências Sociais têm se interessado cada vez mais por aplicações e métodos de análise comparativa qualitativa (QCA, do inglês *Qualitative Comparative Analysis*) (Schneider & Wagemann, 2010). Assim, os métodos de QCA têm sido modificados, estendidos e aprimorados com o intuito de responder a questões científicas, contribuindo para alcançar maiores avanços nas Ciências Sociais (Berger, 2016; Huang & Roig-Tierno, 2016; Ragin, 2000, 2006, 2008; Ragin & Sonnett, 2004). A metodologia de QCA é uma abordagem comparativa orientada para casos que permite identificar as condições minimamente necessárias e/ou mínimas para se produzir um resultado (Vis, 2012). É uma abordagem baseada em relações conjunto-teóricas e álgebra booleana que combina métodos qualitativos e quantitativos para obter *insights* sobre as interações entre membros de conjuntos (Marx, Rihoux, & Ragin, 2014; Parente & Federo, 2019; Ragin, 2000, 2008; Roig-Tierno, González-Cruz, & Llopis-Martínez, 2017). Desse modo, a abordagem de QCA, uma abordagem comparativa orientada para casos, é capaz de estabelecer relações conjunto-teóricas

que permitem teorizar e examinar a complexidade causal de fenômenos sociais caracterizados por não linearidades e assimetrias (Parente & Federo, 2019; Rihoux & Ragin, 2009).

Na QCA, as explicações teóricas não se referem ao efeito líquido de variáveis individuais em um resultado (por exemplo, análise econométrica), mas às condições causais em um estado ou resultado desejado (Radaelli & Wagemann, 2019). Portanto, na QCA, a causalidade é entendida como um método complexo, conjuntural, equifinal e assimétrico baseado em relações conjunto-teóricas que fazem uso dos princípios das condições necessárias e suficientes (Parente & Federo, 2019). Essa possibilidade nos permite desvendar a complexidade causal que caracteriza os fenômenos sociais, por meio da análise de múltiplos atributos causais independentes associados a um determinado resultado (conjunção), explorando diferentes combinações de condições associadas a um resultado (equifinalidade) e avaliando a possibilidade de que a presença e a ausência de atributos poderiam estar associadas a um desfecho (assimetria) (Parente & Federo, 2019). A base da QCA é, portanto, o estudo das configurações que produzem consistentemente as condições suficientes e necessárias para gerar um estado ou resultado desejado (Parente & Federo, 2019; Ragin, 2000, 2006, 2008; Roig-Tierno et al., 2017). Na atualidade, os métodos de QCA têm sido utilizados em várias disciplinas, como Políticas Públicas e Ciência Política, Negócios e Administração, ou mesmo Engenharia Industrial e Ciências da Computação (Huang & Roig-Tierno, 2016; Marx et al., 2014; Mendel & Korjani, 2012, 2013; Roig-Tierno, Huang, & Ribeiro-Soriano, 2016).

Existem três principais abordagens em QCA: QCA de conjunto inteiro (csQCA, do inglês *crisp-set Qualitative Comparative Analysis*), QCA de conjunto difuso (fsQCA, *fuzzy-set Qualitative Comparative Analysis*) e QCA de múltiplos valores (mvQCA, *multiple-value Qualitative Comparative Analysis*) (Ragin, 2000, 2006, 2008; Roig-Tierno et al., 2017). As aplicações da QCA evoluíram, passando do uso apenas com conjuntos inteiros para a incorporação de conjuntos difusos com graus mais refinados de pertencimento (Parente & Federo, 2019). Em particular, a abordagem de fsQCA oferece à análise comparativa qualitativa a possibilidade de gerenciar vários níveis de pertencimento na construção de proposições lógicas (Ragin, 2000; Roig-Tierno et al., 2017). Assim, as questões de pesquisa normalmente levantadas em QCA dizem respeito às condições necessárias e/ou suficientes para se obter um resultado (Cotte & Pardo, 2013; Vis, 2012). O objetivo é, portanto, descobrir as conexões lógicas entre combinações de condições causais que produzem um estado ou resultado desejado (Roig-Tierno et al., 2017).

No caso das pesquisas que empregam a fsQCA, o procedimento de investigação permite a transformação de

informações qualitativas em valores quantitativos, a fim de descobrir as associações que faltam entre as condições independentes e dependentes, bem como oferecer uma abordagem sistemática para a calibragem e quantificação de dados qualitativos em conjuntos difusos (Fiss, 2007; Ragin, 2000, 2008; Roig-Tierno et al., 2017; Schneider & Wagemann, 2010, 2012). Assim, a abordagem de fsQCA revela como lidar com a complexidade entre as condições, normalmente em um pequeno número de casos (Ragin, 2000, 2006, 2008). É importante ressaltar que, embora a QCA tenha sido inicialmente desenvolvida para encontrar relações consistentes entre pequenas amostras, ela é atualmente aplicada também a amostras que variam de pequenas a grandes (Parente & Federo, 2019).

A aplicação da metodologia de fsQCA é conduzida em quatro etapas (Marx et al., 2014; Ragin, 2006, 2008): (i) elaboração e calibragem do modelo configuracional, (ii) desenvolvimento de tabelas-verdade brutas e modificadas, (iii) análise de consistência, e (iv) análise da solução. O processo de elaboração e calibragem do modelo configuracional implica transformar as condições explicativas e o resultado em relações conjunto-teóricas para construir as tabelas-verdade brutas e modificadas de configurações alternativas. Esse processo permite estabelecer o ponto de corte da consistência para distinguir combinações causais que fazem ou não parte do resultado que gera soluções semelhantes (Ragin, 2006, 2008). As soluções ocorrem ao longo do *continuum* de complexidade e parcimônia em que a solução intermediária é frequentemente a mais interpretável (Ragin, 2006, 2008).

É fundamental considerar dois conceitos adicionais ao aplicar a metodologia de fsQCA (Roig-Tierno et al., 2017): consistência e cobertura. “Consistência” refere-se à porcentagem de configurações causais com resultado idêntico, enquanto “cobertura” (poder explicativo ou relevância empírica) refere-se ao número de casos com configuração válida (Marx et al., 2014; Roig-Tierno et al., 2017). Nesse sentido, esta pesquisa visa identificar as condições necessárias e suficientes para que as vinícolas atinjam um nível de alto desempenho no *cluster* da indústria vinícola da Baixa Califórnia. Além disso, esta análise revelará a complexidade (ambiguidade causal) das interconexões entre empresas e instituições dentro do *cluster* vinícola da Baixa Califórnia ao se implementar uma estratégia específica para atingir um nível de alto desempenho.

## Hipótese e condições explicativas

O *cluster* do setor vinícola da Baixa Califórnia é um exemplo de estratégia bem-sucedida de posicionamento do vinho mexicano nos mercados doméstico e internacional. A Tabela

2 mostra as condições internas e externas do *cluster* vinícola da Baixa Califórnia que explicam essa estratégia. As condições internas são esforços de pesquisa e desenvolvimento (P&D), capital humano especializado (CHE), inovação de produtos e processos (IPP) e capacidade de produção (CP), enquanto as condições externas são boas relações com fornecedores (BRF), satisfação do consumidor (SC), boas relações complementares (BRC) e inovações interdependentes (INI). Consequentemente, a hipótese desta pesquisa é a seguinte:

A presença de BRF, SC, BRC e INI, por um lado, e a de P&D, CHE, IPP e CP, por outro, são condições necessárias e suficientes (relação conjunto-teórica) para atingir um nível de alto desempenho (NAD) (resultado) entre as empresas do *cluster* da indústria vinícola da Baixa Califórnia.

Tabela 2. Resultados e condições internas e externas

RESULTADO	DESCRIÇÃO
Nível de alto desempenho (NAD)	Lucros
<b>CONDIÇÕES INTERNAS (ATIVIDADES DAS EMPRESAS SELECIONADAS)</b>	
Esforços de P&D (P&D)	Investimento da empresa em atividades de P&D
Capital humano especializado (CHE)	Capacitação e presença de enólogos
Inovação de produtos e processos (IPP)	Tecnologia de campo e fábrica
Capacidade de produção (CP)	Produção anual atual
<b>CONDIÇÕES EXTERNAS (FORNECEDORES, CONSUMIDORES E ATIVIDADES COMPLEMENTARES)</b>	
Boas relações com fornecedores (BRF)	Cadeia de suprimento integrada (%)
Satisfação do consumidor (SC)	Prêmios recebidos e número de rótulos
Boas relações complementares (BRC)	Acordos e contratos com produtores locais
Inovações interdependentes (INI)	Financiamento do governo e participação ativa em associações profissionais

Essa hipótese é abreviada na Combinação 1, por meio da álgebra booleana, como uma condição necessária e suficiente para atingir um nível de alto desempenho entre as empresas do *cluster* da indústria vinícola da Baixa Califórnia:

$$\text{BRF} * \text{SC} * \text{BRC} * \text{INI} * \text{P\&D} * \text{CHE} * \text{IPP} * \text{CP} \rightarrow \text{NAD} \quad (1)$$

## Coleta de dados e casos

Os dados empíricos foram coletados em entrevistas realizadas em seis vinícolas estabelecidas na Baixa Califórnia, durante 2018. Os entrevistados responderam a questões sobre o desempenho de

suas empresas e outras atividades responsáveis pelas condições de configuração que levam a um nível de alto desempenho. A seleção da amostra correspondeu à posição das vinícolas em termos de vendas e produção. Outras informações sobre as características desse *cluster* foram coletadas de fontes do CMV (2015, 2018). Portanto, os dados das vinícolas incluíram tamanho da empresa, hectares de vinhedos cultivados, produção anual de caixas, variedade de vinhas, rótulos e prêmios de produtos. Casos adequados necessários à explicação do nível de alto desempenho entre as empresas vinícolas desse *cluster* industrial foram incluídos na amostra (Parente & Federo, 2019). A Tabela 3 mostra as vinícolas analisadas nesta pesquisa.

Tabela 3. Vinícolas selecionadas no *cluster* da Baixa Califórnia

NOME	ANO DE FUNDAÇÃO	VINHEDOS CULTIVADOS (HECTARE)	CAIXAS PRODUZIDAS POR ANO	VARIEDADE DE VINHAS	RÓTULOS	PRÊMIOS DE PRODUTOS
Bodegas Santo Tomás	1888	400	600.000	21	57	10
Casa Pedro Domecq	1972	300	100.000	21	57	10
L.A. Cetto de Guadalupe	1974	1.100	1.000.000	100	40	500
Monte Xanic	1988	192	60.000	8	20	250
Vinisterra	2002	20	7.000	2	7	5
Viña de Liceaga	1993	8	5.000	4	8	5

Embora o sucesso das vinícolas mexicanas tenha sido notável nos últimos anos, sua capacidade de produção ainda está em fase de desenvolvimento. De fato, algumas vinícolas têm aplicado estratégias comerciais não convencionais para manter sua competitividade no mercado. A Vinisterra e a Viña de Liceaga, por exemplo, implementaram a “Ruta del Vino”, uma rodovia e sistema de estradas pavimentadas que leva os turistas aos vinhedos e vinícolas da região do vinho da Baixa Califórnia, durante a temporada da colheita (Quiñónez-Ramírez et al., 2011).

## RESULTADOS

A próxima etapa na investigação empregando fsQCA é calibrar as condições causais e de resultado. No caso do *cluster* vinícola da

Baixa Califórnia, as condições causais correspondem às condições explicativas internas e externas discutidas anteriormente neste artigo. A condição de resultado corresponde ao NAD desse *cluster* industrial. O processo de calibragem foi realizado por meio do método direto, e, assim, as condições explicativas P&D, CHE, IPP, BRF, SC, BRC e INI foram fixadas como pertencimento pleno (6 pontos), ponto de cruzamento (3 pontos) e não pertencimento pleno (0 ponto) (Ragin, 2006, 2008). A Tabela 4 mostra o ponto de ancoragem para essas condições. No caso da CP, os valores foram calibrados com base na produção anual de caixas (Tabela 4). Por outro lado, os valores de calibragem do NAD foram calculados com base nos lucros da empresa, notadamente pertencimento pleno (30 pontos), ponto de cruzamento (9 pontos) e não pertencimento pleno (1 ponto), que correspondem à média dos lucros da indústria vinícola mexicana.

Tabela 4. Valores de calibragem

CONDIÇÃO	VARIAÇÃO	NÃO PERTENCIMENTO PLENO	PONTO DE CRUZAMENTO	PERTENCIMENTO PLENO
P&D	0-6	0	3	6
CHE	0-6	0	3	6
IPP	0-6	0	3	6
BRF	0-6	0	3	6
SC	0-6	0	3	6
BRC	0-6	0	3	6
INI	0-6	0	3	6
CP	0-1.000	0	99	1.000

A Tabela 5 mostra a tabela-verdade bruta desta pesquisa. A tabela-verdade bruta contribui para a compreensão dos resultados calculados nesse modelo. Ela revela as configurações das atividades vinícolas desse *cluster*. Consequentemente, as lacunas nos valores de consistência são úteis para estabelecer um limiar de consistência, e os valores abaixo de 0,80 mostram inconsistências substanciais (Ragin, 2008). Nesse caso, o limiar de consistência foi definido em 0,80 para um nível de alto desempenho na tabela-verdade.

Tabela 5. Tabela-verdade bruta

RDE	CHE	IPP	BRF	SC	BRC	INI	CP	NÚMERO	NAD	CONS. BRUTA	CONS. PRI	CONS. SYM
1	1	1	1	1	1	0	1	4	1	0,99262	0,98823	1
0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0,37984	0	0
0	1	1	0	1	1	1	0	1	0	0,37984	0	0

[NT.: PRI, do inglês *proportional reduction in consistency* (redução proporcional na consistência); SYM, do inglês *Symmetric* (simétrica)]

Da mesma forma, a Tabela 5 mostra as configurações que levam às três soluções: complexas (zero remanescente lógico), intermediárias (remanescentes lógicos que fazem sentido na solução final) e parcimoniosas (todos os remanescentes lógicos sem possibilidade de avaliação) (Ragin, 2000, 2006, 2008). No entanto, no *cluster* vinícola da Baixa Califórnia, a solução intermediária é superior às outras duas soluções, de acordo com a interpretação dos resultados (Ragin, 2006, 2008). Nesse sentido, a análise das soluções parcimoniosas e intermediárias contribui para determinar as condições causais centrais e periféricas que moldam esta pesquisa sobre a explicação do NAD (Fiss, 2011).

Tabela 6. Tabela-verdade modificada

Conf.	RDE	CHE	IPP	BRF	SC	BRC	INI	CP	N	Ny	Cons.	X → Y
1	1	1	1	1	1	1	0	1	4	4	1	V
2	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	-	F
3	0	1	1	0	1	1	1	0	1	0	-	F

A Tabela 6 mostra a tabela-verdade modificada com os resultados de suficiência e as combinações para atingir o resultado desejado (NAD). A Combinação 1 mostra P&D, CHE, IPP, BRF, SC, BRC e CP, que, em conjunto, explicam um NAD no *cluster* vinícola da Baixa Califórnia. As soluções intermediárias e parcimoniosas estão incluídas na análise de suficiência.

A Tabela 7 mostra a solução intermediária com apenas uma combinação satisfazendo o limite de 0,80. Um valor de consistência de 0,99 e um valor de cobertura de 0,81 foram alcançados no caso da solução intermediária, enquanto um valor de consistência de



0,75 e um valor de cobertura de 1 foram alcançados no caso da solução parcimoniosa. Portanto, a solução intermediária apresenta uma única configuração que explica 81,26% dos casos que compõem o resultado desejado, com um valor de consistência de 0,9926. Esses resultados sugerem que apenas um caminho possível leva a um NAD entre as empresas do *cluster* vinícola da Baixa Califórnia. Mesmo que a condição de inovações interdependentes (INI) não esteja presente na solução intermediária, sete condições são consideradas necessárias para alcançar um NAD nesse *cluster* industrial. É essencial ter em mente que P&D, CHE, IPP, BRF, SC, BRC e CP devem estar conjuntamente presentes para atingir o resultado desejado.

**Tabela 7. Soluções intermediária e parcimoniosa (limiar de consistência: 0,80)**

SOLUÇÃO INTERMEDIÁRIA			
Configuração causal	Cobertura bruta	Cobertura única	Consistência
P&D*CHE*IPPI*BRF*SC*BRC~INI*CP	0,8126	0,8126	0,9926
Cobertura da solução: 0,812689; Consistência da solução: 0,99262			
SOLUÇÃO PARCIMONIOSA			
Configuração causal	Cobertura bruta	Cobertura única	Consistência
INI	0,8368	0	0,7824
P&D	0,9365	0	0,8266
BRF	0,9818	0	0,8333
CP	0,9758	0,0181	0,9022
Cobertura da solução: 1; Consistência da solução: 0,750567			

\* denota E,

~ denota ausência,

A solução parcimoniosa oferece quatro combinações favoráveis a um NAD no *cluster* vinícola da Baixa Califórnia (Tabela 7). A primeira configuração demonstra a ausência de INI, com um valor de cobertura de 0,83 e um valor de consistência de 0,78, sugerindo que as empresas desse *cluster* industrial não precisam desenvolver INI para alcançar um NAD. A segunda configuração, P&D, com cobertura de 0,93 e consistência de 0,82, implica que as empresas precisam desenvolver esforços de P&D para obter um NAD. A terceira configuração, BRF, com valor de cobertura de 0,98 e valor de consistência de 0,83, sugere a importância dessa condição para alcançar um NAD. Por fim, a quarta configuração, CP, com cobertura de 0,97 e consistência de 0,90, demonstra a importância dessa condição para a obtenção de um NAD.

A Tabela 8 mostra as condições necessárias à obtenção de um NAD no *cluster* da indústria vinícola de Baja Califórnia. Fixou-se em 0,80 o limiar para avaliar se uma condição é “quase sempre necessária” (Ragin, 2000). Os resultados mostram que sete variáveis são condições necessárias (valores de consistência acima de 0,80).

**Tabela 8. Condições necessárias (limiar de consistência: 0,80)**

CONDIÇÕES TESTADAS	CONSISTÊNCIA	COBERTURA
P&D	0,936556	0,826667
CHE	0,900302	0,735802
IPP	0,954683	0,666667
BRF	0,981873	0,833333
SC	0,981873	0,736961
BRC	0,936556	0,748792
INI	0,410876	0,552846
CP	0,975831	0,902235

Finalmente, valores alternativos de calibragem foram utilizados para testar a validade e a robustez dos resultados. Os resultados da solução intermediária mostram uma solução de consistência de 0,8126 (acima do limite de 0,80) e uma solução de cobertura de 0,9926. A solução parcimoniosa mostra uma solução de consistência de 0,7505 e uma solução de cobertura de 1.

## DISCUSSÃO

O *cluster* da indústria vinícola da Baixa Califórnia está caminhando para um NAD. Uma característica essencial desse *cluster* industrial é que pequenas e médias empresas são responsáveis pelo fornecimento de insumos necessários a vinícolas importantes. Embora haja grandes empresas operando com tecnologias de ponta, pequenas e médias vinícolas possuem uma capacidade de produção considerável. Nesse sentido, a Vinos de Liceaga, por exemplo, é uma pequena empresa que adquiriu tecnologia italiana, a saber, alambiques de cobre e aço para a produção de vinho. Outro exemplo é a Monte Xanic, empresa de médio porte que investiu em novas tecnologias para melhorar sua produção de vinho, por meio de sistemas de irrigação inovadores. Além disso, essa empresa é pioneira na utilização da micro-oxigenação e da colheita noturna para elevar a qualidade de seus vinhos. A Vinisterra é outro exemplo de vinícola pequena que segue um processo no qual o vinho é conhecido por seu sabor excepcional.

Por outro lado, as grandes, médias e pequenas empresas deste *cluster* vinícola contam com técnicos especializados e continuamente capacitados para a produção de vinhos de alta qualidade. A presença de BRF demonstra como a cadeia de suprimentos desse setor é altamente integrada, melhorando a capacidade de produção de várias empresas desse *cluster*. Da mesma forma, o apoio governamental tem sido essencial para melhorar a qualidade da produção de vinho nesse *cluster* industrial. A Lei de Promoção da Indústria do Vinho, de 2018, por exemplo, permitiu o desenvolvimento de *joint ventures* entre empresas e agências governamentais responsáveis por estimular a capacidade de produção de vinho por meio da adoção de tecnologias eficientes. Entretanto, espera-se que a interação das vinícolas com as agências governamentais especializadas, e também com outras organizações nacionais e internacionais, possibilite a adoção de estratégias adequadas à promoção do vinho mexicano nos mercados nacional e internacional.

Finalmente, a complementaridade entre grandes e médias/pequenas empresas é uma questão essencial para obter um NAD no *cluster* vinícola da Baixa Califórnia. Um percentual significativo da capacidade produtiva das grandes empresas, por exemplo, depende de contratos firmados com médios/pequenos produtores para a geração de sinergias e o desenvolvimento de vantagem competitiva. Tais sinergias derivam, principalmente, do compartilhamento de conhecimentos incorporados ao capital humano especializado.

## CONCLUSÕES

Esta pesquisa apresenta evidências da suficiência que leva as empresas a alcançarem um NAD no *cluster* da indústria vinícola da Baixa Califórnia. A configuração de suficiência foi demonstrada pela presença conjunta de P&D, CHE, IPP, BRF, SC e BRC. No entanto, esse achado também contribui para embasar a possibilidade de elaboração de uma estratégia de sucesso para possibilitar que essas empresas do *cluster* da indústria vinícola da Baixa Califórnia se tornem mais competitivas.

Além disso, a avaliação das soluções parcimoniosa e intermediária colabora para a compreensão de como as condições causais centrais e periféricas contribuem para a geração de um NAD. Nesse sentido, CP, BRF e P&D são condições necessárias à obtenção de um NAD entre as vinícolas do *cluster* vinícola da Baixa Califórnia. A ausência de INI nessa configuração sugere que as empresas desse *cluster* podem desenvolver mecanismos alternativos para inovar. Esse achado reforça a ideia de que P&D é uma condição essencial para se obter um NAD nesse *cluster* industrial. Por fim, os resultados também sugerem que P&D, BRF e CP são condições necessárias para inovar com sucesso no *cluster* da indústria vinícola da Baixa Califórnia.

## REFERÊNCIAS

- Alpizar-Padilla, V. A., & Maldonado-Ávalos, M. M. (2009). *Integración de la ruta del vino en Querétaro: Un producto innovador*. *Quivera*, 11(2), 97-109. Retrieved from <https://quivera.uaemex.mx/article/view/10270>
- Asheim, B., Smith, H. L., & Oughton, C. (2011). *Regional innovation systems: Theory, empirics and policy*. *Regional Studies*, 45(7), 875-891. doi: 10.1080/00343404.2011.596701
- Bell, G. G. (2005). *Clusters, networks, and firm innovativeness*. *Strategic Management Journal*, 26(3), 287-295. doi: 10.1002/smj.448
- Berger, E. S. C. (2016). *Is qualitative comparative analysis an emerging method? Structured literature review and bibliometric analysis of QCA applications in business and management research*. In E. S. C. Berger, & A. Kuckertz (Eds.), *Complexity in entrepreneurship, innovation and technology research*. Switzerland: Springer. doi: 10.1007/978-3-319-27108-8
- Bringas, N. L., & González, J. I. I. (2004). *El turismo alternativo: Una opción para el desarrollo local en dos comunidades indígenas de Baja California*. *Economía, Sociedad y Territorio*, 4(15), 551-588. doi: 10.22136/est002004421v
- Camagni, R., & Capello, R. (2013). *Regional innovation patterns and the EU regional policy reform: Toward smart innovation policies*. *Growth and Change*, 44(2), 355-389. doi: 10.1111/grow.12012
- Consejo Mexicano Vitivinícola. (2015). *El mercado del vino en México*. Retrieved August 15, 2018 from <https://www.oemv.es/esp/el-mercado-del-vino-en-mexico-2010-277k.php>
- Consejo Mexicano Vitivinícola. (2018). *Le vin et la gastronomie mexicaine*. Retrieved August 8, 2018 from <http://uvayvino.org.mx/le-vin-et-la-gastronomie-mexicaine-a-loiv/>

- Cooke, P. (1992). Regional innovation systems: Competitive regulation in the new Europe. *Geoforum*, 23(3), 365-382. doi: 10.1016/0016-7185(92)90048-9
- Cooke, P. (1998). Introduction: Origins of the concept. In H. J. Braczyk, P. Cooke, & M. Heidenreich (Eds.), *Regional innovation systems: The role of governances in a globalized world*. London, UK, and New York, USA: Routledge.
- Cotte, A., & Pardo, C.I. (2013). Qualitative comparative analysis (QCA): An application for the industry. *Quality & Quantity*, 47, 1315-1321. doi: 10.1007/s11135-011-9592-0v
- Covarrubias, J., & Thach, L. (2015). Wines of Baja México: A qualitative study examining viticulture, enology and marketing prices. *Wine Economics and Policy*, 4(2), 110-115. doi: 10.1016/j.wep.2015.11.001
- Cruz, S., & Teixeira, C. (2010). The evolution of the cluster literature: Shedding light on the regional studies – regional science debate. *Regional Studies*, 44(10), 1263-1288. doi: 10.1080/00343400903234670v
- Diario Oficial de la Federación. (2018). Ley de fomento a la industria vitivinícola. Retrieved August 15, 2018 from <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/lfiv.htm>
- Edquist, C. (1997). *Systems of innovation: Technologies, institutions and organizations*. London, UK: Pinter.
- El Conocedor. (2016). El mercado del vino mexicano. Retrieved August 6, 2018 from <http://revistaelconocedor.com/el-mercado-del-vino-mexicano/>
- El Universal. (2018a). Lo que tienes que saber sobre la legislación del vino mexicano. Retrieved August 7, 2018 from <http://www.eluniversal.com.mx/menu/lo-que-tienes-que-saber-sobre-la-legislacion-del-vino-mexicano>
- El Universal. (2018b). Panorama mundial del vino y oportunidades para México. Retrieved August 15, 2018 from <http://www.eluniversal.com.mx/articulo/menu/2017/05/1/mexico-toma-cada-vez-mas-vino>
- Fiss, P. C. (2007). A set-theoretic approach to organizational configurations. *Academy of Management Review*, 32(4), 1180-1198. doi: 10.5465/amr.2007.26586092v
- Fiss, P. C. (2011). Building better causal theories: A fuzzy set approach to typologies in organization research. *Academy of Management Journal*, 54(2), 393-420. doi: 10.5465/amj.2011.60263120v
- Foray, D., & Ark, B. Van. (2007). Smart specialization in a truly integrated research area is the key to attracting more R&D to Europe. Knowledge Economists Policy Brief No. 1. Retrieved from [http://ec.europa.eu/invest-in-research/pdf/download\\_en/policy\\_brief1.pdf](http://ec.europa.eu/invest-in-research/pdf/download_en/policy_brief1.pdf)
- Foray, D., Goddard, J., Beldarrain, X. G., Landabaso, M., McCann, P., Morgan, K., ... Ortega-Argilés, R. (2012). Guide to research and innovation strategies for smart specialisation. Luxembourg: Publications Office of the European Union. doi:10.2776/65746
- Freeman, C. (1987). *Technology policy and economic performance*. London, UK: Pinter.
- García-Fernández, A., Meraz-Ruiz, L., & Díaz-Gómez, E. R. (2018). Wine tourism and wine marketing in family-owned micro wineries in Guadalupe Valley, México. *Rosa Dos Ventos*, 10(4), 690-711. doi: 10.18226/21789061.v10i4p690
- Góngora-Rosado, M. A. (2016). Propuestas de prácticas sustentables en la industria vitivinícola de Baja California México (Master's Thesis, El Colegio de la Frontera Norte).
- González-Andrade, S. (2015). The economic value chain of wine in Baja California, Mexico. *Estudios Fronterizos*, 16(32), 163-193. Retrieved from <http://www.scielo.org.mx/pdf/estfro/v16n32/v16n32a6.pdf>
- Harmaakorpi, V. (2006). Regional development platform method (RDPM) as a tool for regional innovation policy. *European Planning Studies*, 14(8), 1093-1112. doi: 10.1080/09654310600852399
- Huang, H. K., & Roig-Tierno, N. (2016). Qualitative comparative analysis, crisp and fuzzy sets in knowledge and innovation. *Journal of Business Research*, 69(11), 5181-5186. doi: 10.1016/j.jbusres.2016.04.109
- Industrial News Baja California. (2018). Se impulsa nueva Ley del Vino, la producción e infraestructura nacional. Retrieved August 2, 2018 from <https://www.industrialnewsbc.com/2018/06/28/impulsa-nueva-ley-del-vino-la-produccion-e-infraestructura-nacional>
- International Organization of Vine and Wine. (2010). Definition of vitivinicultural "terroir". International Organization of Vine and Wine Resolutions. Resolution OIV/VITI 333/2010.
- Jauhainen, J. S. (2009). Regional innovation policies in Finland: Towards convergence and/or mismatch? *Regional Studies*, 42(7), 1031-1045. doi: 10.1080/00343400903234670v
- Leavy, B. (1996). Outsourcing strategy and a learning dilemma. *Production and Inventory Management Journal*, 37(4), 50-54.
- Leviäkangas, P., Aapaoja, A., Kinnunen, T., Pili-Sihvola, E., Hautala, R., & Zulkarnain. (2014). The Finnish road weather business ecosystem: Turning societal benefits into business and the other way round. *Engineering Management Research*, 3(1), 56-67. doi: 10.5539/emr.v3n1p56
- López, M. C., House, L., & Trejo-Pech, O. C. (2010). *Globalization in the wine industry and the case of Baja California, México*. 20th Annual World Food and Agribusiness Forum and Symposium, Boston, USA.
- Lundvall, B. A. (1992). *National systems of innovation: Towards a theory of innovation and interactive learning*. London, UK: Pinter.
- Malerba, F. (2002). Sectoral systems of innovation and production. *Research Policy*, 31(2), 247-264. doi: 10.1016/S0048-7333(01)00139-1
- Martin, R. L., & Sunley, P. (2003). Deconstructing clusters: Chaotic concept or policy panacea? *Journal of Economic Geography*, 3(1), 5-35. doi: 10.1093/jeg/3.1.5
- Marx, A., Rihoux, B., & Ragin, C. C. (2014). The origins, development, and application of qualitative comparative analysis: The first 25 years. *European Political Science Review*, 6(1), 115-142. doi: 10.1017/s1755773912000318
- Maskell, P. (2001). Towards a knowledge-based theory of the geographical cluster. *Industrial and Corporate Change*, 10(4), 921-943. doi: 10.4324/9781351159203-18
- McCann, P., & Ortega-Argilés, R. (2013). Smart specialization, regional growth and applications to European Union cohesion policy. *Regional Studies*, 49(8), 1291-1302. doi: 10.1080/00343404.2013.799769
- Mendel, J. M., & Korjani, M. M. (2012). Charles Ragin's fuzzy set qualitative comparative analysis (fsQCA) used for linguistic summarizations. *Information Sciences*, 202, 1-23. doi: 10.2139/ssrn.2517981v
- Mendel, J. M., & Korjani, M. M. (2013). Theoretical aspects of fuzzy set qualitative comparative analysis (fsQCA). *Information Sciences*, 237, 137-161. doi: 10.1016/j.ins.2013.02.048v
- Meraz-Ruiz, L. (2015). Estrategias de competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas vinícolas de la Ruta del Vino del Valle de Guadalupe, Mexicali (Master's Thesis, Universidad Autónoma de Baja California).
- Meraz-Ruiz, L., & Ruiz-Vega, A. V. (2016). El enoturismo de Baja California, México: Un análisis de su oferta y comparación con la región vitivinícola de La Rioja, España. *Revista Investigaciones Turísticas*, 12, 73-98. doi: 10.14198/inturi2016.12.04
- Milenio. (2018). Vino mexicano busca llegar a más naciones. Retrieved from <http://www.milenio.com/negocios/vino-mexicano-busca-llegar-a-mas-naciones>

- Moore, J. F. (1993). *Predators and prey: A new ecology of competition*. *Harvard Business Review*, 71(3), 75-86. Retrieved from <https://hbr.org/1993/05/predators-and-prey-a-new-ecology-of-competition>
- Moore, J. F. (2006). *Business ecosystems and the view from the firm*. *The Antitrust Bulletin*, 25, 31-75. doi: 10.1177/0003603x0605100103
- Nelson, R. R. (1993). *National innovation systems: A comparative analysis*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Padmore, T., & Gibson, H. (1998). *Modelling systems of innovation II: A framework for industrial cluster analysis in regions*. *Research Policy*, 26(6), 625-641. doi: 10.1016/S0048-7333(97)00038-3
- Parente, T. C., & Federo, R. (2019). *Qualitative comparative analysis: Justifying a neo-configurational approach in management research*. *RAUSP Management Journal*, 54(4), 399-412. doi: 10.1108/RAUSP-05-2019-0089v
- Peppard, J., & Rylander, A. (2006). *From value chain to value network: Insights for mobile operators*. *European Management Journal*, 24(2-3), 128-141. doi: 10.1016/j.emj.2006.03.003
- Porter, M. E. (1997). *Competitive strategy*. *Measuring Business Excellence*, 1(2), 12-17. doi: 10.1108/ebo25476
- Porter, M. E. (1998a). *Clusters and the new economics of competition*. *Harvard Business Review*, 76(6), 77-90. Retrieved from <https://hbr.org/1998/11/clusters-and-the-new-economics-of-competition>
- Porter, M. E. (1998b). *The Adam Smith address: Location, clusters and the "new" microeconomics of competition*. *Business Economics*, 33(1), 7-13.
- Porter, M. E. (2000a). *Location, competition and economic development: Local clusters in a global economy*. *Economic Development Quarterly*, 14(1), 15-34. doi: 10.1177/089124240001400105
- Porter, M. E. (2000b). *Locations, clusters and company strategy*. In G. Clark, M. Feldman, & M. Gertler (Eds.), *Oxford handbook of economic geography*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Porter, M. E. (2008). *The five competitive forces that shape strategy*. *Harvard Business Review*, 86, 78-93. Retrieved from <https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy>
- Porter, M. E., & Stern, S. (2001). *Innovation: Location matters*. *MIT Sloan Management Review*, 42(4), 28-36. Retrieved from <https://sloanreview.mit.edu/article/innovation-location-matters/>
- Quiñones-Ramírez, J. J., Bringas-Rábago, N., & Barrios-Prieto, C. (2011). *La ruta del vino de Baja California*. Secretaría de Turismo del Estado de Baja California.
- Radaelli, C. M., & Wagemann, C. (2019). *What did I leave out? Omitted variables in regression and qualitative comparative analysis*. *European Political Science*, 18, 275-290. doi: 10.1057/s41304-017-0142-7v
- Ragin, C. C. (2000). *Fuzzy-set social science*. Chicago, USA: University of Chicago Press.
- Ragin, C. C. (2006). *User's guide to fuzzy-set/qualitative comparative analysis 2.0*. Department of Sociology, The University of Arizona, USA.
- Ragin, C. C. (2008). *Redesigning social inquiry: Fuzzy sets and beyond*. Chicago, USA: University of Chicago Press.
- Ragin, C. C., & Sonnett, J. (2004). *Between complexity and parsimony: Limited diversity, counterfactual cases, and comparative analysis*. In S. Kropp, & M. Minkenberg (Eds.), *Vergleichen in der Politikwissenschaft*. VS Verlag für Sozialwissenschaften. doi: 10.1007/978-3-322-80441-9\_9v
- Rihoux, B., & Ragin, C. C. (2009). *Configurational comparative methods*. Thousand Oaks, USA/New Delhi, India/London, UK/Singapore: Sage.
- Rinkinen, S., & Harmaakorpi, V. (2018). *The business ecosystem concept in innovation policy context: Building a conceptual framework*. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 31(3), 333-349. doi: 10.1080/13511610.2017.1300089v
- Rodríguez, J. C., Gómez, M., & Ramírez, K. N. (2015). *Competitive advantage in knowledge-based firms of emerging economies: Evidence from Mexico*. *International Journal of Globalisation and Small Business*, 7(1), 39-58. doi: 10.1504/ijgsb.2015.069035
- Roelandt, T. J. A., & Hertog, P. den. (1999). *Cluster analysis and cluster-based policy making: The state of the art. Boosting innovation: The cluster approach*. OECD Proceedings. Paris, France: OECD.
- Roig-Tierno, N., González-Cruz, T. F., & Llopis-Martínez, J. (2017). *An overview of qualitative comparative analysis: A bibliometric analysis*. *Journal of Innovation & Knowledge*, 2(1), 15-23. doi: 10.1016/j.jik.2016.12.002
- Roig-Tierno, N., Huarng, K. H., & Ribeiro-Soriano, D. (2016). *Qualitative comparative analysis: Crisp and fuzzy sets in business and management*. *Journal of Business Research*, 69(4), 1261-1264. doi: 10.1016/j.jbusres.2015.10.089v
- Schneider, C. Q., & Wagemann, C. (2010). *Qualitative comparative analysis (QCA) and fuzzy-sets: Agenda for a research approach and a data analysis technique*. *Comparative Sociology*, 9(3), 376-396. doi: 10.1163/156913210x12493538729838v
- Schneider, C. Q., & Wagemann, C. (2012). *Set-Theoretic methods for the social sciences: A guide to qualitative comparative analysis*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Secretaría de Fomento Agropecuario. (2011). *Estudio estadístico sobre producción de uva en Baja California*. Gobierno del Estado de Baja California/Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación. Retrieved from <http://www.nacionmulticultural.unam.mx/empresasindigenas/docs/1873.pdf>
- Smits, R., & Kuhlmann, S. (2004). *The rise of systemic instruments in innovation policy*. *International Journal of Foresight and Innovation Policy*, 1(1-2), 4-32. doi: 10.1504/ijfip.2004.004621
- Trejo-Pech, C. O., Arellano-Sada, R., Coelho, A. M., & Weldon, R. N. (2012). *Is the Baja California, Mexico, wine industry a cluster?* *American Journal of Agricultural Economics*, 94(2), 569-575. doi: 10.1093/ajae/aar080
- Vis, B. (2012). *The comparative advantages of fsQCA and regression analysis for moderately large-n analyses*. *Sociological Methods & Research*, 41(1), 168-198. doi: 10.1177/0049124112442142
- Wines of Baja. (2013). *Wines of Baja: Renewing the history of Mexico's wines*. Retrieved August 8, 2018 from <http://www.chiff.com/a/wine-baja.htm>

## CONTRIBUIÇÕES DOS AUTORES

Os autores contribuíram igualmente na conceitualização e construção teórico-metodológica, revisão teórica, coleta de dados, análise de dados, escrita e revisão final deste artigo.

# ARTIGOS

Submetido em 26.08.2019. Aprovado em 04.05.2020

Avaliado pelo processo de *double blind review*. Editora Científica: Teresia Diana Macedo-Soares

Versão traduzida

<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020210205>

## DESEMPENHO DA EXPORTAÇÃO NA AMÉRICA DO SUL: INTANGÍVEIS REALMENTE IMPORTAM PARA EMPRESAS DE PAÍSES EM DESENVOLVIMENTO COMO O PERU?

*Export performance in South America: do intangibles affect firms' performance in developing countries such as Peru?*

*Desempeño de las exportaciones en Sudamérica: ¿Los intangibles afectan el desempeño de las empresas en países en desarrollo como Perú?*

### RESUMO

Este artigo contribui com um dos primeiros estudos empíricos relacionados ao capital intelectual (CI) em empresas exportadoras de têxteis da América do Sul. Utilizando a abordagem de recursos e capacidades, examinamos como certos ativos intangíveis podem trazer vantagens competitivas. Propomos e testamos um modelo que mostra as relações entre o CI e o desempenho de exportação (DE), bem como as várias inter-relações entre as diferentes dimensões do CI. Em uma amostra de fabricantes de têxteis que operam no Peru, uma economia emergente, verificou-se que o capital humano (CH) e o capital estrutural (CE) têm influência significativamente positiva no DE. No entanto, uma análise dos dados não confirma que o capital relacional (CR) tenha influência positiva no desempenho das exportações.

**PALAVRAS-CHAVE** | Capital intelectual, desempenho das exportações, América do Sul, empresas de têxteis, economia emergente.

### ABSTRACT

*This study is one of the first empirical studies on intellectual capital (IC) in South American textile exporting companies. Using the resources and capabilities approach, we examine how certain intangibles can provide competitive advantages. We propose and test a model capturing the relationships between IC components and export performance (EP), as well as the various interrelationships among the different dimensions of IC. Using a sample of textile manufacturers operating in Peru, an emerging economy, we find that both human capital and structural capital have a significantly positive influence on EP. However, the data analysis does not confirm that relational capital has any positive influence on EP.*

**KEYWORDS** | Intellectual capital, export performance, South American, textile companies, emerging economy.

### RESUMEN

*Este artículo es uno de los primeros estudios empíricos sobre capital intelectual (CI) en empresas exportadoras de textiles de América del Sur. Usando el enfoque de recursos y capacidades, examinamos cómo ciertos intangibles pueden dar ventajas competitivas. Proponemos y probamos un modelo que muestra las relaciones entre el CI y el desempeño de exportación (EP, por su sigla en inglés), así como las diversas interrelaciones entre las diferentes dimensiones del CI. De una muestra de fabricantes de textiles que operan en Perú, se halló que tanto el capital humano (CH) como el capital estructural (CE) tienen una influencia significativamente positiva en el EP. Sin embargo, un análisis de los datos no confirma que el capital relacional (CR) tenga alguna influencia positiva en el desempeño de las exportaciones.*

**PALABRAS CLAVE** | Capital intelectual, desempeño de exportación, América del Sur, empresas textiles, economía emergente.

**CARLOS DEL CASTILLO  
GUARDAMINO<sup>1</sup>**

[cdelcastillo@iiai.org.pe](mailto:cdelcastillo@iiai.org.pe)  
0000-0002-4239-9289

**JOSÉ VENTURA EGOÁVIL<sup>2</sup>**

[jventura@esan.edu.pe](mailto:jventura@esan.edu.pe)  
0000-0002-1606-5955

<sup>1</sup> Instituto de Investigación Aplicada e Innovación, Lima, Peru

<sup>2</sup> Universidad ESAN, Facultad Contabilidad, Finanzas y Economía, Lima, Peru

## INTRODUÇÃO

Com base em uma abordagem de recursos, a capacidade de uma empresa de penetrar nos mercados internacionais está ligada à sua vantagem competitiva geral (Barney, 1991; Barney, Wright, & Ketchen, 2001; Brouthers, Brouthers, & Werner, 2008; Javalgi & Todd, 2011). Os ativos intangíveis, como o conhecimento e o aprendizado, contribuem para essa vantagem competitiva (Drenkovska & Redek, 2015; Hoa, Huong, Linh, & Mai, 2018; Muh & Murwaningsari, 2019; Xu & Wang, 2019).

Embora o capital intelectual (CI) seja reconhecido como o fator dominante que influencia a vantagem competitiva de muitas empresas (Alataş & Çakir, 2016; Dumay, 2009; Hejazi, Ghanbari, & Alipour, 2016), a relação entre o CI e o desempenho de exportação (DE) ainda é muito pouco explorada na América Latina (Calix, Vigier, & Briozzoc, 2015; Pucar, 2012).

Este artigo tem como objetivo responder às duas seguintes questões: primeiro, quais dimensões do CI estão ligadas aos resultados da internacionalização das empresas? Em segundo lugar, como essas dimensões se relacionam com o DE na América do Sul?

Examinamos se e como o CI tem alguma relação com as exportações das empresas têxteis peruanas. Também analisamos como as dimensões do CI estão relacionadas entre si. Por fim, propomo-nos a mostrar como as dimensões do CI estão ligadas ao DE e como elas o afetam. Dado que grande parte das pesquisas anteriores tem se concentrado em mercados desenvolvidos competitivos e, em sua maioria, saturados, mostra-se relevante o uso de nosso modelo proposto no Peru, uma economia em desenvolvimento.

O presente estudo traz avanços de conhecimento e melhores práticas nas áreas de CI e DE, na medida em que utiliza evidências empíricas e aprofunda o conhecimento de como as empresas em economias emergentes alavancam o CI para melhorar sua eficácia em exportações.

Nosso modelo proposto incorpora as variáveis de capital estrutural (CE) e capital relacional (CR). Embora essas variáveis já tenham sido pesquisadas em outros países, ainda não foram adequadamente estudadas no setor têxtil exportador sul-americano.

As contribuições do presente estudo são as seguintes: em primeiro lugar, este é um dos primeiros estudos empíricos sobre o impacto do CI no DE da indústria têxtil em mercados emergentes da América Latina. Poucas pesquisas foram realizadas sobre o desempenho do CI no setor têxtil tradicional sul-americano.

Em segundo lugar, a literatura existente sobre o CI na indústria têxtil consiste principalmente em resumos descritivos.

Entretanto, essas pesquisas carecem de resultados empíricos, concentram-se quase exclusivamente em países asiáticos e, em sua maioria, ignoram a América do Sul.

Em terceiro lugar, este estudo amplia a literatura existente e fornece alguns *insights* valiosos sobre o setor têxtil aos responsáveis por políticas públicas, bem como acadêmicos e líderes empresariais interessados em tornar esse setor mais competitivo.

Outros estudos examinaram empresas nas economias emergentes da China, Coreia do Sul, Vietnã, Eslovênia, Indonésia e países dos Balcãs Ocidentais. No entanto, embora a América do Sul também seja caracterizada por economias emergentes de renda média, há apenas um único estudo relevante, realizado em Honduras.

O Peru é uma típica economia emergente, pois vem se distanciando de sua dependência de exportações relacionadas à indústria extrativista, tornando-se progressivamente uma economia baseada em valor agregado, em setores como a indústria têxtil. O Peru também é um país de renda média, cuja economia vem crescendo continuamente há mais de 10 anos. Os fabricantes peruanos, cientes das possíveis oportunidades nos mercados internacionais, precisam crescer e adaptar-se às diferentes características de seus destinos de exportação.

Este estudo concentra-se em empresas do setor têxtil peruano e utiliza dados de 207 firmas. As hipóteses foram testadas utilizando-se um modelo de equações estruturais (MEE) e aplicando-se o método dos mínimos quadrados parciais (PLS, do inglês *Partial Least Squares*) (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2014).

O presente artigo inclui seis seções: introdução, revisão da literatura, metodologia, resultados, discussão e conclusão.

## REVISÃO DA LITERATURA E FORMULAÇÃO DAS HIPÓTESES

### O Desempenho Estrutural e a abordagem de recursos

O DE é definido como o grau em que uma empresa exportadora atingiu seus objetivos no que diz respeito às suas atividades internacionais. Segundo a literatura existente sobre internacionalização de empresas (Dhanaraj & Beamish, 2003; Florez et al., 2012; Monteiro, Soares, & Rua, 2019; Ramon, Florez, & Araujo, 2019), as exportações podem ser entendidas de duas maneiras diferentes: (1) as exportações podem estar entre os primeiros estágios da internacionalização, num processo que

se inicia com exportações irregulares, às quais se seguem as exportações indiretas e, finalmente, as exportações diretas, e assim por diante (Araya, 2009; Johanson & Vahlne, 2009); (2) as empresas exportadoras são um dos vários tipos de empresas internacionalizadas, incluindo empresas multinacionais, globais e transnacionais (Canals, 1994).

Segundo Dhanaraj e Beamish (2003) e Fuchs e Köstner (2016), a exportação é uma das formas mais atraentes de uma empresa adentrar o mercado internacional. Em comparação com possíveis *joint ventures* ou aquisições, as exportações requerem substancialmente menos recursos. Lu e Beamish (2002) indicam que, por meio de mudanças nos volumes de mercadorias exportadas, bem como de possíveis mudanças nos destinos, é possível obter melhorias em termos de flexibilidade e redução do risco. Lin e Ho (2019) sugerem que a exportação é a única forma prática de as empresas se internacionalizarem.

Zou, Taylor e Osland (1998) desenvolveram um modelo geral para medir o DE, utilizando uma escala com três dimensões: econômico-financeira, estratégica e de satisfação. Esse construto tem sido analisado na literatura relevante (Griffith & Harvey, 2004; Kaleka, 2012). A discussão sobre o DE concentra-se na abordagem de recursos (Calix et al., 2015; Monteiro et al., 2019; Ramon et al., 2019), que trata as empresas como entidades únicas com recursos acumulados, tanto tangíveis quanto intangíveis (Barney, 1991; Dhanaraj & Beamish, 2003). Por exemplo, empresas com conhecimentos aplicáveis, habilidades gerenciais e outros ativos intangíveis estratégicos possuem recursos que são escassos e difíceis de criar ou reproduzir. No entanto, é maior a probabilidade de tais empresas exibirem uma vantagem competitiva (Pablos, 2004).

A literatura sugere que o DE está correlacionado aos conhecimentos, atitudes, compromisso internacional e habilidades dos gestores (Calix et al., 2015; Johanson & Vahlne, 2009; Monteiro et al., 2019). Portanto, um pré-requisito fundamental para uma vantagem competitiva é a capacidade da empresa de adquirir e explorar conhecimentos em mercados estrangeiros.

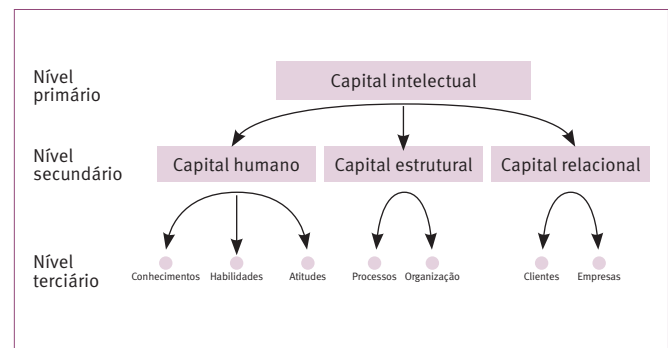
## O capital intelectual e o desempenho estrutural

O CI refere-se aos ativos intangíveis que contribuem para a lucratividade de uma empresa. Esses ativos incluem a *expertise* dos funcionários, processos organizacionais e o total de conhecimentos individuais e organizacionais. Referências recorrentes ao capital humano (CH), CE e CR têm sido observadas em toda a literatura (Asiaei & Jusoh, 2017; Edvinsson & Malone,

1997; Muh & Murwaningsari, 2019; St-Pierre & Audet, 2011; Xu & Wang, 2019).

Os diversos estudos que abordaram a relação entre o CI e o DE (Pucar, 2012; Zhang & Wang, 2018) indicam que os recursos intangíveis se tornam fatores que diferenciam o desempenho das empresas no mercado externo, resultando na obtenção de uma vantagem comparativa por parte das empresas, em termos de seu DE (Morgan, Kaleka, & Katsikeas, 2004). Drenkovska e Redek (2015) identificaram habilidades específicas que permitem às empresas superar barreiras e desenvolver suas atividades de exportação. No entanto, os estudos que oferecem evidências de uma relação positiva entre CI e DE utilizaram apenas *proxies* para examinar esses conceitos (Calix et al., 2015; Hejazi et al., 2016; Pucar, 2012).

Figura 1. Construtos do capital intelectual



Fonte: Ilustração dos autores, com base na literatura revisada.

## O capital humano e o desempenho estrutural

O CH inclui os conhecimentos, habilidades e atitudes dos funcionários. É geralmente considerado a dimensão mais importante do CI (Bontis, 2004; Hejazi et al., 2016) (ver Figura 1). Pesquisas anteriores têm destacado que o CH está positivamente relacionado ao desempenho organizacional (Muh & Murwaningsari, 2019; Subramaniam & Youndt, 2005) e ao DE (Johanson & Vahlne, 2009; Monteiro et al., 2019; Pucar, 2012; Ramon et al., 2019).

Além disso, as habilidades e conhecimentos dos funcionários responsáveis pelas decisões relativas a exportações são ativos valiosos que contribuem para o bom desenvolvimento das atividades internacionais da empresa. Esses conhecimentos especializados orientam a internacionalização de maneira construtiva, pois reduzem a incerteza nas decisões (Hilmersson & Jansson, 2012). Desde o seu surgimento, as teorias sobre internacionalização têm sugerido que o DE está positivamente correlacionado aos conhecimentos, atitudes, compromisso

internacional e habilidades dos gestores de uma empresa (Johanson & Vahlne, 2009).

Levando-se em consideração as condições econômicas gerais da América do Sul e do setor têxtil peruano em particular, bem como o *status* do Peru como país em desenvolvimento, propõe-se a seguinte hipótese:

H1: O Capital Humano no setor têxtil peruano influencia positivamente o Desempenho Estrutural.

## O capital estrutural e o desempenho estrutural

O CE representa os conhecimentos codificados de propriedade da organização que não existem na mente dos funcionários. Ele inclui bancos de dados, processos e rotinas (Bontis, 2004; Jansen, Tempelaar, Bosch, & Volberda, 2009; Kong, 2008). No entanto, esse tipo de capital embasa as atividades dos funcionários, ajudando-os a aprender novas tarefas e habilidades, melhorando, assim, suas capacidades individuais. Gogan, Duran e Draghici (2015) afirmam que o CE representa a inteligência competitiva, fórmulas, sistemas de informação, patentes, políticas e processos que resultaram nos métodos e sistemas que a organização criou ao longo do tempo. Ao contrário do CH, o CE permanece na organização quando o funcionário sai, contribuindo para a continuidade organizacional.

O CE pode ser classificado em dois tipos: CE de processos e CE organizacional (Edvinsson & Malone, 1997). Uma empresa adquire CE de processos quando dedica uma divisão separada e estabelece metas de vendas que se traduzem em processos organizacionais (Muh & Murwaningsari, 2019). O CE organizacional resulta do investimento em sistemas, ferramentas e diretrizes operacionais que facilitam as operações de fornecimento e distribuição. Aplicado a mercados e operações estrangeiros, o CE pode ser um fator determinante do DE de uma empresa (Johanson & Vahlne, 2009). Conforme sugerido pela abordagem de recursos, o CE gera recursos organizacionais que ajudam a fortalecer o DE (Laureano & Marques, 2009).

Considerando o setor têxtil peruano e as condições econômicas gerais do Peru, propõe-se a seguinte hipótese:

H2: O Capital Estrutural no setor têxtil peruano influencia positivamente o Desempenho Estrutural.

## O capital relacional e o desempenho estrutural

O CR refere-se aos “conhecimentos acumulados por todas as diferentes partes durante as trocas, incluindo as relações

com clientes, fornecedores e outros *stakeholders*” (Pablos, 2004). Como as empresas dependem das suas relações com as pessoas com quem cooperam, elas não podem ser tratadas como sistemas isolados. Reagans e Zuckerman (2001) indicam que as equipes com maior diversidade e mais interconexões sociais são mais capazes de melhorar o desempenho organizacional. A principal fonte de CR nas organizações são seus clientes, fornecedores e outros atores ou membros interessados da comunidade. Qu e Lu (2013), conforme citado por Zhang e Wang (2018), afirmam: “o capital relacional é a soma da confiança, amizade, respeito e compreensão mútua, que se baseia no nível organizacional” (p.5). O CR pode incluir elementos não diretamente associados a qualquer das ações diretas da organização. Por exemplo, pode incluir a imagem e a reputação da corporação, bem como sua identificação com possíveis parceiros e outros aliados no setor de exportação (Villena, 2019).

O CR compreende o capital proveniente do relacionamento com os clientes, bem como o capital oriundo do relacionamento com outras empresas (Bontis, 2004; Hoa et al., 2018). A gestão do relacionamento com o cliente ocorre por meio das interações da empresa com os clientes. Incluem-se aí a gestão de canais integrados e a utilização de ferramentas adequadas à análise dos dados do cliente (Ghane & Akhavan, 2014). Portanto, a melhoria da gestão do CR leva ao aumento da satisfação do cliente e do fornecedor, ao estabelecimento de confiança mútua entre as partes e à melhoria das relações em geral (Xu & Wang, 2019).

Levando-se isso em consideração, propõe-se a seguinte hipótese:

H3: O Capital Relacional no setor têxtil peruano influencia positivamente o Desempenho Estrutural.

## Inter-relações entre as dimensões do capital intelectual

Relações entre as variáveis das hipóteses acima e o desempenho organizacional das empresas exportadoras têm sido propostas (Edvinsson & Malone, 1997). O CH pode ser identificado como um determinante dos outros tipos de CI de segunda ordem, incluindo o CE e o CR (Bontis, 2004). A influência do CH sobre o CE torna-se clara porque o CE é “onde se supõe que resida o processo de criação de conhecimento” (Boisot, 2002). Além disso, o CH influencia o CE por meio da cultura organizacional. O CE é fortemente influenciado pelo CH por meio da capacidade cognitiva do gestor (Félicio, Couto, & Caiado, 2014).

É possível argumentar que o CH influencia o CR. Em particular, alguns elementos do CH, como aqueles ligados



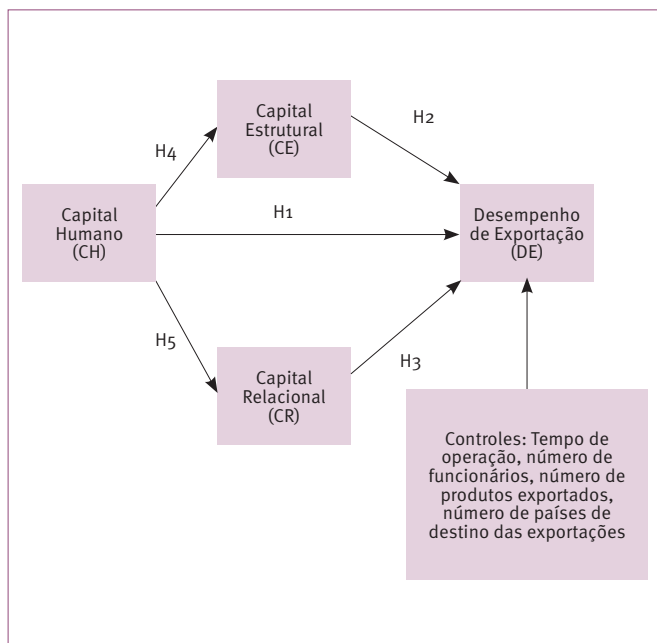
às atitudes, afetam o estabelecimento de relacionamentos relevantes (ou seja, o CR). Isso, por sua vez, possibilita o acesso a recursos valiosos, como os conhecimentos compartilhados, e fornece à empresa a capacidade de influenciar e estabelecer solidariedade com outras empresas. Parte desses conhecimentos compartilhados inclui habilidades cognitivas e de comunicação necessárias em novos mercados, bem como uma compreensão das formas como uma empresa pode se conectar a esses novos mercados (Hosseini & Owlia, 2016). Por fim, a relação entre CH e CR é esclarecida por Davidsson e Honig (2003), que indicaram que os conhecimentos tácitos adquiridos a partir de experiências anteriores (pelo CH de uma empresa) ajudam a garantir o sucesso.

Levando-se em conta as relações acima, propõem-se as duas seguintes hipóteses adicionais:

H 4: O Capital Humano no setor têxtil peruano influencia positivamente o Capital Estrutural.

H 5: O Capital Humano no setor têxtil peruano influencia positivamente o Capital Relacional.

Figura 2. Modelo teórico proposto



Fonte: Representação gráfica do modelo teórico proposto, com base na literatura revisada.

## METODOLOGIA

### A amostra

As empresas consideradas neste estudo foram selecionadas a partir de uma fonte secundária que consiste em um banco

de dados de importadores e exportadores fornecido pela Associação Peruana de Exportadores (ADEX). Foram incluídas apenas empresas do setor têxtil peruano. Apesar das dificuldades vivenciadas com a crise financeira de 2008, o ramo têxtil tornou-se o setor industrial exportador mais dinâmico do Peru (Sistema Integrado de Información de Comércio Exterior [SIICEX], 2019).

Nossos dados primários foram obtidos a partir de pesquisas junto a representantes das empresas. Estes foram bastante acessíveis, permitindo-nos conduzir nossas pesquisas primárias com facilidade. Uma vez que nos concentramos em um único setor manufatureiro, que não estava sujeito a controles de oferta ou demanda, conseguimos controlar um número maior de variáveis contextuais. Selecionamos as empresas da amostra com base em três critérios gerais. Primeiro, elas precisavam vender seus produtos diretamente aos clientes. Em segundo lugar, tinham de estar envolvidas nos mercados de exportação e doméstico. Terceiro, precisavam ser empresas de pequeno ou médio porte.

A partir do banco de dados da ADEX, identificamos 874 empresas que atendiam aos nossos critérios, mas cujos dados não continham informações sobre o CI e as operações da empresa. Elaborou-se um questionário que foi pré-testado por meio de entrevistas individuais aprofundadas. Entre março e julho de 2016, foram respondidos, ao todo, 207 questionários.

### Medição das variáveis

Como o estudo empregou uma abordagem de pesquisa por questionário, todas as variáveis independentes e mediadoras e a variável dependente foram medidas por meio de escalas Likert de cinco pontos, variando de 1 = “discordo totalmente” a 5 = “concordo totalmente”, sendo 3 = “neutro”.

Utilizou-se um total de 33 itens nos três construtos de CI, bem como no DE (ver Tabelas 1, 2, 3 e 4).

### Variável dependente

O DE depende do sucesso relativo de uma empresa na utilização das várias dimensões do CI. A medição do DE não incluiu os volumes de exportação, mas utilizamos quatro indicadores para mensurar características como a intensidade das exportações, o crescimento das exportações, a participação no mercado, o sucesso percebido e a posição estratégica da empresa (ver Quadro 1).

**Quadro 1. Variável dependente: Desempenho de exportação (DE)**

Item	Enunciado	Literatura relevante
DE1	Nos últimos anos, as exportações foram responsáveis pela maior parte das vendas da empresa.	Zou et al. (1998)
DE2	O crescimento do volume das exportações nos últimos anos tem sido considerável.	
DE3	A empresa está satisfeita com os resultados alcançados em suas atividades de exportação nos últimos anos.	
DE4	Nos últimos anos, a empresa tem atingido os objetivos previstos com relação a seus mercados externos e volumes de exportação.	

**Variáveis independentes****Capital Humano**

Seguindo a literatura existente, medimos o CH em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes (ver Quadro 2).

**Quadro 2. Variável independente: Capital humano (CH)**

Dimensão	Item	Enunciado	Revisão da literatura
Conhecimentos	CH1	Os funcionários possuem conhecimentos suficientes sobre a indústria têxtil e/ou de vestuário.	Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), Roos e Roos (1997), Becker et al. (2001), Pedrini (2007), Gray (1997), Nieto e Fernández (2006), Katsikea et al. (2007), Alexandrides (1971), Bijmolt e Zwart (1994), Barkema et al. (1996), Eriksson et al. (1997), Cadogan et al. (2001), Czinkota e Ursic (1991), Leonidou et al. (1998), Knowles et al. (2006), e Andersen (2006)
	CH2	Os gerentes possuem conhecimentos suficientes sobre economia, negócios e finanças.	
	CH3	Os funcionários possuem conhecimentos suficientes sobre exportações (condições contratuais, moedas, tarifas e regulamentos).	
	CH4	Os funcionários da área de vendas possuem conhecimentos suficientes sobre os mercados-alvo.	
	CH5	Os vendedores possuem conhecimento suficiente das línguas estrangeiras relevantes.	
Habilidades	CH6	Os funcionários sabem analisar e resolver problemas.	Peng (2001), Manolova et al. (2002), Daghfous e Kah (2006), Pedrini (2007), Altinay et al. (2008), Chong et al. (2014), Wong e Aspinwall (2005a), e Chan e Chao (2008)
	CH7	Os funcionários sabem se adaptar a novas situações.	
	CH8	Os gerentes possuem habilidades de liderança e capacidade de delegar trabalho.	
Atitudes	CH9	Os funcionários cooperam com seus colegas.	Wong (2005), Pedrini (2007), Hamdam e Damirchi (2011), Wang e Chang (2005), Leonidou et al. (2002), Nummela et al. (2004), Rialp et al. (2005), Diamantopoulos e Kakkos (2007), e Miocevic e Crnjak-Karanovic (2012)
	CH10	Os funcionários demonstram interesse em permanecer na empresa.	
	CH11	Os gerentes estão emocionalmente dispostos a perseverar durante o processo de internacionalização.	

**Capital Estrutural**

Seguindo a literatura existente, medimos o CE levando em consideração processos e organização (ver Quadro 3).

**Quadro 3. Variável independente: Capital estrutural (CE)**

Dimensão	Item	Enunciado	Literatura relevante
Processo	CE1	A empresa possui processos formais (de produção, administração, vendas, exportação e finanças) na cadeia de valor que ela opera.	Bontis et al. (2000), Chen et al. (2004), Tseng e Goo (2005), Pedrini (2007), Egbu et al. (2005), Wong e Aspinwall (2005b), Cha et al. (2008), Lee e Steen (2010), Hutchinson e Quintas (2008), Gourova (2010), Chong et al. (2011), e Cadogan et al. (2002)
	CE2	Os processos da empresa são padronizados e estão registrados em documentos de gestão.	
	CE3	A empresa incorpora constantemente melhorias em seus produtos e processos.	
	CE4	Existe na empresa uma preocupação contínua com a qualidade dos produtos ou serviços exportados.	
Organização	CE5	A empresa consegue transmitir aos novos funcionários a experiência adquirida.	Bodrow (2006), Cheng et al. (2014), Davenport et al. (1998), Steier (2001), Wong (2005), Chirico (2008), Janet e Alton (2013), Hutchinson e Quintas (2008), Radzeviciene (2008), Jones e Crompton (2009), Gourova (2010), e Lee e Lan (2011)
	CE6	A empresa consegue transmitir sua cultura organizacional aos funcionários.	
	CE7	As informações da empresa fluem de modo eficaz para a tomada de decisões.	

**Capital Relacional**

Seguindo a literatura existente, medimos o CR por meio de itens de questionário relacionados aos clientes e às empresas (ver Quadro 2).

**Quadro 4. Variável independente: Capital relacional (CR)**

Dimensão	Item	Enunciado	Literatura relevante
Clientes	CR1	A empresa se concentra em manter sua imagem junto aos clientes atuais.	Kupferberg (1998), Michalisin et al. (2000), Shane e Cable (2002), Pablos (2003), Pedrini (2007), Lee et al. (2001), Eriksson et al. (1997), Blyler e Coff (2003), Blomstermo et al. (2004), Brüderl e Preisendörfer (1998), Narver e Slater (1990), Jansson (2007), Ruzzier et al. (2007), Hilmersson e Jansson (2012), e Fletcher e Harris (2012)
	CR2	A empresa cultiva uma imagem positiva para os clientes em potencial.	
	CR3	A empresa mantém um banco de dados atualizado de clientes e fornecedores.	
	CR4	A empresa participa de eventos para encontrar clientes nos mercados atuais e novos (por exemplo, feiras e exposições).	
	CR5	A empresa analisa as origens culturais, comerciais e políticas dos países para os quais deseja exportar.	
	CR6	A empresa analisa as preferências dos clientes nos países para os quais deseja exportar.	
Empresas	CR7	A empresa obtém informações estratégicas de seus agentes e distribuidores nos países de destino.	Jenssen e Greve (2002), Greve e Salaff (2003), Elg (2008), Witt (2004), Gray (1997), Johannisson (1998), Blyler e Coff (2003), Andersen (2006), Pedrini (2007), Souchon et al. (2012), Cohen e Levinthal (1990), Lee et al. (2001), e Peña (2002)
	CR8	A empresa cultiva e mantém boas relações com agentes e distribuidores nos países de destino.	
	CR9	A empresa pertence a redes de negócios (por exemplo, câmaras de comércio e associações setoriais).	
	CR10	A empresa possui acordos de cooperação com outras empresas exportadoras.	
	CR11	A empresa mantém acordos de cooperação com seus fornecedores.	

## Variáveis de controle

Foram consideradas quatro variáveis de controle: tempo de operação, número de funcionários, número de produtos exportados e número de países de destino das exportações. Embora estas influenciem o DE, não foram incluídas por não constituírem a ênfase do estudo.

## PLS

Utilizamos um MEE e o método PLS (Hair et al., 2014) por cinco razões principais: (1) o presente estudo busca evidências sobre o impacto do CI no DE na América do Sul; (2) o modelo proposto é complexo e multivariável e inclui três variáveis independentes com sete dimensões, além da variável dependente; (3) as cinco hipóteses são preditivas, mas não causais; embora a causalidade implique a capacidade de prever eventos com 100% de precisão, a previsão permite apenas um grau limitado de precisão; (4) o PLS é recomendado para amostras pequenas – neste caso,  $n = 207$  empresas; (5) considerou-se que os dados obtidos nas empresas de nossa amostra não seguem uma distribuição normal. O MEE-PLS não pressupõe

que os dados sejam normalmente distribuídos; em vez disso, utilizou-se um procedimento de *bootstrapping* não paramétrico (Henseler, Ringle, & Sarstedt, 2012). Nesse procedimento, são extraídas amostras aleatórias repetidas da amostra original com substituição, de modo a criar uma amostra *bootstrap*. Em seguida, obtêm-se os erros-padrão para testar as hipóteses (o processo pressupõe que a distribuição da amostra representa razoavelmente a distribuição da população). As amostras *bootstrap* permitem que o nível de significância dos coeficientes estimados seja obtido por meio do algoritmo de MEE-PLS. Nesse caso, aplicou-se um procedimento de *bootstrapping* de mil subamostras representando os erros-padrão, a fim de avaliar a significância estatística das relações estruturais estabelecidas.

## RESULTADOS

### Modelo de mensuração

A Tabela 1 mostra o resultado da análise de correlação das variáveis do modelo. As correlações entre a variável dependente e as variáveis independentes foram positivas e significativas.

Tabela 1. Correlações

Variáveis	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Desempenho de exportação	1							
2. Capital estrutural	0,92 ***	1						
3. Capital humano	0,91 ***	0,42 ***	1					
4. Capital relacional	0,007	0,02	0,13 *	1				
5. Número de funcionários	-0,06	-0,04	0,11	-0,57 ***	1			
6. Idade da empresa	-0,23 ***	-0,15 **	-0,10	0,49 ***	0,48 ***	1		
7. Número de países de destino das exportações	0,31 ***	0,36 ***	0,34 ***	0,44 ***	0,54 ***	0,44 ***	1	
8. Número de produtos exportados	0,25 ***	0,27 ***	0,23 ***	0,18 **	0,30 ***	0,12 *	0,43 ***	1

Notas: \*\*\* significância ao nível de 1% (bicaudal); \*\* significância no nível de 5% (bicaudal); significância no nível de 10% (bicaudal). Número de observações = 207.

O modelo possui quatro variáveis latentes. Os valores do alfa de Cronbach para todas as variáveis latentes são apresentados na Tabela 2. Na avaliação do modelo de mensuração, a confiabilidade composta foi verificada para avaliar a consistência interna do modelo. Para avaliar a validade convergente, foram utilizados indicadores de confiabilidade individuais e a variância média extraída (VME). Além disso, a avaliação do modelo incluiu o exame da validade discriminante por meio de cargas cruzadas.

Utilizou-se o alfa de Cronbach para medir a confiabilidade de cada uma das escalas de medição das variáveis latentes. As escalas de medição de todas as variáveis excederam o limiar de 0,70. No entanto, é tecnicamente mais apropriado utilizar a medida de confiabilidade composta. A confiabilidade composta varia entre 0,0 e 1,0, com valores mais altos indicando altos níveis de confiabilidade, e geralmente interpretados da mesma forma que o alfa de Cronbach. Em geral, valores de confiabilidade composta abaixo de 0,60 indicam falta de consistência interna, enquanto valores de 0,60 a 0,70 são aceitáveis, e valores acima de 0,70 são considerados satisfatórios (ver Tabela 2). No presente modelo, a confiabilidade composta ultrapassa 0,70 em todos os casos.

As cargas externas (ou seja, as estimativas das relações entre as variáveis latentes reflexivas e seus indicadores) são apresentadas na Tabela 2, e, para os construtos DE, CH, CE e CR, são todas significativas e bem acima do limiar, 0,70. Isso sugere um nível suficiente de confiabilidade para cada indicador. Os valores de VME dos quatro construtos latentes excedem o nível mínimo de 0,50 (ver Tabela 2). Portanto, as medidas dos quatro construtos exibem altos níveis de validade convergente.

Uma medida adicional para estabelecer a validade convergente de cada construto é a VME. Seguindo a mesma lógica dos indicadores individuais, uma VME igual ou superior a 0,50 indica que, em média, o construto explica mais da metade da variância de seus indicadores. Por outro lado, uma VME abaixo de 0,50 indica que, em média, a variância dos indicadores é maior do que a variância explicada pelo construto. Os valores de VME dos quatro construtos latentes excedem o nível mínimo de 0,50 (ver Tabela 2). Portanto, as medidas dos quatro construtos exibem altos níveis de validade convergente.

### CR: confiabilidade de componente; VME: variância média extraída

Também é possível avaliar a validade discriminante dos indicadores por meio do exame de suas cargas e cargas cruzadas (ver Tabela 3.) Como se pode ver na Tabela 3, as cargas sempre excedem as cargas cruzadas. Por exemplo, o item CR1 gera uma carga elevada em seu construto CR correspondente (0,856), mas é muito menor em outros construtos (0,008, 0,0097 e -0,012). O mesmo se observa para os demais itens do CR, inclusive para os itens dos construtos CE, CH e DE. Portanto, a análise de cargas cruzadas sugere que a validade discriminante foi estabelecida.

**Tabela 2. Cargas e medidas de validade e confiabilidade**

Item	Carga (valor-t)
<b>Capital estrutural (CE):</b>	
CC=0,864; VME=0,680; alfa de Cronbach=0,764	
CE2	0,785 (25,355)
CE3	0,811 (42,668)
CE5	0,875 (53,031)
<b>Capital humano (CH):</b>	
CC=0,918; VME=0,619; alfa de Cronbach=0,897	
CH2	0,919 (92,352)
CH3	0,725 (25,135)
CH6	0,869 (50,367)
CH7	0,860 (52,040)
CH10	0,857 (53,733)
<b>Capital relacional (CR):</b>	
CC=0,938; VME=0,619; alfa de Cronbach=0,924	
CR1	0,856 (4,141)
CR2	0,768 (2,640)
CR4	0,859 (3,955)
CR5	0,793 (3,314)
CR6	0,772 (3,013)
CR8	0,869 (4,241)
CR9	0,811 (4,466)
<b>Desempenho de exportação (DE):</b>	
CC=0,9893; VME=0,677; alfa de Cronbach=0,677	
DE1	0,932 (144,070)
DE2	0,725 (23,834)
DE3	0,805 (36,106)
DE4	0,817 (37,345)

Nota: Significância estabelecida por meio de procedimento de reamostragem (1.000 repetições), em todos os casos, no nível de 1%.

Tabela 3. Cargas cruzadas

Item	Capital estrutural (CE)	Capital humano (CH)	Capital relacional (CR)	Desempenho de exportação (DE)
CE2	0,785	0,655	0,141	0,669
CE3	0,811	0,704	-0,064	0,806
CE5	0,875	0,740	-0,003	0,795
CH2	0,716	0,857	-0,008	0,789
CH3	0,815	0,919	-0,050	0,895
CH6	0,620	0,725	0,397	0,571
CH7	0,730	0,869	0,235	0,797
CH10	0,711	0,860	0,031	0,759
CR1	0,008	0,097	0,856	-0,012
CR2	-0,088	0,000	0,768	-0,105
CR4	0,005	0,124	0,859	0,026
CR5	0,008	0,065	0,793	-0,043
CR6	-0,042	0,061	0,772	-0,060
CR8	0,009	0,116	0,869	-0,005
CR9	0,084	0,123	0,811	0,059
DE1	0,868	0,854	-0,115	0,932
DE2	0,688	0,687	0,299	0,725
DE3	0,730	0,684	-0,300	0,805
DE4	0,738	0,753	0,213	0,817

## Modelo estrutural

Verificaram-se evidências estatísticas a favor de três das cinco hipóteses propostas (ver Tabela 4). Os impactos do CH e CE sobre o DE foram estatisticamente significativos e positivos, apoiando as hipóteses H1 e H2, respectivamente. Além disso, constatou-se que a relação entre CH e DE é mediada pelo CE, conforme proposto na hipótese H4. Por outro lado, não se verificou evidência que apoiasse a hipótese H3, uma vez que a relação entre CR e DE não foi significativa. Tampouco se verificou evidência a favor da hipótese H5, uma vez que o CH não apresentou um efeito significativo sobre o CR. Finalmente, dado que o CE apresenta

um efeito pronunciado e significativo sobre o DE, o CE medeia parcialmente a relação entre CH e DE. Uma vez que esses efeitos diretos e indiretos são positivos, o produto dos dois (ou seja, 0,412) também é positivo. Além disso, o efeito indireto do CH sobre o DE por meio do CE (ou seja, o produto dos coeficientes de trilha do CH para o CE e do CE para o DE) é significativo, pois o intervalo de confiança de 95% não inclui zero. Portanto, pode-se concluir que o CE é um mediador complementar da influência do CH sobre o DE. Esses resultados oferecem evidências para o papel mediador do CE no modelo. Especificamente, o CE representa um mecanismo que fundamenta a relação entre CH e DE. O CH afeta o CE, e o CE, por sua vez, afeta o DE.

Tabela 4. Estimativas e valores-p do coeficiente do modelo padronizado, corrigidos para viés

H <sub>0</sub>	Efeitos	Estimativa	Intervalo de confiança 95%		Valor-p	Sig.
			Baixo	Alto		
	Efeitos diretos:					
H <sub>1</sub>	CH→DE	0,465	0,386	0,537	0,000	***
H <sub>2</sub>	CE→DE	0,482	0,399	0,565	0,000	**
H <sub>3</sub>	CR→DE	0,020	-0,026	0,091	0,507	
H <sub>4</sub>	CH→CE	0,850	0,809	0,878	0,000	***
H <sub>5</sub>	CH→CR	0,127	-0,234	0,238	0,315	
	Efeitos indiretos:					
	CH→DE	0,412	0,352	0,476	0,000	***
Controles	FUNCIONÁRIOS→DE	-0,085	-0,146	-0,007	0,019	**
	TEMPO→DE	-0,109	-0,162	-0,050	0,000	***
	PAÍSES→DE	0,069	0,011	0,125	0,375	
	PRODUTOS→DE	0,019	-0,027	0,057	0,017	**

Notas: Erro-padrão com base na reamostragem. \* p < 0,10; \*\* p < 0,05; \*\*\* p < 0,01. DE: desempenho de exportação; CH: capital humano; CE: capital estrutural; CR: capital relacional; FUNCIONÁRIOS: número de funcionários; TEMPO: tempo de envolvimento da empresa em atividades de exportação; PAÍSES: número de países de destino das exportações; PRODUTOS: quantidade de produtos exportados.

Esses resultados apoiam grande parte da base teórica apresentada acima, visto que foram identificadas interações entre os diferentes componentes do CI. Com base nos resultados, o CE medeia parcialmente a relação entre CH e DE. Além disso, os resultados também corroboram que o CH e o CE são as dimensões que mais contribuem para o DE.

## DISCUSSÃO

No passado, a literatura sobre gestão de recursos intangíveis concentrou-se em grandes organizações em países desenvolvidos (Cuervo-Cazurra & Genc, 2008). No entanto, nos últimos anos, os pesquisadores têm ampliado seu interesse para organizações de pequeno e médio portes em países em desenvolvimento (Drenkovska & Redek, 2015; Hejazi et al., 2016; Hoa et al., 2018; Xu & Wang, 2019).

Este estudo teve por objetivo analisar o impacto do CI sobre o DE nos países em desenvolvimento da América do Sul. A literatura sugere que os recursos de CI frequentemente impulsionam o desempenho e, portanto, deve haver uma relação causal entre esses recursos e a criação de valor (Drenkovska & Redek, 2015). Em geral, os resultados sugerem que os recursos intangíveis trazem contribuições importantes para o DE. Além disso, os resultados confirmam que existe uma relação positiva entre as dimensões do

CI e o DE. Ademais, existe uma relação positiva entre CI e DE em pequenas e médias empresas. Tais achados validam a abordagem de recursos no contexto sul-americano. Assim, esse fato apoia a teoria de que o CI influencia o DE, o que é consistente com as conclusões de Calix et al. (2015) sobre Honduras.

Com relação à hipótese 1, os resultados mostram que o CH é o componente mais importante do CI. Edvinsson e Malone (1997) também argumentam que “o capital humano é o principal componente do CI, uma vez que é a fonte crítica de valor intangível para as empresas”. Trata-se de um determinante significativo do DE. Esse achado é consistente com pesquisas anteriores sobre o papel crucial do CH no desempenho de empresas que operam na Indonésia (Muh & Murwaningsari, 2019; Ngatno, Apriatni, & Widayanto, 2016), no sul da Ásia (Bhavan, 2017) e na América Latina (Calix et al., 2015). No entanto, os resultados parecem diferentes em países como Índia e China. Tanto Smiriti e Das (2018) quanto Xu e Wang (2019) demonstraram que o CH das empresas dos setores têxteis desses países não afeta o DE tão fortemente quanto nos países emergentes. O motivo pode ser o que afirma Bhavan (2017): “Os países que sofrem de déficits comerciais podem se concentrar no desenvolvimento do capital humano no setor externo para melhorar seu desempenho econômico” (p. 305).

Em relação à hipótese 2, o CE é um determinante significativo do DE. Esse resultado é consistente com os achados

de Xu e Wang (2019) na China e Coreia do Sul, de Smiriti e Das (2018) na Índia, e do Irã Hejazi et al. (2016). No entanto, não foram encontradas associações significativas no Irã (Muh & Murwaningsari, 2019) e na Indonésia, especialmente na província de Banten. Uma explicação pode ser que “as empresas manufatureiras da província de Banten não otimizaram suas rotinas, procedimentos e sistemas burocráticos”.

Em relação à hipótese 4, o CH influencia o CE. Isso reforça o papel do CH na melhoria dos demais ativos intangíveis. No entanto, os resultados empíricos indicam que ele não tem influência significativa sobre o DE.

A hipótese 3, com relação ao CR, não foi confirmada, apesar de nossas expectativas de que seria (Hoa et al., 2018). No entanto, Xu e Wang (2019) descobriram que, na China, o CR influencia significativamente o DE das empresas têxteis. Porém, segundo Xu e Wang (2019), tal não é o caso na Coreia do Sul. Além disso, Xu e Wang (2019) afirmam: “No geral, CEE, SCE e RCE [N.T.: Eficiência de capital empregado, eficiência de capital estrutural, eficiência de capital relacional, respectivamente.] são considerados os principais impulsionadores de valor agregado nas empresas têxteis chinesas. Na Coreia do Sul, CEE e HCE [N.T.: Eficiência de capital humano.] são os fatores que mais contribuem para o desempenho do setor têxtil” (p. 2). Além disso, estudos realizados na Eslovênia e nos Balcãs Ocidentais (Drenkovska & Redek, 2015) e no Vietnã (Hoa et al., 2018; Xu & Wang, 2019) confirmam a importância do CR no desempenho da empresa. Entretanto, em estudos realizados na Rússia, a importância do CR não é considerada tão significativa (Andreeva & Garanina, 2016).

## CONCLUSÕES

O presente estudo examinou a influência do capital intangível sobre o DE na indústria têxtil de países sul-americanos. Os resultados sugerem que os ativos intangíveis realizam contribuições importantes para o DE das empresas. Especificamente, os resultados revelam que tanto o CH quanto o CE são determinantes significativos do DE. No entanto, o CR não é um fator significativo que afeta a indústria têxtil sul-americana. Esses resultados são semelhantes aos encontrados em países emergentes do sul da Ásia. Comparando os países asiáticos com o Peru, parece que o contexto político e econômico desse último influencia a presença ou ausência de relevância do CR. Aparentemente, alguns países atribuem mais peso ao CR do que outros.

Este estudo contribuiu para a literatura sobre CI. Em primeiro lugar, ele se baseou em pesquisas anteriores sobre CI e incluiu especificamente fabricantes de têxteis do Peru, uma

economia emergente da América do Sul. Em segundo lugar, confirmou que, na medida em que impulsiona as oportunidades de negócios em mercados estrangeiros, o CH é o fator mais importante entre os que impulsionam o DE. Finalmente, utilizamos mais de um indicador para cada componente do CI. Isso superou algumas das possíveis limitações de estudos anteriores, que utilizaram apenas os dados contábeis como indicador.

Este estudo ajuda a equilibrar a atenção entre os ativos tangíveis e intangíveis, criando, assim, uma visão mais holística dos recursos. Isso pode oferecer aos pesquisadores uma compreensão mais abrangente dos recursos à disposição de uma empresa. Também pode ajudar os responsáveis por políticas públicas que trabalham para apoiar e estimular o desenvolvimento de atividades de exportação, especialmente com relação a pequenas e médias empresas. Concluímos que as empresas peruanas do setor têxtil devem focar recursos estratégicos para melhorar seu DE.

Este estudo possui algumas limitações. Em primeiro lugar, o questionário pode introduzir um possível viés, devido a circunstâncias de autorrelato. Muitas vezes, os indivíduos que receberam o questionário não podiam delegar a tarefa de preenchê-lo, por serem os únicos na organização com os conhecimentos necessários para tanto. Em segundo lugar, devido à decisão de focar um único setor industrial, com o intuito de controlar e gerenciar o número de variáveis contextuais, os resultados não podem ser extrapolados para um contexto mais amplo.

O modelo proposto oferece um direcionamento para que pesquisadores deem continuidade e explorem o papel do CI na internacionalização. Com base nos resultados deste estudo, é necessário considerar como esses fatores podem desempenhar um papel na internacionalização das empresas.

## REFERÊNCIAS

- Alataş, S., & Çakir, M. (2016). The effect of human capital on economic growth: A panel data analysis. *Yönetim Bilimleri Dergisi/Journal of Administrative Sciences Cilt*, 14(27), 539-555.
- Andreeva, T., & Garanina, T. (2016). Do all elements of intellectual capital matter for organizational performance? Evidence from Russian context. *Journal of Intellectual Capital*, 17, 397-412. doi: 10.1108/JIC-07-2015-0062
- Andersen, P. (2006). Listening to the global grapevine: SME export manager's personal contacts as a vehicle for export information generation. *Journal of World Business*, 41(1), 81-96. doi: 10.1016/j.jwb.2005.10.006
- Araya, A. (2009). El proceso de internacionalización de empresas. *TEC Empresarial*, 3(3), 18-25.



- Asiaei, K., & Jusoh, R. (2017). Using a robust performance measurement system to illuminate intellectual capital. *International Journal of Accounting Information Systems*, (25), 1-19. doi: 10.1016/j.accinf.2017.06.003
- Barney, J. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J., Wright, M., & Ketchen, D. J., Jr. (2001). *The resource-based view of the firm: Ten years after 1991*. *Journal of Management*, 27, 625-641. doi: 10.1177/014920630102700601
- Bhavan, T. (2017). *Human capital as a pushing factor of export: The case of four South Asian economies article*. *Asian Development Policy Review*, 5(4), 299-306. doi: 10.18488/journal.107.2017.54.299.306
- Blomstermo, A., Eriksson, K., Lindstrand, A. & Sharma, D. (2004). The perceived usefulness of network experiential knowledge in the internationalizing firm. *Journal of International Management*, 10(3), 355-373.
- Blyler, M. & Coff, R. (2003). Dynamic capabilities, social capital and rent appropriation: ties that split pies. *Strategic Management Journal*, 24, 677-686.
- Boisot, M. (2002). The creation and sharing of knowledge. In C. Choo, & N. Bontis, *The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge* (pp. 65-77). New York: Oxford University Press.
- Bontis, N., Crossan, M. & Hulland, J. (2002). Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows. *Journal of Management Studies*, 39(4), 437-469.
- Bontis, N. (2004). *National intellectual capital index: The benchmarking of Arab countries*. *Journal of Intellectual Capital*, 5(1), 13-39. doi: 10.1016/B978-0-7506-7773-8.50011-X
- Brouthers, K., Brouthers, L., & Werner, S. (2008). *Resource-based advantages in an international context*. *Journal of Management*, 34, 189-217. doi: 10.1177/0149206307312508
- Cadogan, J., Diamantopoulos, A. & Siguaw, J. (2002). Export market-oriented activities: their antecedents and performance consequences. *Journal of International Business Studies*, 33(3), 615-626.
- Calix, C., Vigier, H., & Briozzo, A. (2015). *Capital intelectual y otros determinantes de la ventaja competitiva en empresas exportadoras de la zona norte de Honduras*. *Suma de Negocios*, 6, 130-137. doi: 10.1016/j.sumneg.2015.10.005
- Canals, J. (1994). *La internacionalización de la empresa*. Madrid, España: McGraw-Hill.
- Chen, J., Zhu, Z. & Xie, H. (2004). Measuring intellectual capital: a new model and empirical study. *Journal of Intellectual Capital*, 5(1), 192-212.
- Chirico, F. (2008). Knowledge accumulation in family firms: evidence from four case studies. *International Small Business Journal*, 26(4), 433-462.
- Chong, A., Ooi, K., Bao, H. & Lin, B. (2014). Can e-business adoption be influenced by knowledge management? An empirical analysis of Malaysian SMEs. *Journal of Knowledge Management*, 18(1), 121-136.
- Cuervo-Cazurra, A., & Genc, M. (2008). Transforming disadvantages into advantages: Developing-country MNEs in the least developed countries. *Journal of International Business Studies*, 39(6), 957-979. doi: 10.1057/palgrave.jibs.8400390
- Davidsson, P., & Honig, B. (2003). *The role of social and human capital among nascent entrepreneurs*. *Journal of Business Venturing*, 18(3), 301-331. doi: 10.1016/S0883-9026(02)00097-6
- Daghfous, A. & Kah, M. (2006). Knowledge management implementation in SMEs: a framework and a case illustration. *Journal of Information & Knowledge Management*, 5(2), 107-115.
- Dhanaraj, C., & Beamish, P. W. (2003). A resource-based approach to the study of export performance. *Journal of Small Business Management*, 41(3), 242-261. doi: 10.1111/1540-627X.00080
- Diamantopoulos, A. & Kakkos, N. (2007). Managerial assesment of export performance: Conceptual framework and empirical illustration. *Journal of International Marketing*, 15(3), 1-31.
- Drenkovska, M., & Redek, T. (2015). *Intangible capital, innovation and export-led growth: Empirical comparative study of Slovenia and the Western Balkans*. *Economic and Business Review*, 17, 25-67. DOI: 10.15458/85451.2
- Dumay, J. (2009). Intellectual capital measurement: A critical approach. *Journal of Intellectual Capital*, 10(2), 190-210.
- Edvinsson, L., & Malone, M. (1997). *Intellectual capital*. London, UK: HarperCollins.
- Felício, J., Couto, E., & Caiado, J. (2014). *Human capital, social capital and organizational performance*. *Management Decision*, 52(2), 350-364. doi: 10.1108/MD-04-2013-0260
- Fletcher, M. & Harris, S. (2012). Knowledge acquisition for the internationalization of the smaller firm: content and sources. *International Business Review*, 21(4), 631-647.
- Florez, R., Ramon, J., Velez, M., Alvarez-Dardet, M., Araujo, P., & Sanchez, J. (2012). *The role of management control systems on inter-organisational efficiency: An analysis of export performance*. *Studies in Managerial and Financial Accounting*, 25, 195-222. doi: 10.1108/S1479-3512(2012)0000025011
- Fuchs, M., & Köstner, M. (2016). *Antecedents and consequences of firm's export marketing strategy: An empirical study of austrian SMEs (a contingency perspective)*. *Management Research Review*, 39(3), 329-355. doi: 10.1108/MRR-07-2014-0158
- Ghane, S., & Akhavan, P. (2014). *A framework for determining and prioritizing relational capitals*. *International Journal of Commerce and Management*, 24(2), 119-133. doi: 10.1108/IJCoMA-06-2012-0039
- Gogan, L., Duran, D., & Draghici, A. (2015). *Structural capital: A proposed measurement model*. *Procedia Economics and Finance*, 23, 1139-1146. doi: 10.1016/S2212-5671(15)00503-1
- Griffith, D., & Harvey, M. (2004). *The influence of individual and firm level social capital of marketing managers in a firm's global network*. *Journal of World Business*, 39(3), 244-254. doi: 10.1016/j.jwb.2004.04.004
- Hair, J., Hult, G., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2014). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hejazi, R., Ghanbari, M., & Alipour, M. (2016). Intellectual, human and structural capital effects on firm performance as measured by Tobin's Q. *Knowledge and Process Management*, 23(4), 259-273. Retrieved from www.wileyonlinelibrary.com

- Henseler, J., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2012). Using partial least squares path modeling in advertising research: Basic concepts and recent issues. In S. Okazaki, *Handbook of research on international advertising* (pp. 252-278). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Hilmersson, M., & Jansson, H. (2012). Reducing uncertainty in the emerging market entry process: On the relationship among international experiential knowledge, institutional distance, and uncertainty. *Journal of International Marketing*, 20(4), 96-110. doi: 10.1509/jim.12.0052
- Hoang, T., Huong, L., Linh, D., & Mai, N. (2018). Relational capital and intellectual capital management at enterprises in transitional countries: The case of Vietnam. *Economic Annals-XX*, 172(7-8), 51-56. doi: 10.21003/ea.V172-09
- Hosseini, M., & Owlia, M. (2016). Designing a model for measuring and analyzing the relational capital using factor analysis. *Journal of Intellectual Capital*, 17(4), 734-757. doi: 10.1108/jic-04-2016-0042
- Hutchinson, V. & Quintas, P. (2008). Do SMEs do knowledge management? Or simply manage what they know? *International Small Business Journal*, 26(2), 131-151.
- Janet, W. y Alton, C. (2013). The peculiarities of knowledge management processes in SMEs: the case of Singapore. *Journal of Knowledge Management*, 17(6), 958-972.
- Jansen, J. J. P., Tempelaar, M. P., Bosch, F. A. J. Van den, & Volberda, H. W. (2009). Structural differentiation and ambidexterity: The mediating role of integration mechanisms. *Organization Science*, 20, 797-811.
- Javalgi, R., & Todd, P. (2011). Entrepreneurial orientation, management commitment, and human capital: The internationalization of SMEs in India. *Journal of Business Research*, 64, 1004-1010. doi: 10.1016/j.jbusres.2010.11.024
- Johanson, J., & Vahlne, J. (2009). The uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411-1431. doi: 10.1057/jibs.2009.24
- Jones, O. & Crompton, H. (2009). Enterprise logic and small firms: a model of authentic entrepreneurial leadership. *Journal of Strategy and Management*, 2(4), 329-351.
- Katsikea, E., Theodosiou, M. & Morgan, R. (2007). Managerial, organisational and external drivers of sales effectiveness in export market ventures. *Journal of the Academy Marketing Science*, 35(2), 270-283.
- Knowles, D., Mughan, T. y Lloyd-Reason, L. (2006). Foreign language use among decision-makers of successfully internationalised SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(4), 620-641.
- Kaleka, A. (2012). Studying resource and capability effects on export venture performance. *Journal of World Business*, 47, 93-105. doi: 10.1016/j.jwb.2010.10.024
- Kong, E. (2008). The development of strategic management in the non-profit context: Intellectual capital in social service non-profit organizations. *International Journal of Management Reviews*, 10(3), 281-299. doi: 10.1111/j.1468-2370.2007.00224.x
- Laureano, E., & Marques, L. (2009). International operations and export performance: An empirical study. *Management Research News*, 32(3), 272-285. doi: 10.1108/01409170910943129
- Lee, D. & van den Steen, E. (2010). *Managing know-how*. *Management Science*, 56(2), 270-285.
- Lin, F., & Ho, C. (2019). The knowledge of entry mode decision for small and medium enterprises. *Journal of Innovation & Knowledge*, 4(1), 32-37. doi: 10.1016/j.jik.2018.02.001
- Lu, J., & Beamish, P. (2002). The internationalization and growth of SMEs. *Paper presented at the ASAC conference 2002, Hotel Fort Gary, Winnipeg, Manitoba, Canada*: 86-96.
- Monteiro, A., Soares, A. M., & Rua, O. (2019). Linking intangible resources and entrepreneurial orientation to export performance: The mediating effect of dynamic capabilities. *Journal of Innovation & Knowledge Published by Elsevier Espana*, S.L.U
- Morgan, N., Kaleka, A., & Katsikeas, C. (2004). Antecedents of export venture performance: A theoretical model and empirical assessment. *Journal of Marketing*, 68(1), 90-108. doi: 10.1509/jmkg.68.1.90.24028
- Muh, R., & Murwaningsari, E. (2019). The role of the human and structural capital, *Intellectual Capital and Business Performance, Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, RJOAS, 7(91). doi: 10.18551/rjoas.2019-07.32
- Ngatno, Apriantni, E. P., & Widayanto. (2016). Human capital, entrepreneurial capital and SME's performance of traditional herbal industries in Central Java, Indonesia: The mediating effect fo competitive advantage. *Archives of Business Research*, 3(4), 9-25. doi: 10.14738/abr.44.2097
- Nieto, M. & Fernández, Z. (2006). The impact of ownership on the international involvement of SMEs. *Journal of International Business Studies*, 37(3), 340-351.
- Pablos, P. O. de. (2004). Measuring and reporting structural capital. *Journal of Intellectual Capital*, 5(4), 629-647. doi: 10.1108/14691930410567059
- Pedriani, M. (2007). Human capital convergences in intellectual capital and sustainability reports. *Journal of Intellectual Capital*, 8(2), 346-366.
- Pucar, S. (2012). The influence of intellectual capital on export performance. *Journal of Intellectual Capital*, 13(2), 248-261. doi: 10.1108/14691931211225715
- Qu, Y., & Lu, S. (2013). Research status quo and direction of relational capital: A literature review. *East China Economic Management*, 8, 97-105.
- Ramon, J., Florez, R., & Araujo, P. (2019). Resource-based view and SMEs performance exporting through foreign intermediaries: The mediating effect of management controls. *Sustainability*, 11, 3241. doi:10.3390/su11123241
- Reagans, R., & Zuckerman, E. (2001). Networks, diversity, and productivity: The social capital of corporate R&D teams. *Organization Science*, 12(4), 502-517.
- Shane, S. & Cable, D. (2002). Network ties, reputation, and the financing of new ventures. *Management Science*, 48(3), 364-381.
- Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior. SIICEX (3 de marzo 2019). *Estadísticas de Exportaciones*. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. Retrieved from [http://www.siicex.gob.pe/siicex/portals5ES.asp?\\_page\\_=845.00000](http://www.siicex.gob.pe/siicex/portals5ES.asp?_page_=845.00000)
- Smriti, N., & Das, N. (2018). The impact of intellectual capital on firm performance: A study of Indian firms listed in COSPI. *Journal of Intellectual Capital*, 19(5), 935-964. doi: 10.1108/JIC-11-2017-0156

- Souchon, A., Sy-Changco, J. & Dewsnap, B. (2012). Learning orientation in export functions: impact on export growth. *International Marketing Review*, 29(2), 175-202.
- St-Pierre, J., & Audet, J. (2011). Intangible assets and performance: Analysis on manufacturing SMEs. *Journal of Intellectual Capital*, 12, 202-223. doi: 10.1108/14691931111123395
- Subramaniam, M., & Youndt, M. (2005). The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. *Academy of Management Journal*, 48(3), 450-463. doi: 10.2307/20159670
- Tseng, C. & Goo, Y. (2005). Intellectual capital and corporate value in an emerging economy: empirical study of Taiwanese manufacturers. *R&D Management*, 38(2), 187-201.
- Villena, F. (2019). Export performance of SMES: An empirical analysis of the mediating role of corporate image. *Journal of Small Business Management*, 57(2), 386-399. Retrieved from <https://ssrn.com/abstract=3346608>
- Wang, W. & Chang, C. (2005). Intellectual capital and performance in causal models-evidence from the information technology industry in Taiwan. *Journal of Intellectual Capital*, 6(2), 222-236.
- Wong, K. & Aspinwall, E. (2005). An empirical study of the important factors for knowledge-management adoption in the SME sector. *Journal of Knowledge Management*, 9(3), 64-82.
- Xu, J., & Wang, B. (2019). Intellectual capital performance of the textile industry in emerging markets: A comparison with China and South Korea. *Sustainability*, 11, 2354. doi:10.3390/su11082354 Retrieved from [www.mdpi.com/journal/sustainability](http://www.mdpi.com/journal/sustainability)
- Zhang, L., & Wang, J. (2018). Research on the relationship between relational capital and relational rent. *Cogent Economics & Finance*, 6(1). doi: 10.1080/23322039.2018.1431091
- Zou, S., Taylor, C., & Osland, G. (1998). The EXPERFscale: A cross-national generalised export performance measure. *Journal of International Marketing*, 6(3), 37-58. doi: 10.1177/1069031x9800600304

## CONTRIBUIÇÕES DOS AUTORES

Carlos Del Castillo e Jose Ventura participaram da conceitualização e construção teórico-metodológica, bem como da revisão teórica. A coleta de dados foi realizada por Carlos Del Castillo. Ambos os autores trabalharam juntos na análise dos dados e escrita. A revisão final do manuscrito foi realizada por Jose Ventura.

# PERSPECTIVAS

Artigo convidado

<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020210206>

## PODE UMA LEI PROGRESSISTA ACELERAR UMA TRAJETORIA DE GRANDE LENTIDÃO? MULHERES NOS CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO EM PORTUGAL

Este artigo analisa o impacto do novo marco regulatório que entrou em vigor em Portugal em janeiro de 2018, a chamada lei das cotas de gênero, que determina uma composição mais equilibrada de mulheres e homens nos conselhos de administração das empresas cotadas na Bolsa de Valores Euronext Lisbon e das empresas do setor público. O artigo começa por contextualizar o debate sobre a sub-representação de mulheres nos conselhos de administração e sobre o novo marco de políticas com efeito vinculativo, introduzido em vários países da União Europeia (UE) e em Portugal. Examina, em seguida, os dados relativos à representação de homens e mulheres nos conselhos de administração das empresas cotadas em bolsa. Conclui-se que a introdução desta medida legislativa de natureza vinculativa em Portugal acelerou o movimento em direção a uma maior representação das mulheres nos conselhos de administração das empresas cotadas em bolsa, representando um novo impulso ao progresso neste domínio, porém lento, gerado pelos anteriores incentivos que visaram estimular a ação voluntária por parte das próprias empresas e promover medidas de autorregulação. Um dos principais desafios consiste, ainda, na passagem de um maior equilíbrio numérico de gênero para uma igualdade substantiva nos conselhos de administração, aumentando ao mesmo tempo a representação das mulheres em cargos de poder e influência efetiva nos processos decisórios.

Sara Falcão Casaca<sup>1</sup>  
saraafc@iseg.ulisboa.pt  
0000-0002-7944-5007

Maria João Guedes<sup>1</sup>  
mjguedes@iseg.ulisboa.pt  
0000-0002-4342-2620

Susana Ramalho Marques<sup>2</sup>  
smarques@iseg.ulisboa.pt  
0000-0001-7116-7252

Nuno Paço<sup>1</sup>  
npaco@iseg.ulisboa.pt  
0000-0001-9930-460X

<sup>1</sup>Universidade de Lisboa, Instituto Superior de Economia e Gestão, Lisboa, Portugal

<sup>2</sup>Universidade de Lisboa, Centro de Investigação em Sociologia Económica e das Organizações (SOCIOUS), Lisboa, Portugal

### INTRODUÇÃO

Este artigo busca analisar o impacto do novo quadro normativo implementado em Portugal com o intuito de obter um maior equilíbrio de gênero em órgãos de poder e tomada de decisão nas empresas, especialmente nas que se encontram cotadas na Bolsa de Valores/Euronext Lisbon (o único segmento considerado neste estudo), e também em empresas estatais e empresas públicas locais. As questões de pesquisa subjacentes ao estudo são: em que medida a lei de cotas de gênero tem efetivamente alcançado o objetivo esperado, isto é, um maior equilíbrio de gênero nos conselhos de administração das empresas cotadas em bolsa? Se a referida lei tem sido bem-sucedida, quais são os desafios ainda a ser enfrentados?

Inicia-se com uma breve contextualização do debate sobre a sub-representação das mulheres nos conselhos de administração (WoB, do inglês *Women on Boards*) e sobre o novo marco de políticas com efeito vinculativo (a chamada lei da cota de gênero), introduzido em alguns países da União Europeia (UE) e em Portugal. Em seguida, são examinados os dados relativos à representação de homens e mulheres nos conselhos de administração das empresas cotadas em bolsa. Conclui-se que a introdução desta medida legislativa de natureza vinculativa em Portugal acelerou o movimento em direção a uma maior representação das mulheres nos conselhos de administração das empresas

cotadas em bolsa, representando um novo impulso ao progresso neste domínio, porém lento, gerado pelos anteriores incentivos que visaram estimular a ação voluntária por parte das próprias empresas e promover medidas de autorregulação. Um dos principais desafios consiste, ainda, na passagem de um maior equilíbrio numérico de gênero para uma igualdade nos conselhos de administração, aumentando ao mesmo tempo a representação das mulheres em cargos de poder e influência efetiva nos processos decisórios.

Nossa pesquisa encontra-se alinhada com um número crescente de estudos que analisam o impacto de marcos regulatórios que visam promover um maior equilíbrio de gênero nos órgãos de decisão política e econômica. A pesquisa aqui apresentada faz parte de um Projeto mais abrangente sobre Mulheres nos Órgãos de Gestão das Empresas: Uma Abordagem Integrada.<sup>1</sup>

## A SUB-REPRESENTAÇÃO DAS MULHERES NOS CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO: SÍNTESE DAS EXPLICAÇÕES TEÓRICAS

Embora exista alguma variedade entre as diferentes sociedades, a segregação sexual vertical é um dos padrões mais persistentes de desigualdade de gênero (Terjesen & Sealy, 2016), pois as mulheres enfrentam barreiras à progressão na carreira em todo o mundo (International Labour Organization [ILO], 2015). As explicações para a sub-representação das mulheres nos conselhos de administração podem ser encontradas em fatores individuais, organizacionais e sociais/institucionais (Iannotta, Gatti, & Huse, 2016; Menéndez, Fagan, & Ansón, 2012). As explicações baseadas no indivíduo destacam o fato de que as mulheres enfrentam maiores dificuldades para alcançar os cargos mais altos nas organizações porque lhes faltam o capital humano necessário (habilidades e experiência gerencial), uma rede de contatos (o chamado *networking*) e a predisposição atitudinal certa (falta de ambição de carreira) (Coleman, 1988; Hakim, 2000).

Os contributos institucionalistas, por sua vez, colocam a ênfase nas estruturas, processos e práticas organizacionais discriminatórias (Acker, 1990; Connell, 2006) e na tendência para uma sub-representação das mulheres, a par com o tokenismo (Kanter, 1977), para acentuar os estereótipos de gênero, o favoritismo dentro dos grupos e os mecanismos de exclusão que reproduzem a homofilia e posteriormente confirmar ainda mais a condição das mulheres como *outsiders* (Konrad, Kramer, & Erkut, 2008; Lewis & Simpson, 2012).

De maneira complementar, os argumentos com o foco na sociedade enfatizam o papel do contexto nacional, incluindo a influência das normas culturais e de ordem de gênero. Com base em contribuições oriundas da teoria institucional e da teoria de *stakeholders*, as análises têm se focado na estrutura normativa e regulatória e no papel que as instituições nacionais e os principais atores sociais desempenham no avanço da igualdade de gênero (Grosvold & Brammer, 2011; Seierstad, Gabaldon, & Mensi-Klarbach, 2017; Terjesen, Aguilera, & Lorenz, 2015). Assim, um número crescente de estudos, inclusive o nosso, tem examinado os diferentes marcos regulatórios voltados a um maior equilíbrio de gênero nos órgãos de decisão política e econômica, bem como seus respectivos impactos e resultados.

## A BASE PRINCIPAL DA AÇÃO AFIRMATIVA NA UE E EM PORTUGAL: REGULAÇÃO DA REPRESENTAÇÃO DE GÊNERO NAS EMPRESAS COTADAS EM BOLSA

A Convenção das Nações Unidas para a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra as Mulheres<sup>2</sup>, tida como o documento magno sobre os direitos das mulheres e aprovada na Assembleia Geral da ONU em 1979, exortou todos os Estados-membros a garantirem igualdade substantiva entre homens e mulheres, garantindo participação igual nos processos decisórios em todas as áreas da vida. Em conformidade com a Declaração e Plataforma de Ação de Pequim, assinada na Quarta Conferência Mundial das Nações Unidas sobre a Mulher, em 1995, a sub-representação feminina nos processos decisórios tem sido integrada em políticas da UE desde meados da década de 1990, as quais têm sido incorporadas em documentos estratégicos importantes (Humbert, Kelan, & Clayton-Hathway, 2019).

Em linha com a visão de que a ação afirmativa pode contribuir para garantir a igualdade de gênero substantiva e efetiva ao proporcionar às mulheres acesso aos processos decisórios e reforçar a justiça social e a democracia (Lépinard & Rubio-Marín, 2018), em 2003, o Conselho Europeu recomendou que todos os governos dos Estados-membros considerassem o “estabelecimento de metas temporais com vista a alcançar uma participação equilibrada de mulheres e homens na tomada de decisão política e pública” (Council of Europe, trad. 2003). A implementação de alterações legislativas nacionais, incluindo medidas de ação afirmativa, é apoiada pelas políticas centrais da UE. O artigo 23 da Carta dos Direitos Fundamentais da UE afirma que “O princípio da igualdade não obsta a que se mantenham

1 O projeto é apoiado pela Fundação para a Ciência e Tecnologia (PTDC/SOC-ASO/29895/2017). Site: <https://womenonboards.pt>

2 Ratificada por Portugal em 1980.

ou adotem medidas que prevejam regalias específicas a favor do sexo sub-representado.” (European Union, trad. 2000). O princípio da ação afirmativa está também incorporado no artigo 157, n. 4, do Tratado sobre o Funcionamento da União Europeia – “A fim de assegurar, na prática, a plena igualdade entre homens e mulheres na vida profissional, o princípio da igualdade de tratamento não obsta a que os Estados-membros mantenham ou adotem medidas que prevejam regalias específicas destinadas a facilitar o exercício de uma actividade profissional pelas pessoas do sexo sub-representado, ou a prevenir ou compensar desvantagens na sua carreira profissional” (European Union, trad. 2012).

Essa estrutura funcionou como base jurídica para a proposta de 2012 de uma diretiva da UE sobre a melhoria do equilíbrio de gênero entre administradores não executivos de empresas cotadas em bolsa e medidas relacionadas. Um dos principais argumentos para a necessidade de uma diretiva em nível europeu foi a falta de transparência dos procedimentos de seleção e dos critérios de qualificação para cargos nos conselhos de administração. Diferentemente do foco na ligação entre a representação equilibrada de homens e mulheres e uma situação de democracia plena – narrativa predominante na UE na década de 1990 –, a proposta de 2012 baseou-se principalmente em uma abordagem de orientação instrumental ao afirmar que “a subutilização das habilidades de mulheres altamente qualificadas constitui uma perda de potencial de crescimento econômico (Elomaki, 2017). A plena mobilização de todos os recursos humanos disponíveis será um elemento fundamental para enfrentar os desafios demográficos da UE, competir com êxito numa economia globalizada e garantir uma vantagem comparativa em relação a países exteriores ao bloco. Além disso, o desequilíbrio de gênero nos conselhos de administração das empresas cotadas em bolsa da UE pode ser uma oportunidade perdida em nível de empresa em termos de governança corporativa e desempenho econômico das empresas” (European Commission, trad., 2012).

Cabe notar que esta proposta ainda está pendente devido a resistências internas expressas por alguns Estados-membros (European Parliament, 2021). Seguindo o efeito bola de neve gerado pela legislação norueguesa de cotas, criada em 2003 e voltada à promoção do equilíbrio de gênero nos conselhos (Machold, Huse, Hansen, & Brogi, 2013), muitos países europeus e da UE aprovaram legislação sobre cotas de gênero nos conselhos de administração (Humbert et al., 2019; Senden, Kruisinga, Burri, & Timmer, 2018).

## Portugal: Contextualização

Seguindo a abordagem comparativa institucionalista proposta por Terjesen et al. (2015), foi sugerido anteriormente que Portugal

dispõe de condições institucionais favoráveis para a adoção de uma cota de gênero para os conselhos de administração no setor empresarial, incluindo: 1) uma taxa de emprego feminino relativamente elevada e, apesar das fragilidades financeiras inerentes a uma economia semiperiférica, um estado de bem-estar cujas políticas estão baseadas no princípio da igualdade de gênero; 2) uma coalizão de governo tendente à esquerda na época em que o projeto de lei foi formulado e proposto no parlamento; 3) e um legado de iniciativas de igualdade de gênero dependentes de caminho na área de políticas públicas (Casaca, 2017).

Portugal tem apresentado uma elevada taxa de emprego feminino (na faixa etária entre 15 e 64 anos) na UE (67,6%, em 2019, acima da média da UE28 de 64,1%) (Eurostat, 2020). Este é um padrão há muito estabelecido no país, e é descrito como uma de suas singularidades (Casaca, 2012; Ferreira, 1999; Torres, Silva, Monteiro, & Cabrita, 2005), uma vez que o comportamento do emprego feminino tem-se aproximado mais daquele dos países nórdicos do que dos países do sul da Europa, onde as taxas de emprego estão entre as mais baixas da UE (Casaca, 2012). Soma-se a isto o maior investimento em educação realizado pelas mulheres em relação aos homens (61,6% da população ativa com diploma de ensino superior são mulheres) (Pordata, 2019). A segregação vertical com base no gênero, no entanto, é um dos principais desafios a ser enfrentados em termos do avanço da igualdade de gênero: as mulheres representam 27% dos indivíduos que atuam como chefes de departamento, enquanto apenas 10% ocupam cargos de diretoria (Informa D&B, 2019). De acordo com o Índice de Igualdade de Gênero (European Institute for Gender Equality [EIGE], 2020a), a pontuação de Portugal ainda é fraca no que diz respeito à distribuição de poder no âmbito econômico (medida pela proporção de mulheres nos conselhos de administração das maiores empresas cotadas nas bolsas de valores nacionais e nos conselhos de administração dos Bancos Centrais nacionais), uma vez que a pontuação, em 2018, ainda era de apenas 44,9%. No entanto, a taxa de melhora tem sido notável, pois, em 2015, por exemplo, a proporção de mulheres atuando em conselhos era de apenas 16,4%. A seção seguinte traz a explicação para esse progresso acelerado.

## Do lento progresso voluntário ao acelerador regulatório

A fim de responder à questão-chave da pesquisa – em que medida a lei de cotas de gênero tem sido eficaz em proporcionar o esperado maior equilíbrio de gênero nos conselhos de administração? –, foi recolhida informação publicada na base

de dados Gender Statistics Database (EIGE, 2020b), a qual disponibiliza estatísticas sobre a representação de homens e mulheres nos conselhos de administração das maiores empresas cotadas nas bolsas de valores da UE. Quando a lei das cotas entrou em vigor, em 2018, 18 empresas estavam cotadas no índice PSI-20, e, atualmente (em outubro de 2020), são 17 as empresas que fazem parte deste mesmo universo.

Estes dados permitem uma comparação entre os avanços em relação à presença de mulheres nos órgãos de gestão das empresas em Portugal e os avanços nos demais países da UE, embora apenas para o segmento específico das maiores empresas cotadas em bolsa. Para todo o universo das empresas deste segmento do país (40 e 38 no total, em 2018 e 2020, respectivamente), foram coletados dados dos relatórios financeiros e de governança corporativa anuais publicamente disponíveis.

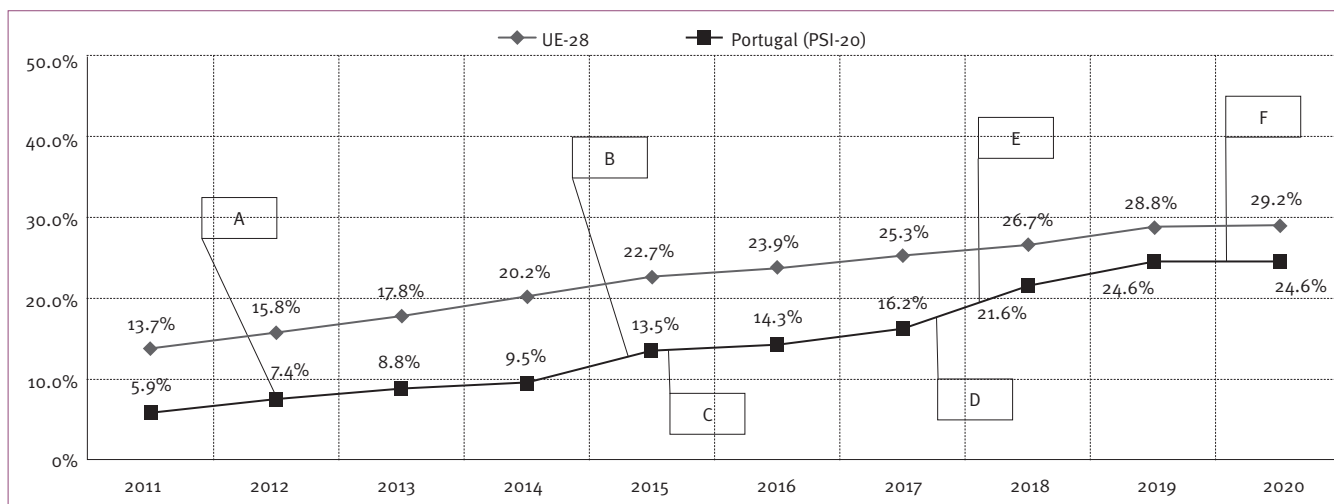
Antes da introdução do novo marco regulatório no país, as políticas de promoção do equilíbrio de gênero nos conselhos de administração contavam com uma combinação de iniciativas de conscientização e medidas brandas, como recomendações de políticas e incentivos à autorregulação, as quais obtiveram impacto limitado sobre a representação numérica das mulheres (Casaca, 2017). Em 2012, quando as mulheres representavam apenas 7,4% dos membros dos conselhos das maiores empresas cotadas em bolsa, o governo, então liderado por uma coligação de centro-direita (2011-2015), aprovou uma resolução recomendando explicitamente que as empresas cotadas em bolsa adotassem medidas de autorregulação para atingir uma presença plural de

mulheres e homens em cargos de gestão e supervisão (nenhuma meta específica foi fixada) (Figura 1, A).

As mudanças mostraram-se muito lentas e, em março de 2015, o mesmo governo convidou todas as empresas cotadas em bolsa a assinarem um termo que expressava seu compromisso em alcançar uma representação mínima de 30% para cada sexo (Figura 1, B). Em junho de 2015, 13 dentre 43 empresas cotadas em bolsa assinaram o referido termo, com a proporção de mulheres nos conselhos de administração chegando a quase 14% (Figura 1, C). Um novo governo, apoiado por partidos tendentes à esquerda, que está no poder desde novembro de 2015, anunciou planos de introduzir uma legislação contendo cotas obrigatórias – promessa que cumpriu dois anos depois.

As metas estabelecidas pela lei das cotas de gênero (Lei n. 62/2017) publicada em agosto de 2017 (Figura 1, D) estão bem abaixo do limite mínimo de paridade de 40% (Council of Europe, 2003), que é também o objetivo quantitativo estabelecido na proposta da Diretiva da UE, apresentada em 2012 (European Commission, 2012). A aplicação desta lei divide-se em duas fases: na primeira fase, a proporção de membros de cada sexo indicados para cada órgão de administração e supervisão não pode ser inferior a 20% após a primeira assembleia geral eletiva realizada após 1º de janeiro de 2018 (Figura 1, E); na segunda fase, tal proporção não poderá ser inferior a 33,3% após a primeira assembleia geral eletiva realizada após 1º de janeiro de 2020 (Figura 1, F). A lei prevê a aplicação de sanções financeiras e de reputação em caso de incumprimento.

Figura 1. Representação das mulheres como membros dos conselhos de administração das maiores empresas cotadas em bolsa (2011-2020)



Fonte: EIGE (2020b), Maiores empresas cotadas em bolsa: membros dos conselhos de administração, disponível em: [https://eige.europa.eu/gender-statistics/dgs/indicator/wmidm\\_bus\\_bus\\_wmid\\_comp\\_compbm/line](https://eige.europa.eu/gender-statistics/dgs/indicator/wmidm_bus_bus_wmid_comp_compbm/line) [consultado em 25/06/2020]

A Figura 1 mostra que, após a evolução bastante lenta e inconsistente da passada década, a ambição quantitativa da lei portuguesa está gradualmente produzindo os resultados esperados na composição dos conselhos de administração das empresas-alvo, tendo gerado um aumento da representação feminina nos órgãos de gestão das empresas. Em 2020, a diferença em relação à média da UE-28 é a mais baixa da última década (2011-2020) (cerca de 4 pontos percentuais abaixo). Analisando os avanços alcançados desde 2011 (ano anterior à introdução pelo governo dos incentivos explícitos à adoção de medidas de autorregulação), verifica-se que o aumento mais notável ocorreu em 2018, primeiro ano de aplicação da lei.

Considerando todo o grupo de empresas cotadas em bolsa, quando a lei entrou em vigor, em 2018, a grande maioria dos membros efetivos eram homens (82%), sendo as mulheres menos de 20% (18%) – valor abaixo da proporção verificada no grupo de empresas cotadas no Índice PSI-20. Com relação ao número de empresas já sujeitas a estes requisitos legais, em

2018, após a realização de suas assembleias gerais eletivas na vigência do novo enquadramento legal (N = 15), as mulheres representavam 21% do total de membros dos conselhos de administração. Em outubro de 2020, nem todas as empresas cotadas em bolsa desse grupo estavam cumprindo os requisitos legais: em três das 32 empresas, o percentual de mulheres nos órgãos de gestão está abaixo das metas exigidas por lei. A percentagem de mulheres nos conselhos das empresas às quais a lei se aplica aumentou para 28% em 2020 (Tabela 1). Em termos da natureza do cargo, no entanto, apenas 14% das mulheres são membros executivos. Quando se trata de cargos não executivos no mesmo grupo de empresas, o nível de representação feminina é maior, somando 37% do total de membros que ocupam tais cargos, nas empresas cotadas em bolsa e no Índice PSI-20. Além disso, para o mesmo ano e grupo de empresas, apenas uma mulher ocupava o cargo de CEO, enquanto outras duas exerciam a presidência do conselho de administração.

Tabela 1. Percentagem de WoB nas empresas cotadas em bolsa em Outubro de 2020

	WoB (%)		
	Cargos executivos	Cargos não executivos	Total
Total de empresas cotadas em bolsa (N=38)	14 %	35 %	26 %
Empresas às quais se aplica a lei de cotas (N=32)	14 %	37 %	28 %
Empresas às quais se aplica a meta de 20% (N=22)	16%	34%	27%
Empresas às quais se aplica a meta de 33,3% (N=10)	11%	49%	31%

## CONSIDERAÇÕES FINAIS E OS DESAFIOS À FRENTE

A introdução de uma medida legislativa de natureza vinculativa em Portugal tem funcionado como um acelerador que leva a uma maior representação das mulheres nos conselhos de administração das empresas cotadas em bolsa, conferindo assim um impulso adicional ao progresso de longa data, porém lento, gerado pelos anteriores incentivos que visaram estimular a ação voluntária por parte das próprias empresas e promover medidas de autorregulação. No entanto, nem todas as empresas às quais a lei se aplica estão realmente cumprindo as metas legais, e as sanções deverão ser impostas nos próximos meses. Um tema fundamental em nossa pesquisa é identificar se um maior equilíbrio numérico de gênero está, de fato, promovendo uma igualdade de gênero mais substantiva nos conselhos de

administração. Como foi demonstrado, um desafio evidente é aumentar a representação das mulheres em posições de poder e influência sobre os processos decisórios (papéis executivos), visto que a disparidade de gênero ainda é notavelmente grande. A próxima etapa de nossa pesquisa consistirá em examinar a dinâmica social dos conselhos de administração (processos intra-conselho) e os resultados de um maior equilíbrio de gênero nos conselhos. Uma vez que a lei de cotas de gênero também torna obrigatória a adoção de Planos para a Igualdade, o foco nos resultados buscará identificar em que medida uma proporção cada vez maior de WoB está estimulando uma revisão das políticas, práticas e processos corporativos internos, induzindo culturas e modelos de organização de trabalho mais inclusivos em termos de igualdade de gênero. O projeto atual busca, ainda, integrar teoria, pesquisas, políticas e prática, tendo institucionalizado uma *think tank* no qual importantes *stakeholders* dedicam-se a



reflexões baseadas em evidências sobre o equilíbrio de gênero nos conselhos (como os achados do presente estudo) e seu impacto na afirmação dos valores de igualdade de gênero na sociedade. Um desafio fundamental a ser enfrentado consiste na passagem de um maior equilíbrio numérico de gênero para uma igualdade substantiva de gênero nos conselhos de administração, aumentando, ao mesmo tempo, a representação das mulheres em posições de poder e influência sobre os processos decisórios.

## REFERÊNCIAS

- Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations. *Gender and Society*, 4(2), 139-158. doi: 10.1177/089124390004002002
- Casaca, S. F. (2012). Mercado do trabalho, flexibilidade e relações de gênero: tendências recentes. In S. F. Casaca (Coord.), *Mudanças laborais e relações de gênero, novos vetores de desigualdade* (pp. 9-50). Lisboa, Portugal: Fundação Económicas e Editora Almedina.
- Casaca, S. F. (2017). Women on boards in Portugal: The slow progress of the normative framework. In C. Seierstad, P. Gabaldon, & H. Mensi-Klarbach (Eds.), *Gender diversity in the boardroom: European perspectives on increasing female representation* (pp. 45-74). London, UK: Palgrave Macmillan.
- Coleman, J. S. (1988). Social capital and the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94, 95-120.
- Connell, R. (2006). Glass ceilings or gendered institutions? Mapping the gender regimes of public sector worksites. *Public Administration Review*, 66, 792-960. doi: 10.1111/j.1540-6210.2006.00652
- Council of Europe. (2003). *Balanced participation of women and men in political and public decision-making*. Recommendation Rec (2003) 3 of the Committee of Ministers and explanatory memorandum. Retrieved from [https://search.coe.int/cm/Pages/result\\_details.aspx?ObjectID=09000016805e0848](https://search.coe.int/cm/Pages/result_details.aspx?ObjectID=09000016805e0848)
- Elomaki, A. (2017). Gender quotas for corporate boards: depoliticizing gender and the economy. *Nora – Nordic Journal of Feminist and Research Agenda*, 26(1), 53-68.
- European Commission. (2012). *Proposal for a Directive of the European Parliament and of the Council on improving the gender balance among non-executive directors of companies listed on Stock exchanges and related measures*. Retrieved from <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/b562b71f-4e0b-4boe-a582-4609ce5fe428/language-en>
- European Institute for Gender Equality. (2020a). *The Gender Equality Index 2020. Digitalisation and the future of work*. Retrieved from <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2020>
- European Institute for Gender Equality. (2020b). *Gender statistics database*. Retrieved from [https://eige.europa.eu/gender-statistics/dgs/indicator/wmidm\\_pol\\_parl\\_wmid\\_natparl](https://eige.europa.eu/gender-statistics/dgs/indicator/wmidm_pol_parl_wmid_natparl)
- European Parliament. (2016). *Legislative train 6.2016 gender balance on boards*. Retrieved from file:///C:/Users/Administrator/Downloads/area-of-justice-and-fundamental-rights\_gender-balance-on-boards\_2016-06-01.pdf
- European Union. (2000). *Charter of fundamental rights of the European Union (2000/c 364/01)*. Retrieved from [https://www.europarl.europa.eu/charter/pdf/text\\_en.pdf](https://www.europarl.europa.eu/charter/pdf/text_en.pdf)
- European Union. (2012). *Treaty on the functioning of the European Union*. Retrieved from <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:12012E/TXT&from=EN>
- Eurostat. (2020). *Labour force survey. Database*. Retrieved from <https://ec.europa.eu/eurostat/web/lfs/data/database>
- Ferreira, V. (1999). Os paradoxos da situação das mulheres em Portugal. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 52/53, 199-227.
- Grosvold, J., & Brammer, S. (2011). National institutional systems as antecedents of female board representation: An empirical study. *Corporate Governance: An International Review*, 19(2), 116-135. doi: 10.1111/j.1467-8683.2010.00830
- Hakim, C. (2000). *Work-Lifestyle choices in the 21st century: Preference theory*. New York, U.S.: Oxford University Press.
- Humbert, A. L., Kelan, E., & Clayton-Hathway, K. (2019). A rights-based approach to board quotas and how hard sanctions work for gender equality. *European Journal of Women's Studies*, 26(4), 1-22. doi: 10.1177/1350506819857125
- Iannotta, M., Gatti, M., & Huse, M. (2016). Institutional complementarities and gender diversity on boards: A configurational approach. *Corporate Governance: An International Review*, 24(4), 406-427. doi: 10.1111/corg.12140
- Informa D&B. (2019). *Participação feminina nas empresas em Portugal 2018*. Retrieved from <https://biblioteca.informadb.pt/files/files/Estudos/retrato-presenca-feminina-2018.pdf>
- International Labour Organization. (2015). Women in business and management: Gaining momentum. *International Labour Office Geneva*.
- Kanter, R. (1977). Some effects of proportions on group life: Skewed sex ratios and responses to token women. *The American Journal of Sociology*, 82(5), 965-990.
- Konrad, A. M., Kramer, V., & Erkut, S. (2008). Critical mass: The impact of three women on corporate boards. *Organizational Dynamics*, 37(2), 145-164, doi: 10.1016/j.orgdyn.2008.02.005
- Lépinard, E., & Rubio-Marín, R. (2018). The French parity reform. In E. Lépinard, & R. Rubio-Marín (Eds.), *Transforming gender citizenship: The irresistible rise of gender quotas in Europe* (pp. 62-93). Cambridge, U.K.: Cambridge University Press.
- Lewis, P., & Simpson, R. (2012). Kanter revisited: Gender, power and (in)visibility. *International Journal of Management*, 14, 141-158. doi: 10.1111/j.1468-2370.2011.00327.x
- Machold, S., Huse, M., Hansen, K., & Brogi, M. (Eds.). (2013). *Getting women on to corporate boards: A snowball starting in Norway*. Cheltenham, U.K.: Edward Elgar Publishing.

- Menéndez, M. C. G., Fagan, C., & Anson, S. G. G. (2012). Introduction. In C. Fagan, M. C. G. Menéndez, & S. G. Anson (Eds.), *Women on corporate boards and in top management: European trends and policy* (pp. 1-17). Basingstoke, U.K.: Palgrave.
- Pordata. (2019). *População activa por nível de escolaridade completo (INE, Inquérito ao Emprego)*. Retrieved from <https://www.pordata.pt/Portugal/Popula%a7%a3o+activa+total+e+por+n%ad+de+escolaridade+completo-1008>
- Seierstad, C., Gabaldon, P., & Mensi-Klarbach, H. (Eds.). (2017). *Gender diversity in the boardroom: European perspectives on increasing female representation*. London, UK: Palgrave Macmillan.
- Senden, L., Kruisinga, S., Burri, S., & Timmer, A. (2018). *Gender-balanced company boards in Europe: A comparative analysis of the regulatory, policy and enforcement approaches in the EU and EEA Member States*. Brussels, Belgium: European Commission.
- Terjesen, S., Aguilera, R. V., & Lorenz, R. (2015). Legislating a woman's seat on the board: Institutional factors driving gender quotas for board of directors. *Journal of Business Ethics*, 128, 233-251.
- Terjesen, S., & Sealy, R. (2016). Board gender quotas: Exploring ethical tensions from a multi-theoretical perspective. *Business Ethics Quarterly*, 26(1), 23-65. doi: 10.1017/beq.2016.7
- Torres, A. C., Silva, F. V., Monteiro, T. L., & Cabrita, M. (2005). *Homens e mulheres entre família e trabalho*. Lisboa, Portugal: CITE.

### CONTRIBUIÇÕES DOS/AS AUTORES/AS

Os/as autores/as declaram que participaram de todos os estágios do desenvolvimento do manuscrito. Sara Falcão Casaca trabalhou na conceitualização e na abordagem teórico-metodológica. A revisão teórica foi realizada por Sara Falcão Casaca. A coleta de dados foi coordenada por Sara Falcão Casaca e Maria João Guedes. A análise dos dados teve participação de Susana Ramalho Marques e Nuno Paço. Todos/as os/as autores/as trabalharam juntos/as na escrita e revisão final do manuscrito.

# PERSPECTIVAS

## Artigo convidado

Versão traduzida

DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020210207>

## ASSÉDIO SEXUAL NO TRABALHO: UM PROBLEMA DE LIDERANÇA

A violência sexual contra as mulheres no ambiente de trabalho continua disseminada e inadequadamente tratada. O assédio sexual é frequentemente praticado por líderes, gerentes ou supervisores, como resultado de relações de poder abusivas. Reconhecer e abordar a tolerância cultural à violência sexual nas organizações é um dos passos para tratar desta questão. Neste artigo, argumentamos que a violência encontra-se normalizada por meio de práticas de liderança. Sugerimos que um posicionamento da liderança contra o assédio sexual é essencial para a correção organizacional.

### INTRODUÇÃO

O ambiente de trabalho tem sido identificado como um espaço social onde as mudanças que abordam e buscam eliminar a violência sexual cometida contra as mulheres podem ser implementadas e aplicadas por meio de medidas voltadas à igualdade de gênero (Webster et al., 2018). No entanto, esta forma de violência continua disseminada e inadequadamente tratada, apesar das intervenções legais que criminalizaram a violência sexual, e da implementação ampla de mecanismos de gestão e treinamento voltados à diversidade (Mackay, 2018). Para além de abordagens pontuais em relação à diversidade e de ações punitivas em casos específicos de indivíduos que cometeram assédio, faz-se necessário combater a tolerância cultural à violência sexual nas organizações e na sociedade em sentido mais amplo. Um tratamento adequado para o flagelo da violência contra as mulheres no ambiente de trabalho também implica em mudanças culturais e sistêmicas. Incluem-se aí mudanças radicais nas culturas do ambiente de trabalho que facilitam a violência sexual, o que requer atenção ao fato de que o assédio sexual é frequentemente cometido por líderes, gerentes ou supervisores, e resulta de relações de poder abusivas. Mudanças no ambiente de trabalho são uma responsabilidade dos grupos de liderança, e é crucial abordar o fato de que alguns líderes exercem um papel na prática da violência sexual.

Fatos e pesquisas recentes dos EUA e Austrália, como o julgamento e condenação de Harvey Weinstein, e da Austrália, como os resultados da pesquisa nacional sobre o assédio sexual no trabalho (Gebicki, Meagher, & Flax, 2018), realizada pela Comissão Australiana de Direitos Humanos (Australian Human Rights Commission's [AHRC]), mostram que a prática da violência sexual contra mulheres no ambiente de trabalho continua ocorrendo. Estudos recentes sobre as atitudes sociais em relação à violência contra as mulheres (Webster et al., 2018) e sobre as atitudes das lideranças em relação à violência sexual no ambiente de trabalho (Hart, Crossley, & Correll, 2018) mostram um alto nível de aceitação e prática de hostilidades e má conduta sexuais contra as mulheres.

Embora muitas pessoas sejam vítimas de má conduta sexual no ambiente de trabalho (por exemplo, pessoas LGBTQI+, homens e mulheres), neste artigo, enfocamos especificamente a violência direcionada às mulheres. Discutimos formas de assédio sexual que variam desde a atenção sexual

#### CELINA MCEWEN<sup>1</sup>

celina.mcewen@uts.edu.au  
0000-0002-3121-5114

#### ALISON PULLEN<sup>2</sup>

alison.pullen@mq.edu.au  
0000-0003-1933-1582

#### CARL RHODES<sup>1</sup>

carl.rhodes@uts.edu.au  
0000-0002-6571-2872

<sup>1</sup>University of Technology  
Sydney, UTS Business School,  
Sydney, Austrália

<sup>2</sup>Macquarie University, Sydney,  
Austrália

indesejada até a coerção sexual, a agressão sexual e o abuso sexual. Embora esses termos tenham significados diferentes em diferentes contextos e países, neste artigo, utilizamos a expressão ‘assédio sexual’ para designar quaisquer formas de “comportamento sexual indesejado que seja ofensivo, humilhante ou intimidador. Pode ser escrito, verbal ou físico, e pode acontecer pessoalmente ou online” (ReachOut, 2021, n.p.). Geralmente, utiliza-se a expressão ‘abuso sexual’ para designar uma ampla variedade de atividades e comportamentos sexuais contra pessoas incapazes de dar consentimento (por ex., crianças) (Cortina, Koss & Cook, 2018). A agressão sexual é crime e “ocorre quando uma pessoa é forçada, coagida ou induzida a atos sexuais contra sua vontade ou sem seu consentimento” (New South Wales [NSW] Department of Community and Justice, 2021).

Seguindo Özkazanç-Pan (2018), ressaltamos a importância de questionar as estruturas e sistemas de gênero que têm facilitado o assédio sexual. Isto muda a ênfase da questão, transferindo-a dos indivíduos para uma abordagem estrutural e relacional. A prevalência da masculinidade tóxica nos diversos setores e organizações constitui campo fértil para práticas que marginalizam, silenciam e punem mulheres, no sentido de fazê-las aceitar ou tolerar rotineiramente a violência sexual cometida contra elas. Denunciar o sexismo cultural (Savigny, 2020) e as lideranças que apoiam o sexismo e a violência culturais é fundamental para o encaminhamento de soluções. Lideranças que perpetuam ‘regimes de desigualdade’ (Acker, 2006) são um elemento chave a ser considerado na abordagem de estruturas e sistemas discriminatórios de gênero que proporcionam campo fértil para a violência. Entretanto, a violência sofrida pelas mulheres é desigual, como aponta bell hooks (2004) em suas discussões sobre a violência contra as mulheres negras.

A seguir, delineamos a natureza do assédio sexual contra as mulheres. Depois, examinamos exemplos de violência contra a mulher em casos de grande visibilidade, os quais demonstram a necessidade de denunciar a violência, bem como evidenciam o modo como a desigualdade interseccional emerge. Na parte final, discutimos a necessidade de que as lideranças incluam ações claras e sistêmicas contra a violência sexual no ambiente de trabalho.

## ASSÉDIO SEXUAL NO TRABALHO

Com base em dados dos EUA e da Austrália, o assédio sexual no ambiente de trabalho ainda é uma prática comum, apesar de reformas políticas e de mecanismos e estratégias de igualdade de gênero bem estabelecidos (Australian Bureau of Statistics, 2018; Feldblum & Lipnic, 2016; US Equal Employment Opportunity

Commission, 2019; Nason & Sangiuliano, 2020). Na Austrália, a Agência Australiana de Estatística (ABS) vem aplicando uma Pesquisa de Segurança Pessoal (PSS) que inclui perguntas sobre violência sexual e de gênero. A PSS 2016 mostra que cerca de 10,6% dos incidentes mais recentes de agressão sexual ou ameaça sexual cometidos por um homem contra uma mulher nos últimos dez anos ocorreram no trabalho, e 12,5% dos agressores eram empregadores/gerentes/supervisores/colegas (Australian Bureau of Statistics, 2018).

A Comissão Australiana de Direitos Humanos (AHRC) iniciou uma pesquisa nacional sobre o Assédio Sexual nos Ambientes de Trabalho Australianos (Gebicki et al., 2018). Os resultados dessa pesquisa mostram que “uma em cada três pessoas (33%) sofreram assédio sexual no trabalho nos últimos cinco anos. Assim como ocorre com o assédio sexual ao longo da vida, as mulheres tinham maior probabilidade de ser assediadas sexualmente no ambiente de trabalho do que os homens” (Gebicki et al., 2018, p. 8). A pesquisa apurou ainda que:

- 25% dos autores de assédio sexual no ambiente de trabalho que agiam sozinhos eram supervisores ou gerentes diretos (11%), outro gerente ou supervisor do trabalho (8%) ou o chefe do local de trabalho ou da organização (por ex.: o CEO, proprietário da empresa ou similar) (6%) da vítima ou sobrevivente;
- 47% dos casos em que havia mais de um autor envolviam um gerente ou supervisor direto (21%), outro gerente ou supervisor (16%) ou o chefe do local de trabalho ou da organização (10%);
- 22% das testemunhas únicas de atos de assédio sexual no ambiente de trabalho eram o gerente ou supervisor direto (12%), outro gerente ou supervisor do trabalho (6%) ou o chefe do local de trabalho ou da organização (4%) da vítima ou sobrevivente; e
- nos casos de várias testemunhas, 42% incluíam o gerente ou supervisor direto (16%), outro gerente ou supervisor do trabalho (16%) ou o chefe do local de trabalho ou da organização (11%) da vítima ou sobrevivente.

Esses resultados precisam ser examinados à luz do fato – confirmado pela pesquisa – de que “Uma em cada cinco pessoas assediadas sexualmente no trabalho afirmou que o comportamento era comum (20%) em seu ambiente de trabalho” (Gebicki et al., 2018, p. 9). Estes números estão correlacionados

a outros resultados de diversas pesquisas nacionais recentes que evidenciam a extensão das visões sexistas na Austrália. Por exemplo, uma pesquisa nacional sobre atitudes sociais em relação à igualdade de gênero constatou que 53% da população pesquisada acreditavam que, na Austrália, o sexismo estava mais disseminado no ambiente de trabalho, atrás da política (58%), mas na frente da mídia (42%) e da publicidade (33%) (Evans, Haussegger, Halupka, & Rowe, 2019). Outra pesquisa nacional sobre as atitudes em relação à violência contra as mulheres e à igualdade de gênero verificou que 14% dos australianos acreditavam que os homens são líderes melhores na política e no trabalho (Webster *et al.* 2018).

Além disso, embora apenas indicativa do que pode ser considerado como práticas e cultura aceitas, uma revisão de 58 relatos submetidos à Pesquisa Nacional da AHRC sobre o Assédio Sexual nos Ambientes de Trabalho Australianos – acessados em 8 de julho de 2019, publicamente disponíveis no site da AHRC,<sup>1</sup> juntamente com 131 relatos submetidos em nome de organizações – evidencia quão comum e normalizado é o assédio de caráter sexual no trabalho. Uma busca realizada nesses relatos utilizando as palavras-chave ‘chefe’, ‘diretor’, ‘líder’, ‘gerente’, ‘executivo’, ‘CEO’, ‘sênior’ e ‘supervisor’ revelou que 25 indivíduos relataram comportamentos sexualmente motivados ou sexistas cometidos por funcionários em cargos de gestão (por ex., comentários sexualizados indesejados, piadas obscenas, toques, estupro), 18 relatos de falta de apoio ou resposta inadequada por parte da gestão diante dos relatos de tais más condutas (por ex., falta de ação diante das queixas, isolamento ou bloqueio de promoção do funcionário que se queixou), e 8 relatos de apoio ou aceitação implícita de atitudes e comportamentos sexuais objetificantes em relação à mulher (por ex., culpabilização da vítima pelas ações do agressor). Embora não houvesse dados disponíveis sobre outras formas de diferenciação, esta rápida busca também mostrou que a maioria dos agressores eram homens (apenas 6 dos 58 relatos individuais eram sobre agressoras mulheres), e as vítimas eram majoritariamente mulheres (5 homens dentre os 58 indivíduos).

Nesses relatos, uma revisão sobre as referências ao movimento social ‘MeToo’ e ‘#MeToo’ evidencia os impactos conflitantes que o movimento teve junto às vítimas. Embora não seja possível generalizar a partir dos relatos individuais, percebe-se que, para algumas dessas pessoas, o movimento teve um impacto negativo, incluindo a retraumatização (ex., “Eu não pensava nesse incidente havia anos, mas tive de reviver o trauma do ataque e suas consequências pessoais e na carreira quando a campanha #MeToo ganhou força por aqui há 12 meses”)

e confirmando a falta de ação dos que ocupam posições de responsabilidade ou assistência, bem como a impunidade dos agressores (por ex., “Toda essa conversa de MeToo é bobagem. Você fala para as mulheres comunicarem o assédio sexual ao RH. O RH faz uma investigação que acoberta o ‘suposto’ ato.”). Por outro lado, percebe-se, também, que o movimento ajudou vítimas que não queriam utilizar os canais formais de comunicação, no sentido de revelar informalmente os incidentes (ex., “Já tentei comunicar essas coisas no movimento MeToo, mas me falta coragem”), e as apoiou a comunicar formalmente os incidentes, por meio, por exemplo, de um relato à AHRC, caso da citação abaixo:

O holofote internacional do #MeToo sobre a má conduta sexual e o abuso de poder por indivíduos em posição de autoridade, e as alegações de má conduta sexual feitas contra figuras da mídia aqui na Austrália têm sido, inegavelmente, um catalisador para dar voz (predominantemente) às mulheres, dando-lhes a capacidade de falar sobre comportamentos que sequer deveriam ter ocorrido, e muito menos no ambiente de trabalho.

Nos EUA, de acordo com uma pesquisa conduzida em janeiro de 2018 com 1.000 mulheres e 1.000 homens com idades a partir de 18 anos, conduzida em janeiro de 2018 (Kearl, 2018, p. 7): “81% das mulheres e 43% dos homens relataram ter passado por alguma forma de assédio sexual e/ou agressão sexual durante a vida.

- Mais de 3 em cada 4 mulheres (77%) e 1 em cada 3 homens (34%) sofreram assédio sexual verbal;
- Uma em cada 2 mulheres (51%) e 1 em cada 6 homens (17%) foram sexualmente tocados de forma indesejada;
- Cerca de 4 em cada 10 mulheres (41%) e 1 em cada 4 homens (22%) passaram por assédio sexual na internet;
- Mais de 1 em cada 3 mulheres (34%) e 1 em cada 10 homens (12%) foram fisicamente seguidos;
- Perto de 1 em cada 3 mulheres (30%) e 1 em cada 10 homens (12%) passaram por *genital flashing* [ato obsceno em que o assediador expõe genitália à vítima];

<sup>1</sup> <https://www.humanrights.gov.au/our-work/sex-discrimination/projects/national-inquiry-sexual-harassment-australian-workplaces>

- Mais de 1 em cada 4 mulheres (27%) e 1 em cada 14 homens (7%) sobreviveram a agressão sexual”.

Essa pesquisa também destacou que “Qualquer pequena diferença entre os grupos étnicos/raciais de mulheres não foi estatisticamente significativa. De modo geral, entre os homens, os hispânicos foram os que relataram ter sofrido mais assédio e agressão sexual para todas as categorias, enquanto os homens negros foram os que relataram ter sofrido menos. A diferença entre os grupos étnicos/raciais foi particularmente significativa para o assédio fisicamente agressivo (36% dos homens hispânicos, em comparação com 25% dos homens brancos e 18% dos homens negros) e para agressão sexual (12% dos homens hispânicos em comparação com 8% dos homens negros e 6% dos homens brancos)” (*ibid*, p. 18).

Esses relatos e pesquisas destacaram a necessidade de mudança, sugerindo a intersecção de desigualdades entre gênero, classe e raça, e enfatizaram o papel que as práticas de liderança desempenham na manutenção ou promoção de uma cultura que apoia o abuso de poder sobre as mulheres sob a forma de má conduta sexual. Eles também revelaram a compreensão dos indivíduos sobre a capacidade das práticas de liderança no sentido de coibir o abuso sistêmico e individual das mulheres.

## CASOS DE INTERSECÇÕES DE DESIGUALDADE

A fim de ilustrar mais vividamente as formas pelas quais homens em posições de liderança utilizam seu poder para abusar das mulheres, passamos agora a analisar dois casos de grande repercussão na mídia que ajudaram a atrair atenção para a questão do abuso e da violência sexuais contra as mulheres. Esses casos constituem exemplos terríveis das relações entre poder, violência e liderança, bem como da complexidade das práticas coercitivas na intersecção das diferenças (por ex., gênero, classe social, idade, etnicidade).

No dia 7 de dezembro de 2017, em uma audiência do Congresso dos EUA sobre assédio sexual no ambiente de trabalho, Gloria Lett, advogada e assessora congressional para assuntos de relações de trabalho, prestou um depoimento em que relatava suas próprias experiências de discriminação. Além de explicar como o assédio sexual levou-a, no início de sua carreira, a deixar um emprego com o qual estava satisfeita, ela também revelou algumas realidades de discriminação e abuso de caráter racial a que foi submetida. Lett descreveu um incidente nos seguintes termos:

Como mulher negra, também já sofri discriminação racial no ambiente de trabalho [...] Trabalhei numa empresa privada onde um gerente branco trazia um chicote, que ele deixava à mostra em seu escritório. E quando lhe perguntavam sobre aquilo, ele dizia que queria – abre aspas – motivar os funcionários negros – fecha aspas. (Edwards, 2017, s.p.)

A história de Lett é uma história de racismo explícito que ecoa assustadoramente as injustiças extremas do passado dos EUA, amplificando-as em um presente onde a autoridade branca utiliza ameaças de violência na tentativa de controlar os afro-americanos. É também uma história sobre liderança. Não os contos de fadas de heroísmo que caracterizam grande parte das pesquisas sobre liderança (Grint, 2010), mas a dura realidade do que pode acontecer quando a autoridade no local de trabalho interage com um legado cultural de colonialismo e sexismo. O relato de Lett é angustiante por si só, mas angustiante também porque representa as experiências de tantas mulheres no ambiente de trabalho nas mãos dos homens. Ele mostra, ainda, como essas experiências podem ser perturbadoramente diferentes para as mulheres negras. São justamente disparidades como essas, e o modo como os líderes as exploram e reproduzem para garantir seu domínio, que mostram como funcionam os regimes de desigualdade (Cook & Glass, 2014).

O segundo é o caso do produtor de filmes de Hollywood e agressor sexual em série Harvey Weinstein. Quando Lupito Nyong’o, atriz queniana-mexicana vencedora de um Oscar, escreveu no *The New York Times*, em outubro de 2017 (Nyong’o, 2017), sobre o assédio que sofreu nas mãos de Weinstein, ela foi a primeira atriz negra proeminente a testemunhar ter sido assediada por Weinstein; as outras acusadoras eram, em geral, brancas. Foi em resposta a Nyong’o que, em comparação com todas as outras acusadoras, Weinstein elaborou uma negação muito específica, afirmando efetivamente que ela havia inventado a história. Embora ele tenha assumido a responsabilidade por tantos de seus comportamentos repreensíveis, sua reação mudou quando sua acusadora era negra, o que resultou em muitas pessoas chamarem sua defesa de racista (Wang, 2017).

O histórico de Weinstein de assédio e agressão sexual contra mulheres ao longo de toda a sua carreira é um exemplo do pior tipo de abuso de poder por uma figura de autoridade masculina branca. Este comportamento foi possibilitado pelo poder a ele conferido por sua posição de liderança como copresidente da The Weinstein Company. Seu perturbador histórico de abuso sistemático de mulheres em uma indústria na qual ‘líderes’ brancos

tomam decisões de carreira que afetam a vida das mulheres com base em uma avaliação da ‘fodibilidade’<sup>2</sup> (Adewunmi, 2017) de cada uma delas não é desprovido de dimensões raciais

Tanto o gerente ‘feitor de escravos’ de Gloria Lett quanto Harvey Weinstein conseguiram seguir impunes com seus padrões de repetido abuso por tantas décadas porque seus comportamentos têm sido aceitos como normais em seus respectivos ambientes institucionais. Esses atos representam uma forma injuriosa de liderança que constitui uma prática aceita e dominante, sendo apoiada e legitimada por interseções de sistemas complexos de poder, tais como as visões racistas brancas étnico-nacionalistas e a dominação patriarcal. Em sua defesa, Weinstein disse: “Cheguei à maioria nos anos 60 e 70, quando todas as regras sobre comportamento e ambiente de trabalho eram diferentes. Essa era a cultura na época.” (Eve, 2017, s.p.). As implicações dessa recusa em assumir a responsabilidade são que quando a desigualdade de poder entre homens e mulheres é institucionalizada, o abuso das mulheres torna-se normalizado. Além disso, tal institucionalização é ainda mais solidificada pela “pressão para reconstruir a história de modo a manter a associação, própria do status quo, entre liderança, ação individual, masculinidade e noções estáticas e hierárquicas de poder e controle” (Fletcher, 2004, p. 653; ver também Ford, 2005). É assim que os regimes de desigualdade operam, e é assim que os líderes os exploram para assegurar sua dominação (Cook & Glass, 2014).

## LIDERANÇA COMO AÇÃO POLÍTICA CONTRA A VIOLÊNCIA SEXUAL

O assédio sexual contra mulheres que se identificam ou são percebidas como pertencentes a outro grupo minoritário ocorre dentro e por meio de interseções de estruturas de poder. É, portanto, crucial compreender que, no ambiente de trabalho, essas formas de discriminação e práticas de liderança violentas estão inseridas em regimes e sistemas de desigualdade historicamente moldados, os quais produzem experiências distintas que tornam alguns de nós insignificantes (Collins, 2015) por meio da realização e implementação de “práticas, processos, ações e significados que geram e mantêm desigualdades de classe, gênero e raça dentro de organizações específicas” (Acker, 2006b, p. 443).

O enfrentamento da violência sexual e a conquista da igualdade nas organizações exigem uma ruptura das condições

subjacentes que reproduzem os privilégios e injustiças, incluindo a tolerância cultural à violência. Lidar com esses atos de violência e condições organizacionais requer um compromisso profundo por parte da liderança e a construção de alianças em todos os níveis das organizações, ao invés de uma forma acrítica de *compliance* ou de abordagem “neutra em termos de gênero” que falha em reconhecer as necessidades individuais e mantém a desigualdade de gênero.

Um bom começo é entender como funcionam os regimes de desigualdade, por meio da análise das hierarquias e posições de liderança dentro das organizações. Mas isso não é suficiente, pois, em alguns casos, um foco individual pode ter o efeito oposto, fazendo com que determinadas pessoas pareçam ou se sintam mais isoladas, constituindo, assim, uma plataforma normativa para o comportamento opressor em instituições que reforçam a dominação patriarcal por meio da ordem estrutural. Se nosso objetivo é sermos capazes de (inter)agir como iguais em organizações sem violência, alcançar a igualdade em ambientes de trabalho específicos é apenas parte da luta emancipatória. Para liderar mudanças sistêmicas mais amplas, é necessário agir além das violações individuais ou desigualdades em organizações isoladas. É necessário, também, assumir a responsabilidade por todas as nossas ações.

Enfrentar a violência sexual no ambiente de trabalho requer mudanças políticas (Rottenberg, 2019) e compromisso por parte dos líderes. Tal política significa a implementação práticas de liderança que reconheçam a existência de regimes de desigualdade e busquem desafiar e transformar as relações tradicionais de gênero no ambiente de trabalho caracterizadas por interações produtivas e restritivas baseadas no poder. Essa política depende também da criação de práticas compartilhadas ou de “comunidade”, exemplificadas por movimentos feministas, como o #MeToo, o #ShoutingBack e o Black Lives Matter (Pullen, Rhodes, McEwen & Liu, 2019). De fato, a discussão de Özkazanç-Pan (2019, p.1217) sobre o feminismo coletivo nos lembra que “a mudança do sistema de gênero exigirá esforços, vozes e pesquisas coletivos que certamente cruzam as fronteiras nacionais, virtuais e comunitárias quando se faz necessária uma ação comunal e transversal ampla”. Essas formas de organização mostram a importância vital de construir forças que atravessem os eixos de diferença para romper a hierarquia, o poder e os regimes nos quais a desigualdade se perpetua, e não apenas tratar das mudanças estruturais necessárias para interromper o ressurgimento do mesmo comportamento em outros indivíduos, mas também denunciar e/ou processar agressores individuais

<sup>2</sup> Nota do tradutor: no original, ‘fuckability’.

em nível organizacional e nacional (Teixeira & Rampazo, 2017; Teixeira, Silva, Mesquita, & Rampazo, 2018).

Algumas das queixas no âmbito do movimento #MeToo com relação ao assédio sexual no ambiente de trabalho levaram a mudanças, como o aumento da apresentação de queixas legais, mais incidentes relatados e a implementação de novos programas de treinamento (Baum, 2019). Alguns exemplos de material de treinamento incluem o *Consent Matters*, destinado a funcionários e estudantes universitários na Austrália,<sup>3</sup> e o norte-americano *That's Harassment* (Avin & Schwimmer, 2018). Os próximos passos necessários para encerrar o ciclo de violência envolvem a responsabilização dos homens por suas ações contra as mulheres, e, ainda, que os líderes assumam a responsabilidade pelas mudanças culturais e de atitude nas organizações.

## REFERÊNCIAS

- Acker, J. (2006). *Inequality regimes: Gender, class, and race in organizations*. *Gender & Society*, 20(4), 441-464. doi: 10.1177/0891243206289499
- Adewunmi, B. (2017, October 19). There's an elephant in Harvey Weinstein's hotel room. *BuzzFeed News*. Retrieved from [https://www.buzzfeed.com/bimadewunmi/lets-talk-about-black-women-in-hollywood-and-harvey?utm\\_term=.qvROI0r9V#.shmyJyQqV](https://www.buzzfeed.com/bimadewunmi/lets-talk-about-black-women-in-hollywood-and-harvey?utm_term=.qvROI0r9V#.shmyJyQqV)
- Australian Bureau of Statistics. (2018). *49060DO0002\_2016 Personal Safety, Australia, 2016: Most recent incident of violence: Tables 8 to 16*. Canberra: Australian Bureau of Statistics.
- Avin, S., & Schwimmer, D. (2018). That's harassment. *Milk Studios*. YouTube channel. Retrieved from <https://www.youtube.com/channel/UCQnHegT-awFsplQdVLCaKpA>
- Baum, B. (2019). Workplace sexual harassment in the "Me Too" era: The unforeseen consequences of confidential settlement agreements. Paper presented at the *ASBBS 26th Annual Conference*, Harrah, Las Vegas, USA. Retrieved from [http://asbbs.org/files/2019/ASBBS\\_26th\\_Conference\\_Proceedings.pdf#page=45](http://asbbs.org/files/2019/ASBBS_26th_Conference_Proceedings.pdf#page=45)
- Collins, P. H. (2015). Intersectionality's definitional dilemmas. *Annual Review of Sociology*, 41, 1-20.
- Cook, A., & Glass, C. (2014). Above the glass ceiling: When are women and racial/ethnic minorities promoted to CEO? *Strategic Management Journal*, 35(7), 1080-1089. doi: 10.1002/smj.2161
- Cortina, L., Koss, M., & Cook, S. (2018). What's the difference between sexual abuse, sexual assault, sexual harassment and rape. *The Conversation*. Retrieved from <https://theconversation.com/whats-the-difference-between-sexual-abuse-sexual-assault-sexual-harassment-and-rape-88218>
- Edwards, D. (2017, December 7). House Employment Counsel staff testifies: White ex-boss used whip at work to 'motivate the black employees'. *RawStory*. Retrieved from <https://www.rawstory.com/2017/12/house-employment-counsel-staff-testifies-white-ex-boss-used-whip-at-work-to-motivate-the-black-employees/>
- Evans, M., Haussegger, V., Halupka, M., & Rowe, P. (2019). *Social attitudes to gender equality in Australia: Part 1: Quantitative findings*. Canberra: 5050 by 2030 Foundation. Retrieved from <https://www.5050foundation.edu.au/assets/reports/documents/From-Girls-to-Men.pdf>
- Eve, J. (2017, October 5). The sixties made me do it! Harvey Weinstein's excuse. *Huffington Post*. Retrieved from [https://www.huffingtonpost.com/entry/the-sixties-made-me-do-it-harvey-weinsteins-excuse\\_us\\_59d6a427e4b08ce873a8cc77](https://www.huffingtonpost.com/entry/the-sixties-made-me-do-it-harvey-weinsteins-excuse_us_59d6a427e4b08ce873a8cc77)
- Feldblum, C. R., & Lipnic, V. A. (2016). *Report of the co-chairs of the EEOC select task force on the study of harassment in the workplace*. Retrieved from [https://www.eeoc.gov/eeoc/task\\_force/harassment/upload/report.pdf](https://www.eeoc.gov/eeoc/task_force/harassment/upload/report.pdf)
- Fletcher, J. K. (2004). The paradox of postheroic leadership: An essay on gender, power, and transformational change. *Leadership Quarterly*, 15(5), 647-661. doi: 10.1016/j.leaqua.2004.07.004
- Ford, J. (2005). Examining leadership through critical feminist readings. *Journal of Health Organization and Management*, 19(3), 236-251. doi: 10.1108/14777260510608961v
- Gebicki, C., Meagher, A., & Flax, G. (2018). *Everyone's business: Fourth national survey on sexual harassment in Australian workplaces*. Sydney: Australian Human Rights Commission.
- Grint, K. (2010). The sacred in leadership: Separation, sacrifice and silence. *Organization Studies*, 31(1), 89-107. doi: 10.1177/0170840609347054
- Hart, C. G., Crossley, A. D., & Correll, S. J. (2018). Leader messaging and attitudes toward sexual violence. *Socius*, 4, 1-11. doi:10.1177/2378023118808617
- hooks, b. (2004). *We real cool: Black men and masculinity*. London, UK: Psychology Press Ltd.
- Kearl, H. (2018). *The facts behind the #MeToo movement: A national study on sexual harassment and assault*. Retrieved from <http://www.stopstreetharassment.org/wp-content/uploads/2018/01/Full-Report-2018-National-Study-on-Sexual-Harassment-and-Assault.pdf>
- Mackay, A. (2018). *Recent developments in sexual harassment law: Towards a new model*. Submission 108 to the National Inquiry into Sexual Harassment in Australian Workplaces. Sydney: Australian Human Rights Commission. Retrieved from <https://humanrights.gov.au/our-work/sex-discrimination/publications/respectwork-sexual-harassment-national-inquiry-report-2020>
- Nason G., & Sangiuliano M. (2020). *Deliverable No. 3.3. State of the art analysis: Mapping the awarding certification landscape in Higher Education and Research*. Hague: European Union.

<sup>3</sup> <https://www.universitiesaustralia.edu.au/uni-participation-quality/students/Student-safety>



- New South Wales Department of Community and Justice. (2021). What is sexual assault. *NSW Department of Community and Justice*. Retrieved from [https://www.victimsservices.justice.nsw.gov.au/sexualassault/Pages/sexual\\_assault\\_victims.aspx](https://www.victimsservices.justice.nsw.gov.au/sexualassault/Pages/sexual_assault_victims.aspx)
- Nyong'o, L. (2017). Lupita Nyong'o: Speaking Out About Harvey Weinstein. *The New York Times*, 19 October. Retrieved from <https://www.nytimes.com/2017/10/19/opinion/lupita-nyong'o-harvey-weinstein.html>
- Özkazanç Pan, B. (2019). On agency and empowerment in a# MeToo world. *Gender, Work & Organization*, 26(8), 1212-1220. doi: 10.1111/gwao.12311
- Pullen, A., Rhodes, C., McEwen, C., & Liu, H. (2019). Radical politics, intersectionality and leadership for diversity in organizations. *Management Decision*. <https://doi.org/10.1108/MD-02-2019-0287>
- ReachOut. (2021). What is sexual harassment? *ReachOut*. Retrieved from <https://au.reachout.com/articles/what-is-sexual-harassment>
- Rottenberg, C. (2019). # MeToo and the prospects of political change. *Soundings*, 71(71), 40-49. doi: 10.3898/SOUN.71.03.2019v
- Savigny, H. (2020). *Cultural sexism: The politics of feminist rage in the #metoo era*. Bristol, UK: Bristol University Press.
- Teixeira, C. T., Silva, C. R., Mesquita, J. S., & Rampazo, A. V. (2018). Assédio sexual no contexto acadêmico da administração: Relações de poder cotidianas sobre as quais elas já disseram, e nós vamos dizer mais. E. V *CBE0*, Curitiba, PR. Recuperado de <http://www.sisgeenco.com.br/sistema/cbeo/anais2018/ARQUIVOS-resumos/GT11-197-152-20180520170758.pdf>
- Teixeira, J. C., & Rampazo, A. da S. V. (2017). Assédio sexual no contexto acadêmico da administração: O que os lábios não dizem, o coração não sente? *Farol – Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade*, 11(4), 1151-1235.
- US Equal Employment Opportunity Commission. (2019). *Enforcement & litigation statistics*. Retrieved from [https://www.eeoc.gov/eeoc/statistics/enforcement/sexual\\_harassment\\_new.cfm](https://www.eeoc.gov/eeoc/statistics/enforcement/sexual_harassment_new.cfm)
- Wang, A. (2017). Harvey Weinstein, accused by dozens, specifically disputes Lupita Nyong'o's claims. *Stuff*, 23 October. Retrieved from <https://www.stuff.co.nz/entertainment/celebrities/98141118/weinstein-accused-by-dozens-specifically-disputes-nyongos-harassment-claims>
- Webster, K., Diemer, K., Honey, N., Mannix, S., Mickle, J., Morgan, J., ... Ward, A. (2018). *Australians' attitudes to violence against women and gender equality. Findings from the 2017 National Community Attitudes towards Violence against Women Survey (NCAS)* (Research report, 03/2018). Sydney, NSW: ANROWS.

## CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES

Os autores realizaram todas as etapas de desenvolvimento do estudo. Desde a conceitualização e abordagem teórica-metodológica, a revisão teórica (levantamento de literatura), e, por fim, redação e revisão final do artigo.

# PENSATA

Submetido 20.12.2019. Aprovado 22.06.2020

Avaliado pelo sistema *double blind review*. Editora Científica: Cíntia Rodrigues de Oliveira

Versão original

DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020210208>

## FEMINIZAÇÃO DO ENVELHECIMENTO: UM FENÔMENO MULTIFACETADO MUITO ALÉM DOS NÚMEROS

Esta pensata apresenta a ampliação da concepção de feminização do envelhecimento ao contemplar as condições atreladas às relações de trabalho de mulheres em processo de envelhecimento. Geralmente, a feminização do envelhecimento está relacionada, exclusivamente, ao fato de que há mais mulheres do que homens na população idosa, especialmente no Brasil. Por meio de um embasamento teórico, foi possível ampliar a concepção do fenômeno a partir de três eixos: a constituição da feminização do envelhecimento, as feições de quem o enfrenta e, por fim, as necessidades das mulheres em processo de envelhecimento e estratégias de transformação no contexto de trabalho. Esses elementos permitem defender que o fenômeno é complexo e multifacetado, indo além dos aspectos quantitativos de um maior número de idosas do que homens idosos no País. Observou-se que essas mulheres enfrentam dificuldades com relação à inserção, manutenção e progressão em suas carreiras por conta do preconceito de gênero e idade, além de outros desafios profissionais. Essa ampliação do conceito revelou a fragilidade de suporte e atenção a esse grupo social nas organizações, o que permite argumentar que há a necessidade de maior enfrentamento e conscientização de profissionais e gestores para uma efetiva transformação no mundo do trabalho dessas mulheres.

### INTRODUÇÃO

A projeção para a população global com 65 anos ou mais é a de que ela deverá dobrar para 1,5 bilhão em 2050, haja vista que havia 703 milhões de pessoas com essa idade no mundo em 2019 (United Nations, 2019). Na América Latina, a porcentagem da população com 65 anos ou mais quase dobrou nos últimos anos, passando de 5% em 1990 para 9% em 2019 (United Nations, 2019). Com relação às mulheres com 65 anos ou mais, as projeções indicam que, em 2050, elas representarão 54% da população global (United Nations, 2019).

No Brasil, estima-se que, em 2060, o percentual da população com 65 anos ou mais de idade será de 25,5% (58,2 milhões), enquanto, em 2018, essa proporção foi de 9,2% (19,2 milhões) (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE], 2018). Com relação à proporção entre os sexos, tem-se que os homens de 60 anos ou mais de idade correspondiam a 5,7% da população, em 2012, e as mulheres, a 7,2%; já no ano de 2018, os homens dessa faixa etária correspondiam a 6,8%, e as mulheres, a 8,6% (IBGE, 2019). As mulheres também são as que vivem mais em nosso país. Dados da tábua de mortalidade indicam que os homens possuem uma expectativa de vida de 72,8 anos, e as mulheres, uma expectativa de vida de 79,9 anos (IBGE, 2018). Tendo em vista que há mais mulheres idosas do que homens, tanto no mundo como no Brasil, diz-se que há uma feminização

**VANESSA MARTINES CEPellos<sup>1</sup>**

vanessa.cepellos@fgv.br

0000-0001-6707-9751

<sup>1</sup>Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil

do envelhecimento em áreas urbanas (Camarano, 2004; Gavrilov & Heuveline, 2003; Lima & Bueno, 2009).

A feminização do envelhecimento interessa ao contexto das organizações na medida em que muitas mulheres adentram ou permanecem no mercado de trabalho durante o processo de envelhecimento (Nascimento & Rabêlo, 2008). No entanto, não se deve desconsiderar as condições nas quais as mulheres atuam profissionalmente. Dados apresentados por Felix (2016) mostram que o emprego formal já pode cair para as mulheres a partir de 25 anos. Entre 45 e 49 anos, aproximadamente, 28% das mulheres possuem um emprego formal, depois dos 55 anos a taxa estaciona em 20% e, depois dos 60 anos, menos de 10% empregam-se em regime CLT.

As dificuldades associadas ao processo de envelhecimento de mulheres nem sempre são conhecidas, pois a maioria dos trabalhos sobre envelhecimento não leva em consideração as características específicas de homens e mulheres, tratando-os de maneira homogênea (Lima & Bueno, 2009; Mori & Coelho, 2004). Portanto, apesar da relevância do tema, são escassos os trabalhos que destacam o envelhecimento da mulher (Lima & Bueno, 2009; Nascimento, 2015) e os aspectos que caracterizam a feminização do envelhecimento, especialmente quando o fenômeno é abordado a partir da perspectiva do contexto de trabalho.

Parece não haver, na literatura, um consenso sobre a partir de que idade as mulheres começam a vivenciar dificuldades no mercado de trabalho, ou seja, a ser consideradas “velhas”: se a partir dos 50 anos (Moore, 2009) ou ainda mais cedo, às vezes, quando elas têm apenas 40 anos de idade (Fineman, 2014). Isso parece ocorrer porque, para as mulheres, “a idade é potencialmente um duplo prejuízo: elas frequentemente sofrem discriminação etária em idades mais jovens que os homens” (Fineman, 2014, p. 1721). Nesse sentido, parece ser possível defender que a feminização do envelhecimento não está associada exclusivamente às mulheres idosas, ou seja, aquelas com 60 anos ou mais (Lei n. 8.842, 1994), mas também às mulheres que sofrem discriminação antes mesmo de atingirem a terceira idade.

Vale ressaltar que esta pensata se pauta na concepção do envelhecimento como uma categoria socialmente produzida (Debert, 2007) e na teorização da interseccionalidade (Nash, 2008). A teorização da interseccionalidade refere-se à noção de que a subjetividade é constituída por vetores de raça, gênero, classe e sexualidade que se reforçam mutuamente (Nash, 2008), contemplando a “multidimensionalidade” das experiências marginalizadas dos sujeitos marginalizados (Crenshaw, 1989). A interseccionalidade tem um interesse de longa data em uma intersecção específica: a de raça e gênero (Crenshaw, 1991), mas

existe uma lacuna no conhecimento de como gênero se relaciona com outros atributos – classe, religião, deficiência, idade, e qual o impacto dessas intersecções na vida profissional (Harding, Ford, & Fotaki, 2013). Embora a contribuição da abordagem interseccional tenha sido amplamente debatida em periódicos de Sociologia e específicos de gênero, seu uso ainda permanece relativamente limitado aos estudos sobre relações de trabalho e emprego (McBride, Hebson, & Holgate, 2014). Além disso, pesquisadores afirmam que, apesar do crescente interesse em percepções baseadas na idade e práticas no trabalho, a complexidade do envelhecimento e as formas pelas quais ele se cruza com outros aspectos da identidade, dentro de um cenário organizacional, ainda estão em estágios embrionários (Cleveland, Huebner, & Hanscom, 2017; Riach, Rumens, & Tyler, 2014). No entanto, autores alegam que a relação conjunta entre gênero e idade tem o potencial de moldar identidades que, por sua vez, podem influenciar as percepções e resultados do trabalho (Cleveland et al., 2017).

Ao discutir o tema da feminização do envelhecimento, foram identificados três eixos que nos ajudam a melhor compreender o fenômeno e como ele se reflete nas relações de trabalho: a constituição da feminização do envelhecimento, as feições de quem o enfrenta e, por fim, as necessidades das mulheres em processo de envelhecimento e estratégias de transformação no contexto de trabalho.

Esses elementos permitem defender o argumento de que a feminização é um fenômeno complexo e multifacetado, indo além dos aspectos quantitativos de um maior número de idosas do que homens idosos em nosso país, na medida em que ela pode englobar, também, as desigualdades enfrentadas pelas mulheres ao longo do processo de envelhecimento no contexto de trabalho. Neste texto, são promovidas reflexões acerca da temática, para que, por meio de ações das organizações, os fatores que tornam a mulher em processo de envelhecimento vulnerável sejam mitigados no contexto brasileiro.

A pensata contribui, portanto, com a proposta de ampliação do conceito de feminização do envelhecimento, o que permite estimular o debate sobre o tema no campo da Administração, a fim de mitigar os efeitos de prejuízos advindos da idade.

## O QUE É A FEMINIZAÇÃO DO ENVELHECIMENTO?

Com base na literatura na nacional e internacional sobre o tema, buscou-se identificar os principais eixos que caracterizam o fenômeno da feminização do envelhecimento e sua relação

com o mundo do trabalho: a constituição da feminização do envelhecimento, as feições de quem o enfrenta e, por fim, as necessidades das mulheres em processo de envelhecimento e estratégias de transformação no contexto de trabalho. Tais eixos de análise serão abordados de maneira mais específica ao longo desta seção.

## A constituição da feminização do envelhecimento

*A feminização do envelhecimento trata do fenômeno em que há “maior proporção de mulheres que de homens na população idosa, especialmente em idades mais avançadas” (Sousa, Lima, Cesar, & Barros, 2018, p. 2), ou seja, tende a ser caracterizado pelo “fruto dos amplos diferenciais no volume de idosos por sexo” (Moreira, 1998, p. 88) e pelo fato de que o envelhecimento se mostra mais longo entre as mulheres, visto que elas sobrevivem por mais tempo (Moreira, 1998).*

No entanto, apesar de serem maioria na população e apresentarem maior expectativa de vida, o processo de envelhecimento pode ser vivenciado por essas mulheres a partir de eventos de discriminação por conta do gênero e da idade, especialmente no contexto de trabalho. Isso parece ocorrer porque, em nossa sociedade, a idade se mostra um marcador que compacta formas de pensar e de compreender um indivíduo, uma organização ou até mesmo uma sociedade (Fineman, 2014). O ageísmo, ou seja, a discriminação de adultos mais velhos (Butler, 1989; Dennis & Thomas, 2007; Palmore, 1999), afeta diferentes categorias de idade dos funcionários, mas predomina entre as categorias etárias mais jovens e mais velhas, sendo as mulheres as principais vítimas, pois suas dificuldades parecem ainda maiores (Duncan & Loretto, 2004).

Autores defendem que essa discriminação se apresenta como um fenômeno que não ocorre somente dentro de uma organização, mas que é algo coproduzido na interação de processos políticos e organizacionais, todos os dias, por meio de práticas de trabalho e de ações individuais (Halford, Lotherington, Obstfelder, & Kukarenko, 2015; Krekula, Nikander, & Wilińska, 2018). Pesquisadores apontam que há uma maior valorização do homem em idade avançada e do jovem em detrimento das mulheres que envelhecem (Barrett & Nauman-Sessions, 2016), especialmente em âmbito organizacional (McGann et al., 2016).

Na esfera organizacional, as mulheres podem sofrer discriminação explícita, ao serem informadas de que estão muito velhas, além de perceberem a idade como uma barreira na busca de trabalho, acesso à formação, remuneração e progressão na carreira, de maneira velada ou direta (Moore, 2009). Mulheres

são rejeitadas em processos seletivos por meio da linguagem neutra com relação à idade, pois são descritas como candidatas “superqualificadas para a vaga” e “experientes demais” (McMullin & Berger, 2006). A percepção de que elas podem não se relacionar bem com os funcionários mais jovens e as deficiências percebidas em suas habilidades técnicas também se mostram fatores que ocasionam discriminação (Handy & Davy, 2007).

O preconceito enfrentado pelas mulheres mais velhas não está relacionado somente à idade cronológica, mas também à aparência no contexto de trabalho (Jyrkinen, 2014; Krekula et al., 2018). Em uma pesquisa realizada na Finlândia a partir de 15 entrevistas individuais e dois grupos focais envolvendo 12 gestoras de 30 a 60 anos, foi possível identificar que as mulheres se sentem sob vigilância constante por sua aparência, vestuário e comportamento dentro e fora do local de trabalho e, por essa razão, adotam estratégias de enfrentamento e de autogerenciamento (McKie & Jyrkinen, 2017). Além disso, o envelhecimento trouxe desafios para permanecerem com energia e jovens, a fim de melhorar a imagem da organização. Por essa razão, mulheres se engajam em estratégias antienvelhecimento, como exercícios físicos e dietas (McKie & Jyrkinen, 2017). Elas entendem que lhes cabe, individualmente, envelhecer com sucesso, principalmente por meio do consumo (produtos para a pele, cirurgias cosméticas e procedimentos estéticos), a fim de evitar o declínio, assumindo o controle de seu próprio envelhecimento (Trehwey, 2001).

Por meio da beleza, as mulheres buscam lutar contra a invisibilidade e investem na aparência, tanto para atrair ou manter um parceiro romântico quanto para atender às exigências do emprego (Clarke & Griffin, 2008). No setor de serviços, por exemplo, existe uma valorização no que tange à aparência e juventude e, portanto, algumas mulheres são excluídas por não apresentarem “a forma ideal de profissional” (Moore, 2009). As mulheres assumem que a aparência surge como uma questão relevante, pois está atrelada à atratividade sexual, diferentemente do que ocorre entre os homens, cuja a importância de “parecer jovem” estaria ligada somente às situações em que o trabalho físico é uma exigência, como por exemplo, em trabalho manuais. (McGann et al., 2016).

Pesquisadores verificaram que a discriminação por conta da idade e gênero não se dá, necessariamente, por ações de outros homens, mas sim por outras mulheres, em virtude da competição dentro da empresa, especialmente por parte das mais jovens, por conta da aparência (McMullin & Berger, 2006). Como consequência, as experiências negativas relacionadas à discriminação por idade, como a depreciação de habilidades, podem ser alguns dos motivos pelos quais mulheres que interromperam suas carreiras, mas que decidiram retornar às

atividades, desejem redirecionar seus trabalhos distanciando-se dos antigos empregadores (Lovejoy & Stone, 2012).

É interessante notar, no entanto, que não são somente as mulheres com idade avançada que sofrem preconceito. De acordo com pesquisadores, em todas as idades, as mulheres têm mais probabilidade do que homens de sofrer atitudes preconceituosas sobre aparência ou sexualidade, especialmente aquelas com menos de 25 anos e com mais de 45 anos (Duncan & Loretto, 2004). Por essa razão, as pesquisas utilizadas como base para esta pensata englobam mulheres de diferentes idades, e não exclusivamente idosas.

## As feições de quem enfrenta a feminização do envelhecimento

A feminização do envelhecimento é uma característica que promove alterações no padrão etário das mulheres na força de trabalho (Giatti & Barreto, 2003) e coloca pressões diferenciadas no mercado de trabalho (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada [IPEA], 2010). Para se ter uma ideia, dados das Nações Unidas (2012) indicam que, no ano de 2012, 26% dos homens idosos e 15% das mulheres idosas dos países mais desenvolvidos participavam da força de trabalho. No mesmo ano, no Brasil, 44% dos homens e 21% das mulheres mais velhas compunham a força de trabalho (Gomes & Pamplona, 2015). Portanto, dado o envelhecimento global da força de trabalho, o entendimento dessa fase é crítico para o âmbito das organizações (Gordon & Whelan, 1998).

Alguns fatores podem influenciar a entrada ou continuidade da mulher em idade avançada no mercado de trabalho. Divórcio e viuvez podem alterar a lógica com relação aos novos papéis, já que essa mulher poderá ter que aprender um novo ofício, encontrar formas de se sustentar e até buscar uma maior sociabilidade e novos parceiros (Nascimento & Rabêlo, 2008). Nesse cenário, muitas mulheres estão comprometidas com o seu sustento e o de sua família e, por causa das dificuldades enfrentadas (Nascimento & Rabêlo, 2008) e da baixa escolaridade, acabam aceitando empregos precários, com salários inferiores e que permitam conciliar sua rotina de trabalho, já que não têm preparação para cargos melhores (Gomes & Pamplona, 2015; Nascimento & Souza, 2006). Mulheres em processo de envelhecimento podem, ainda, sofrer pela falta de perspectiva de trabalho, pois muitas se dedicaram a cuidar de filhos e apresentam dificuldades na tentativa de uma inserção profissional (Lima & Bueno, 2009). Por outro lado, outras acabam optando por não buscar emprego, pois seus filhos estão atuando no mercado de trabalho e, por

isso, no papel de avós, acabam sendo encarregadas de cuidar dos netos (Soares, 2012).

Mas quem são essas mulheres que enfrentam dificuldades no mercado de trabalho?

A literatura demonstra que diferentes mulheres em contexto de trabalho enfrentam as dificuldades atreladas ao preconceito de idade. Mulheres executivas parecem vivenciar desafios (Gordon & Whelan, 1998), haja vista que, à medida que a mulher envelhece, são menores as possibilidades de ocupação de cargos gerenciais. Dados mostram que 43,4% dos cargos são ocupados por mulheres entre 16 e 29 anos; 39,5% dos cargos, por mulheres entre 30 e 49 anos; 31,6%, por mulheres entre 50 e 59 anos, e somente 31,3% são ocupados por mulheres com 60 anos ou mais de idade (IBGE, 2018). Mulheres que investiram em trabalhos flexíveis também são vítimas de desigualdade de gênero, uma vez que muitas trabalham de maneira informal, e os níveis de escolha, autonomia e controle são inferiores aos dos homens mais velhos que optaram pelo trabalho flexível (Loretto & Vickerstaff, 2015). Essa falta de reconhecimento do “trabalho” das mulheres mais velhas torna-as menos visíveis nos debates sobre o equilíbrio entre vida profissional e pessoal (Loretto & Vickerstaff, 2015). As acadêmicas também sofrem discriminação por conta da idade e do gênero, porque são pressionadas a assumir papéis apropriados ao gênero – geralmente relacionados ao bem-estar dos alunos, os quais são menos valorizados que as carreiras de pesquisa desenvolvidas por colegas homens mais jovens (Broadbridge, Granleese, & Sayer, 2006). Mulheres imigrantes e indígenas também se mostram vulneráveis ao longo do processo de envelhecimento, principalmente quando decidem retornar à força de trabalho, pois acabam aceitando salários inferiores e atividades com *status* mais baixos do que as que deixaram originalmente, além de trabalhos em meio período (Encel & Studencki, 1997). Empreendedoras enfrentam a discriminação, pois experimentam as desvantagens de ser uma mulher autônoma mais velha, e usam a própria experiência para atuarem de maneira mais ativa contra a discriminação em seus negócios (Meliou, Mallett, & Rosenberg, 2019).

## Necessidades das mulheres em processo de envelhecimento e estratégias de transformação no contexto de trabalho

Como visto ao longo desta pensata, à medida que envelhecem, as mulheres deparam-se com inúmeras dificuldades atreladas ao gênero e idade. Segundo pesquisadores, é importante reconhecer as necessidades dessas mulheres para que organizações possam

compartilhar as responsabilidades e criar programas, políticas e práticas para apoiá-las, gerando consequências positivas para elas e suas organizações (Gordon & Whelan, 1998). É necessário, portanto, compreender as diferentes condições e demandas de mulheres que envelhecem nos diversos âmbitos de trabalho.

Quando se trata de mulheres que ocupam setores tradicionais femininos, autores mostram que, frequentemente, elas recebem salários mais baixos e com menos *status* se comparado aos homens e, por essa razão, se mostram mais expostas a eventos traumáticos e com ferimentos físicos, como quando ocupam serviços de saúde e acabam exercendo a função de faxineiras, enfermeiras e profissionais auxiliares (Payne & Doyal, 2010). Mulheres que se dedicam a atividades domésticas, cuidados dos netos ou outros dependentes também podem ter a saúde mental comprometida devido ao estresse, isolamento social e o não reconhecimento pelo trabalho executado (Payne & Doyal, 2010). Com relação às mulheres que envelhecem em cargos mais elevados nas organizações, autores demonstram que há uma necessidade de renovação do equilíbrio de trabalho-família, de ter mais tempo pessoal, de continuar a atingir realização pessoal e valor percebido para a organização e, por fim, a necessidade de se preparar para a próxima década (Gordon & Whelan, 1998).

A fim de oferecer maior qualidade de vida para mulheres que envelhecem no contexto de trabalho, algumas estratégias são propostas: fomentar uma cultura na qual funcionários se sintam confortáveis em falar sobre os problemas de saúde, reduzir fontes de estresse, e, considerando os efeitos da menopausa, empregadores também poderiam estar atentos à temperatura e ventilação no local de trabalho (Griffiths et al., 2016). Outras variáveis mostram-se significativas para a permanência de mulheres no mercado de trabalho à medida que envelhecem, por exemplo: relações interpessoais, autonomia, flexibilidade e interesses fora do trabalho (Shacklock, Brunetto, & Nelson, 2009).

Apesar da predominância da feminização do envelhecimento, são escassas e incipientes as discussões acerca das iniciativas para minimizar os efeitos do fenômeno em nosso país. Faz-se urgente, portanto, maior atenção e esforço direcionado a essas mulheres que, como visto ao longo desta pensata, deverão participar cada vez mais ativamente da força de trabalho, ainda que sejam vítimas de discriminação por conta do gênero e idade. É esta, portanto, a principal reflexão proposta por esta pensata: O que as organizações estão fazendo em prol das mulheres que envelhecem no contexto de trabalho? As necessidades dessas mulheres são conhecidas? Quais estratégias têm sido implementadas? Entende-se que é necessário estimular aqueles que dirigem as organizações a buscarem o reconhecimento das necessidades dessas mulheres,

incitando transformações quanto à sua inclusão e respeito dentro do espaço organizacional (Cepellos, 2016).

## COMENTÁRIOS FINAIS

Esta pensata teve como base uma perspectiva multidisciplinar, ao explorar a literatura a respeito da feminização do envelhecimento. Argumentamos que a concepção de feminização vai muito além dos números, no sentido de que o fenômeno não se resume ao fato de que há mais mulheres idosas na sociedade brasileira e que elas vivem mais do que os homens, mas sim de que ele é complexo e multifacetado. Os prejuízos parecem advir de situações, contextos históricos e culturais, especialmente em nosso país (Goldani, 2010), que fazem com que, no Brasil, as mulheres se tornem mais vulneráveis do que os homens durante o processo de envelhecimento.

Ao discutir o tema, esta pensata argumenta que há três eixos que norteiam o fenômeno em análise: a constituição da feminização do envelhecimento, as feições de quem o enfrenta e, por fim, as necessidades das mulheres em processo de envelhecimento e estratégias de transformação no contexto de trabalho.

Nesse sentido, defendemos que o tópico está atrelado ao fato de que as mulheres encaram inúmeros desafios ao longo do processo de envelhecimento, ou seja, como lidar com a aparência, com as percepções sobre suas habilidades técnicas e comportamentais, além de serem questionadas por seus conhecimentos e experiências. A discriminação ocorre tanto por homens quanto por mulheres mais jovens, demonstrando a complexidade do fenômeno.

Ademais, foi possível observar que, conquanto haja maior contingente de mulheres mais velhas na força de trabalho, poucas ações estão sendo colocadas em prática para mitigar os problemas enfrentados por elas.

A pensata contribui, portanto, com a proposta de se ampliar o conceito de feminização do envelhecimento, o que permite estimular o debate sobre as desigualdades enfrentadas pela mulher à medida que envelhecem nas organizações, a fim de mitigar os efeitos de prejuízos advindos da idade.

Considera-se, no entanto, que esta pensata apresenta limitações, na medida em que aborda o tema de feminização do envelhecimento de maneira mais generalizada e exclusivamente teórica. Nesse sentido, sugere-se que, em estudos futuros, o tema seja aprofundado a partir de dados empíricos e que sejam levadas em consideração especificidades de determinados contextos organizacionais e necessidades das mulheres que atuam nesses ambientes. Além disso, sugerem-se estudos comparativos entre

mulheres e homens em idade avançada para identificar elementos que possam diferenciar a experiência do envelhecimento para ambos os grupos.

## REFERÊNCIAS

- Barrett, A., & Naiman-Sessions, M. (2016). 'It's our turn to play': Performance of girlhood as a collective response to gendered ageism. *Ageing and Society*, 36(4), 764-784. doi: 10.1017/S0144686X15000021
- Broadbridge, A., Granleese, J., & Sayer, G. (2006), "Gendered ageism and "lookism": A triple jeopardy for female academics". *Women in Management Review*, 21(6), 500-517. doi: 10.1108/09649420610683480
- Butler, R. (1989, May). Dispelling ageism: The cross-cutting intervention. *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 503, 138-147. doi: 10.1177/0002716289503001011
- Camarano, A. A. (2004). Os novos idosos brasileiros: Muito além dos 60? Rio de Janeiro, RJ: IPEA.
- Cepellos, V. M. (2016). *Os sentidos da idade: Morte e renascimento no processo de envelhecimento de mulheres executivas* (Tese de doutorado, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, SP).
- Clarke, L., & Griffin, M. (2008). Visible and invisible ageing: Beauty work as a response to ageism. *Ageing and Society*, 28(5), 653-674. doi: 10.1017/S0144686X07007003
- Cleveland, J., Huebner, L., & Hanscom, M. (2017). The intersection of age and gender issues in the workplace. *Age Diversity in the Workplace* (Advanced Series in Management, Vol. 17, pp. 119-137). Emerald Publishing Limited. doi: 10.1108/S1877-636120170000017007
- Crenshaw, K. (1989). Demarginalizing the intersection of race and sex: A black feminist critique of antidiscrimination doctrine, feminist theory, and antiracist politics. *University of Chicago Legal Forum*, 139-187.
- Crenshaw, K. (1991). Mapping the margins: Intersectionality, identity politics, and violence against women of color. *Stanford Law Review*, 43(6), 1241-1299. doi: 10.2307/1229039
- Debert, G. G. (2007). A antropologia e o estudo dos grupos e das categorias de idade. In M. Moraes, & L. de Barros, *Velhice ou terceira idade?* (4ª ed.). Editora Fundação Getúlio Vargas. Pp. 49-67. Rio de Janeiro, RJ.
- Dennis, H., & Thomas, K. (2007). Ageism in the workplace. Spring. American Society on Aging. San Francisco, CA.
- Duncan, C., & Loretto, W. (2004), Never the right age? Gender and age-based discrimination in employment. *Gender, Work & Organization*, 11, 95-115. doi: 10.1111/j.1468-0432.2004.00222.x
- Encel, S., & Studencki, H. (1997). Gendered ageism: Job search experiences of older women. NSW Committee on Ageing and the Department for Women (NSW), Sydney, Australia.
- Felix, J. (2016). O idoso e o mercado de trabalho. In A. de O. Alcântara, A. A. Camarano, & K. C. Giacomini, Política nacional do idoso: Velhas e novas questões. IPEA. 241-263. Rio de Janeiro, RJ.
- Fineman, S. (2014). Age matters. *Organization Studies*, 35(11), 1719-1723. doi: 10.1177/0170840614553771
- Giatti, L., & Barreto, S. M. (2003, maio/junho). Saúde, trabalho e envelhecimento no Brasil. *Cadernos de Saúde Pública*, 3(19), 759-771. doi:10.1590/S0102-311X2003000300008
- Goldani, A. M. (2010). "Ageism" in Brazil: What is it? Who does it? What to do with it? *Revista Brasileira de Estudos de População*, 27(2), 385-405. doi: 10.1590/S0102-30982010000200009
- Gomes, P. S., & Pamplona, J. B. (2015, outubro/dezembro). Envelhecimento populacional, mercado de trabalho e política pública de emprego no Brasil. *E&G Economia e Gestão*, 15(41). 206-230. doi: 10.5752/P.1984-6606.2015v15n41p206
- Gordon, J. R., & Whelan, K. S. (1998). Successful professional women in midlife: How organizations can more effectively understand and respond to the challenges. *Academy of Management Executive*, 12(1). 8-27.
- Gavrilov, L. A.; & Heuveline, P. (2003). *Aging of population*. In: Demeny, Paul; McNicoll, Geoffrey. The Encyclopedia of Population. New York, Macmillan Reference USA.
- Griffiths, A., Ceausu, I., Depypere, H., Lambrinouaki, I., Mueck, A., Pérez-López, F. R., Rees, M. (2016). EMAS recommendations for conditions in the workplace for menopausal women. *Maturitas*, 85, 79-81. doi:10.1016/j.maturitas.2015.12.005
- Halford, S., Lotherington, A. T., Obstfelder, A., & Kukarenko, N. (2015). Technical change and the un/troubling of gendered ageing in healthcare work. *Gender, Work & Organization*, 22(5). 495-509. doi: 10.1111/gwao.12087
- Handy, J., & Davy, D. (2007). Gendered ageism: Older women's experiences of employment agency practices. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 45, 85-99. doi: 10.1177/1038411107073606
- Harding, N., Ford, J., & Fotaki, M. (2013). Is the 'F'-word still dirty? A past, present and future of/for feminist and gender studies in organization. *Organization*. 18, 51-65. doi: 10.1177/1350508412460993
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2018). Agência IBGE, projeção da população 2018: Número de habitantes do país deve parar de crescer em 2047. Recuperado de <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/21837-projecao-da-populacao-2018-numero-de-habitantes-do-pais-deve-parar-de-crescer-em-2047>
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2018). Tábua completa de mortalidade para o Brasil – 2018 Breve análise da evolução da mortalidade no Brasil. Recuperado de [https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/3097/tcmb\\_2018.pdf](https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/3097/tcmb_2018.pdf)
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2019). Pesquisa nacional por amostra de domicílios contínua. Características gerais dos domicílios e dos moradores 2018.
- Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. (2010). Comunicados do IPEA: Tendências demográficas, n. 64.
- Jyrkinen, M. (2014). Women managers, careers and gendered ageism. *Scandinavian Journal of Management*, 30, 175-185. doi: 10.1016/j.scaman.2013.07.002
- Krekula, C., Nikander, P., & Wilińska, M. (2018). Multiple marginalizations based on age: Gendered ageism and beyond. In L. Ayalon, & C. Tesch-Römer, Contemporary perspectives on ageism (International Perspectives on Aging, Vol 19). 33-50. Ed.1.

- Lei n. 8.842, de janeiro de 1994. (1994). Política Nacional do Idoso.
- Lima, L. C. V. de, & Bueno, C. M. L. B. (2009). *Envelhecimento e gênero: A vulnerabilidade de idosas no Brasil*. Revista Saúde e Pesquisa, 2(2), 273-280.
- Loretto, W., & Vickerstaff, S. (2015). *Gender, age and flexible working in later life*. *Work, Employment and Society*, 29(2), 233-249. doi: 10.1177/0950017014545267
- Lovejoy, M., & Stone, P. (2012). *Opting back in: the influence of time at home on professional women's career redirection after opting out*. *Gender, Work & Organization*, 19, 631-653. doi: 10.1111/j.1468-0432.2010.00550.x
- McBride, A., Hebson, G., & Holgate, J. (2014). *Intersectionality: Are we taking enough notice in the field of work and employment relations?* *Work, Employment and Society*, 29(2), 331-341. doi: 10.1177/0950017014538337
- McGann, M., Ong, R., Bowman, D., Duncan, A., Kimberley, H., & Biggs, S. (2016). *Gendered ageism in Australia: Changing perceptions of age discrimination among older men and women*. *Economic Papers*, 35, 375-388. doi: 10.1111/1759-3441.12155
- Mckie, L., & Jyrkinen, M. (2017). *Mymanagement: Women managers in gendered and sexualised workplaces*. *Gender in Management*, 32(2), 98-110. doi: 10.1108/GM-04-2016-0091
- McMullin, J. A., & Berger, E. D. (2006). The case of unemployed older workers. In T. Calasanti, & K. F. Slevin, *Age matters: Re-aligning feminist thinking*. Routledge. New York, NY. 201-224.
- Meliou, E., Mallett, O., & Rosenberg, S. (2019). *Being a self-employed older woman: From discrimination to activism*. *Work, Employment and Society*, 33(3), 529-538. doi: 10.1177/0950017018800235
- Moore, S. (2009). "No matter what I did I would still end up in the same position": Age as a factor defining older women's experience of labour market participation. *Work, Employment and Society*, 23(4), 655-671. doi:10.1177/0950017009344871
- Moreira, M. de M. (1998). Envelhecimento da população brasileira: Intensidade, feminização e dependência. *Revista Brasileira de Estudos de População*, 15(1), 79-93.
- Mori, M. E., & Coelho, V. L. D. (2004). *Mulheres de corpo e alma: Aspectos biopsicossociais da meia-idade feminina*. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 17(2), 177-187. doi: 10.1590/S0102-79722004000200006.
- Nascimento, A. J. R. do, & Rabêlo, F. C. E. (2008). *Memória e envelhecimento: Narrativas sobre questões de gênero e do mundo do trabalho*. *Sociedade e Cultura*, 11(2), 333-342. doi: 10.5216/sec.v11i2.5291
- Nascimento, A. J. R. do, & Souza, M. R. de. (2006). As mulheres idosas e o mercado de trabalho. I Seminário Nacional de Trabalho e Gênero. Goiânia, GO.
- Nascimento, M. R. do. (2015). *Feminização do envelhecimento populacional: Expectativas e realidades de mulheres idosas quanto ao suporte familiar*. Associação Brasileira de Estudos Populacionais.
- Nash, J. C. (2008). *Re-Thinking intersectionality*. *Feminist Review*, 89(1), 1-15. doi: 10.1057/fr.2008.4
- Palmore, E. B. (1999). *Ageism: Negative and positive* (2nd ed.). Springer Publishing Company.
- Payne, S., & Doyal, L. (2010). *Older women, work and health*. *Occupational Medicine*, 60(3), 172-177. doi: 10.1093/occmed/kqq030
- Riach, K., Rumens, N., & Tyler, M. (2014). *Un/doing chrononormativity: Negotiating ageing, gender and sexuality in organizational life*. *Organization Studies*, 35(11), 1677-1698. doi: 10.1177/0170840614550731
- Shacklock, K., Brunetto, Y., & Nelson, S. (2009). *The different variables that affect older males' and females' intentions to continue working*. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 47(1), 79-101. doi: 10.1177/1038411108099291
- Soares, C. (2012). Envelhecimento populacional e as condições de rendimento das idosas no Brasil. *Revista Gênero*, 12(2), 167-185.
- Sousa, N. F. da S., Lima, M. G., Cesar, C. L. G., & Barros, M. B. de A. (2018). *Envelhecimento ativo: Prevalência e diferenças de gênero e idade em estudo de base populacional*. *Cadernos de Saúde Pública*, 34(11), 1-14. doi: 10.1590/0102-311x00173317
- Trethewey, A. (2001, November). *Reproducing and resisting the master narrative of decline: Midlife professional women's experience of aging*. *Management Communication Quarterly*, 15(2), 183-226. doi:10.1177/0893318901152002
- United Nations (2012). *Population ageing and development*. New York, USA.
- United Nations. (2019). *World population ageing*. New York, USA.

## CONTRIBUIÇÃO DA AUTORA

A autora declara que realizou todas as etapas de desenvolvimento do estudo. Desde a conceitualização e abordagem teórica-metodológica, a revisão teórica (levantamento de literatura), coleta de dados, bem como na análise de dados e, por fim, redação e revisão final do artigo.



# RESENHA

Versão original

DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020210209>

## UNBLOCKING THE BLOCKCHAIN – UM GUIA AMIGÁVEL SOBRE A PLATAFORMA ETHEREUM

**ETHEREUM: Blockchains, digital assets, smart contracts, decentralized autonomous organizations**

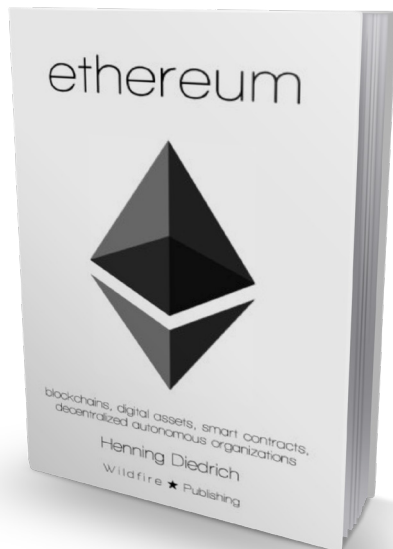
Henning Diedrich. Sydney, Australia: Wildfire Publishing, 2016. 346 p.

Uma das muitas aplicações da tecnologia Blockchain, a criptomoeda Bitcoin, ganhou notoriedade na mídia ao atingir seu valor histórico máximo, de aproximadamente US\$ 20.000,00, em 2017 (Wilkes & Sano, 2018). No entanto, o público que começa a se inteirar sobre essa tecnologia sabe, de fato, o que é o Blockchain? Sabe das possibilidades de aplicação? É preciso entender, portanto, que, apesar de a criptomoeda da plataforma Bitcoin ter sido responsável por popularizar essa tecnologia até o momento, não se limita a ela. Se hoje se espera uma ampla aplicação do Blockchain, o crédito deve ser dado inclusive a uma outra plataforma. A plataforma Ethereum surge como um ambiente mais dinâmico ao desenvolvimento de novas aplicações, e esse livro é dedicado de maneira específica a ela.

Assim, ao empregar uma linguagem não técnica e acessível para iniciantes, práticos e entusiastas deste tema, o autor do livro *Ethereum: Blockchains, digital assets, smart contracts, decentralized autonomous organizations* desenvolve uma discussão abrangente sobre as potencialidades de aplicações da tecnologia Blockchain na plataforma Ethereum. Para isso, o autor do livro, Henning Diedrich, se utiliza de seus conhecimentos como arquiteto de *software* e responsável pelo grupo estratégico sobre Blockchain na IBM.

O livro está estruturado em pequenos capítulos focados em assuntos ou termos específicos do Blockchain e da plataforma Ethereum que vão se intercalando para serem agrupados em três grandes blocos de assuntos, além da parte introdutória. Na introdução, o autor do livro apresenta o Blockchain como uma tecnologia que pode mudar a realidade em que vivemos. Diedrich abre o livro apresentando uma referência da *cultura pop*, a escolha que o personagem principal do filme *Matrix*, de 1999, precisa fazer entre a pílula azul, representando a segura e limitada permanência na realidade conhecida, e a pílula vermelha, representando a dura e excitante entrada em uma nova realidade. Assim, ele convida o leitor a entender essa nova realidade que o Blockchain pode oferecer.

No primeiro bloco, são apresentadas a plataforma Ethereum e suas principais aplicações, e, também, um comparativo com as demais plataformas concorrentes, como a do Bitcoin. O seu criador, Vitalik Buterin, desenvolveu a plataforma a partir de uma linguagem de programação confortável, possibilitando ao usuário fazer tudo o que poderia ser feito nas outras plataformas, e mais. Isso porque a Ethereum foca os chamados *smart contracts*, que são protocolos autoexecutáveis ativados apenas quando uma condição é atendida. Por exemplo, é possível estabelecer em



Por

**KENYTH ALVES DE FREITAS<sup>1,2</sup>**  
kenyth.freitas@gmail.com

0000-0002-7586-6373

**LUIZ CARLOS DI SERIO<sup>1</sup>**  
luiz.diserio@fgv.br

0000-0002-4592-0682

<sup>1</sup>Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil

<sup>2</sup>Indiana University, Kelley School of Business, Indianapolis, IN, Estados Unidos da América

um contrato que cada empresa envolvida na fabricação de um produto possa receber um valor predeterminado após a sua venda por meio de sua própria moeda digital, o Ether, que já estaria inserida nos contratos. Tal estratégia permite que uma série complexa de condições possa ser incluída em um mesmo contrato, como condições de entrega, qualidade, entre outras.

No segundo bloco, é feita uma ampla explicação sobre o Blockchain. Para o autor, tentar definir essa tecnologia de maneira que todos concordem seria impossível. No entanto, algumas características seriam comuns a todas as definições. Por exemplo, a transação de dados deve ser descentralizada, armazenada em diversos computadores de modo criptografado. Isso impede que as informações sejam perdidas ou alteradas, oferecendo transparência e segurança. Como todos os usuários conseguem checar todas as transações da rede, elas deixam de ser anônimas ou confidenciais para todos os usuários da mesma rede.

No terceiro bloco, são discutidas três temáticas. Na primeira, denominada Advertências, são expostas as principais dificuldades da plataforma Ethereum. A segunda, denominada Contexto, traz alguns aspectos específicos, como a história do Bitcoin, da plataforma Ethereum e de suas aplicações. A terceira, denominada Epílogo, mostra a perspectiva do autor sobre a atual promoção do Blockchain pelos meios de comunicação, além da perspectiva futura de seu impacto nas relações econômicas e sociais, por vezes julgada como excessivamente otimista pelo autor do livro.

De acordo com Diedrich, nenhuma das atuais plataformas está preparada para o que será demandado delas no futuro. Apesar de a Ethereum ser considerada a mais dinâmica, ela possui importantes limitações em termos de velocidade, capacidade e escalabilidade. Assim, o autor considera que as atuais versões são um passo adiante para o desenvolvimento de outras mais maduras. Recentemente, foi anunciada uma nova versão da plataforma, chamada Ethereum 2.0, que seria lançada em 2020 com a promessa de aumentar a velocidade e a escalabilidade das transações (Dimitrov, 2019). Este poderia ser o “passo adiante” esperado pelo autor.

Esse livro pode ser avaliado quanto ao seu formato e ao seu conteúdo. No formato, há uma preocupação de Diedrich em oferecer uma ampla revisão dos termos e conceitos com que o leitor possa se deparar em uma discussão sobre o assunto.

Por isso, o livro é composto por uma extensa coletânea de termos, o que lembra uma pequena “enciclopédia” sobre o Blockchain. Ao mesmo tempo que pode ser útil no acesso a uma compreensão inicial, o formato compromete o encadeamento da narrativa do livro. No segundo e terceiro blocos, isso torna-se particularmente desafiador, pois os termos são independentes e, portanto, a conexão entre eles revela-se mais frágil durante a leitura.

No conteúdo, Diedrich argumenta que o Blockchain não é uma tendência exagerada e passageira. A tecnologia tem potencial de trazer mudanças, e a plataforma Ethereum é a mais avançada até o momento. No entanto, o livro oferece poucos exemplos práticos de como as organizações estão implementando essa tecnologia e quais os reais resultados dessa adoção. Em uma visão complementar, o livro *The business blockchain: Promise, practice, and application of the next internet technology*, de William Mougayar (2016), oferece ao leitor um apanhado de empresas que já aplicaram o Blockchain, como Paypal e Applepay, e seus resultados.

Apesar dessas limitações, o livro oferece um entusiasmado guia ao leitor. Aos profissionais iniciantes no tema, esse livro oferece a explicação dos diversos novos termos que surgem nessa discussão. Aos que já estão familiarizados com o tema, o livro é uma oportunidade de ter acesso às reflexões otimistas de um especialista sobre a tecnologia. Desse modo, o objetivo de Diedrich é que seu livro não seja a última palavra sobre Blockchain, muito pelo contrário. A postura do autor é sempre de que esse seja uma porta de entrada a uma enorme discussão em curso. Como nas suas palavras, “tome a pílula vermelha” e aproveite essa nova realidade que se abre.

## REFERÊNCIAS

- Dimitrov, B. (2019, outubro 28). *Why enterprises are paying attention as Ethereum 2.0 unfolds*. *Forbes*. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/biserdimitrov/2019/10/28/why-enterprises-are-paying-attention-as-ethereum-20-unfolds/#300e6341676e>
- Mougayar, W. (2016). *The business blockchain: Promise, practice, and application of the next internet technology*. New Jersey, USA: John Wiley & Sons.
- Wilkes, T., & Sano, H. (2018, janeiro 17). *Bitcoin cai para US\$10 mil, metade do preço máximo, com preocupações regulatórias*. *Reuters Brasil*. Recuperado de <https://br.reuters.com/article/internetNews/idBRKBN1F61TN-OBIN>

## CONTRIBUIÇÕES DOS AUTORES

Os autores declaram que realizaram todas as etapas de desenvolvimento do estudo. Desde a conceitualização e abordagem teórica-metodológica, a revisão teórica (levantamento de literatura), e por fim, redação e revisão final do artigo.