



VII INTERNATIONAL FORUM ON MANAGEMENT

Funchal, Portugal - 23 to 24 Janeiro 2023

“Recuperação Incerteza e Transformação Digital”

Book of Proceedings

Abstracts





Ficha Técnica

Título:

VII International Forum of Management – Madeira: Book of Proceedings

Evento:

VII INTERNATIONAL FORUM ON MANAGEMENT

Universidade da Madeira, Portugal

De 23 to 24 January 2023

Editor:

Universidade da Madeira

Organizadores:

Pedro Álvaro Pereira Correia (Chair)

António Martins (Co-Chair)

Bruno Duarte Abreu Freitas

Conceição Matos

Ricardo Gouveia (Co-Chair)

Março 2023

ISBN: 978-989-8805-77-5



Comissão Organizadora

- Pedro Álvaro Pereira Correia, Universidade da Madeira, Portugal – Presidente da Comissão Organizadora 2023
- António Martins, Universidade da Madeira, Portugal – Co-Chair
- Bruno Duarte Abreu Freitas, Universidade da Madeira, Portugal
- Conceição Matos, Universidade da Madeira, Portugal
- Ricardo Gouveia, Universidade da Madeira, Portugal – Co-Chair

Comissão Científica

- Cesaltina Pires (Presidente)
- Adriana Backx, Universidade de São Paulo, Brasil
- Antonio Chamorro Mera, Universidad de Extremadura, Espanha
- Antonio Fernández Portillo, Universidad de Extremadura, Espanha
- António Miguel Valente Martins, Universidade da Madeira, Portugal
- Beatriz Corchuelo Martínez-Azua, Universidad de Extremadura, Espanha
- Beatriz Jiménez Parra, Universidad de León, Espanha
- Bruno Duarte Abreu Freitas, Universidade da Madeira, Portugal
- Carlos Mata, Instituto Politécnico de Setúbal, Portugal
- Carlos Rosseto, Univali, Brasil
- Catarina Nunes, Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril, Portugal
- Célia Ramos, Universidade do Algarve, Portugal
- Celisia Baptista, Universidade do Algarve, Portugal
- Clara Silveira, Instituto Politécnico de Guarda, Portugal
- Crisomar Souza, PUC, São Paulo, Brasil
- Dara Hernández Roque, Universidad de Cádiz, Espanha
- David Moreno Muñoz, Universidad Carlos III de Madrid, Espanha
- David Simões, Instituto Politécnico de Setúbal, Portugal
- Dolores Gallardo Vázquez, Universidad de Extremadura, Espanha
- Duarte Xara-Brasil, Instituto Politécnico de Setúbal, Portugal
- Elisabete G. S. Félix, Universidade de Évora, Portugal
- Fernanda Matias, Universidade do Algarve, Portugal
- Filipe Severino, Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril, Portugal
- Gabriela Gonçalves, Universidade do Algarve, Portugal
- Georgette Andraz, Universidade do Algarve, Portugal
- Gloria Jimenez Marin, Universidad de Sevilla, Espanha
- Inna Choban de Sousa Paiva, ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa, Portugal
- Irene Garcia Medina, Glasgow Caledonian University, UK
- João Cordeiro, Instituto Politécnico de Setúbal, Portugal
- João Lemos Nabais, Instituto Politécnico de Setúbal, Portugal
- João Reis, Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril, Portugal
- Joaquim Mourato, Instituto Politécnico de Portalegre, Portugal
- Jordana Marques Kneipp, Universidade Federal de Santa Maria, Brasil
- Jorge Abrantes, Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril, Portugal
- Jorge Luís Casas Novas, Universidade de Évora, Portugal
- José Manuel Sáiz Álvarez, Universidad de Extremadura, Espanha



- José Rodrigo C. Guerreiro, Universidade do Algarve, Portugal
- José Biléu Ventura, Universidade de Évora, Portugal
- Juan A. Martínez Román, Universidad de Sevilla, Espanha
- Juan Antonio Torrecilla García, Universidad de Málaga, Espanha
- Luísa Cagica Carvalho, Instituto Politécnico de Setúbal, Portugal
- Lurdes Varela, Universidade do Algarve, Portugal
- Magdalena Holgado Herrero, Universidad de Cádiz, Espanha
- Mara Franco, Escola Superior de Tecnologias e Gestão, Universidade da Madeira, Portugal
- Maria de Lurdes Calisto, CiTUR, Portugal
- Maria del Mar Ramirez Alvarado, Universidad de Sevilla, Espanha
- Maria Isabel Sánchez Hernández, Universidad de Extremadura, Espanha
- Maria José Madeira, Universidade da Beira Interior, Portugal
- Maria Leonilde dos Reis, Instituto Politécnico de Setúbal, Portugal
- Maria Pache Durán, Universidad de Extremadura, Espanha
- Maria Pilar Martín Zamora, Universidad de Huelva, Espanha
- Marisol de Brito Correia, Universidade do Algarve, Portugal
- Marta Pérez Pérez, Universidad de Cantabria, Espanha
- Mikel Alayo Anasagasti, Universidad del País Vasco, Espanha
- Nuno Gustavo, Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril, Portugal
- Pedro Álvaro Pereira Correia, Universidade da Madeira, Portugal
- Priscila Rezende da Costa, Uninove, Brasil
- Remedios Hernández Linares, Universidad de Extremadura, Espanha
- Ricardo Nuno Teixeira Gouveia, Universidade da Madeira, Portugal
- Rita Baleiro, Universidade do Algarve, Portugal
- Rita Peres, Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril, Portugal
- Rodrigo Elias Zambrano, Universidad de Sevilla, Espanha
- Rosária Pereira, Universidade do Algarve, Portugal
- Rui Dias, Instituto Politécnico de Setúbal, Portugal
- Rui Fragoso, Universidade de Évora, Portugal
- Rui Quaresma, Universidade de Évora, Portugal
- Ruth Sofia Contreras Espinosa, Universitat de Vic, Espanha
- Sandra Rebelo, Universidade do Algarve, Portugal
- Simone Galina, Universidade de São Paulo, Brasil
- Solange Maria dos Santos Costa, Universidade da Madeira, Portugal
- Susana Catarino Rua, Escola Superior de Gestão - IPCA, Portugal
- Susana de Campos Brito Galvão, Instituto Politécnico de Setúbal, Portugal
- Susana Rodrigues, Instituto Politécnico de Leiria, Portugal
- Telma Patrícia dos Santos Correia, Universidade do Algarve, Portugal
- Teresa Nevado Gil, Universidad de Extremadura, Espanha
- Teresa Paiva, Instituto Politécnico de Guarda, Portugal
- Teresa Ponton Aricha, Universidad de Cádiz, Espanha
- Unai Arzubiaga Orueta, Universidad del País Vasco, Espanha
- Valeriano Sanchez Famoso, Universidad del País Vasco, Espanha
- Victor Afonso, Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril, Portugal
- Vitor Barbosa, Instituto Politécnico de Setúbal, Portugal
- Zahaira F. González Romo, Universitat de Vic, Espanha



Comissão Executiva

- Elisabete Félix, Universidade de Évora, Portugal
- Georgette Andraz, Universidade do Algarve, Portugal
- José Rodrigo, Universidade do Algarve, Portugal
- José Ventura, Universidade de Évora, Portugal
- Luísa Cagica Carvalho, Instituto Politécnico de Setúbal, Portugal
- Maria de Lurdes Calisto, CiTUR - Centro de Investigação, Desenvolvimento e Inovação em Turismo / Centre for Tourism Research, Development and Innovation, Portugal
- Maria do Rosário Matos Bernardo, Universidade Aberta, Portugal
- Mário Negas, Universidade Aberta, Portugal
- Nuno Gustavo, Escola Superior de Hotelaria e Turismo de Estoril, Portugal
- Rui Quaresma, Universidade de Évora, Portugal

INDICE

ABSTRACTS	10
Sessão 1 - ACCOUNTING, AUDITING, MANAGEMENT CONTROL AND ETHICS	10
TRANSPARENCY IN THE SPANISH COMPANY: FROM SELF-REGULATION TO THE PARADIGM SHIFT IN 2021-2022	10
Sessão 2 - SOCIAL RESPONSABILITY AND ENVIRONMENT	12
IMPLEMENTAÇÃO DAS MEDIDAS DE RESPONSABILIDADE AMBIENTAL EM PME DO SETOR DA INDÚSTRIA AGROALIMENTAR DO ALGARVE	12
THE DIMENSIONS OF PUBLIC POLICIES IN THE BRAZILIAN WIND ENERGY SECTOR	14
Sessão 3 - ENTREPRENEURSHIP AND INNOVATION (I)	16
DOES ABSORPTIVE CAPACITY HAVE A MODERATION EFFECT ON THE RELATIONSHIP BETWEEN KNOWLEDGE TRANSFER AND COMPANIES INNOVATION?	16
EXPLORING UNIVERSITY ENTREPRENEURIAL PERFORMANCE THROUGH HEINNOVATE DIMENSIONS EXTENDED	18
O PERFIL DO MIGRANTE EMPREENDEDOR EM ESPAÇO RURAL NO ALGARVE: O CASO DO ALOJAMENTO LOCAL	19
Sessão 4 - BUSINESS, MANAGEMENT CONTROL AND SUSTAINABILITY	21
NEGÓCIOS E A CRIAÇÃO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTAVEL	21
Sessão 5 - ACCOUNTING AND MANAGEMENT CONTROL	23
O GOODWILL NAS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS DE EMPRESAS COTADAS NO PORTUGUESE STOCK INDEX (PSI)	23
DETERMINANTES DO USO DA CONTABILIDADE DE GESTÃO EM CABO VERDE	25
DESEMPENHO EMPRESARIAL VS LEGIBILIDADE DO RELATO NÃO FINANCEIRO – O CASO PORTUGUÊS	27
Sessão 6 - TOURISM (I) (Finance and Tax)	29
EVOLUÇÃO DA IMPLEMENTAÇÃO DA TAXA TURÍSTICA MUNICIPAL E O SEU IMPACTO: O CASO PORTUGUÊS	29
ANÁLISE COMPARADA DA PERFORMANCE ECONÓMICA E FINANCEIRA DE SETORES DO TURISMO FACE À PANDEMIA. O CASO DA HOTELARIA, RESTAURAÇÃO E ANIMAÇÃO TURÍSTICA.	31
STOCK MARKET REACTION TO THE MILITARY CONFLICT BETWEEN RUSSIA AND UKRAINE: AN EVENT STUDY FOR THE EUROPEAN TOURISM AND HOSPITALITY INDUSTRY	34
Sessão 7 - ENTREPRENEURSHIP AND INNOVATION, HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND TOURISM ..	35
DETERMINANTES DO EMPREENDEDORISMO SÉNIOR EM PORTUGAL	35
CAN OPEN INNOVATION ECOSYSTEM'S ORCHESTRATION BOOST NEW CIRCULAR BUSINESS MODELS ON REGIONAL SCALE?	37
THE COVID-19 PANDEMIC'S IMPACT ON TOURISTIC EVENTS: THE CASE OF JAPANESE POP CULTURE EVENTS	39
TRAINING IN DIGITAL SKILLS – THE PERSPECTIVE OF WORKERS IN PUBLIC SECTOR	41
CENTRALIDADE DO ESTILO DE VIDA E EXPERIÊNCIA COMO DETERMINANTES DO COMPORTAMENTO DO TURISTA. UMA ANÁLISE COMPARATIVA DE HOTEL E HOSTEL	43
Sessão 8 - TOURISM (II)	46

A GESTÃO DE EMOÇÕES POSITIVAS E NEGATIVAS EM DARK IMMERSIVE THEATRE EXPERIENCES.....	46
THE PIVOTAL FACTORS FOR THE SUCCESS OF RURAL TOURISM ACTIVITIES IN ISLANDS	48
Sessão 9 - ENTREPRENEURSHIP AND INNOVATION (II)	50
BRAZILIANS TECHNOLOGY TRANSFER OFFICES: PROCESSES PERFORMANCE AND EFFECTIVENESS.....	50
POSITIVE RELATIONSHIP BETWEEN THE TEAM'S INTERCULTURAL CLIMATE AND ORGANIZATIONAL LEARNING AND INNOVATION BEHAVIORS	52
Sessão 10 - TECHNOLOGIES AND INFORMATION SYSTEMS	54
WATCHING ASMR VIDEOS: A MEASUREMENT SCALE DEVELOPMENT AND EXPLANATORY MODEL PROPOSITION.....	54
O PAPEL DAS TIC NA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL	56
ADAPTACIÓN DE LAS MICROEMPRESAS Y DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS AL ENTORNO DE LA INDUSTRIA 4.0	59
DIGITAL TRANSFORMATION IN A PORTUGUESE STATE-OWNED COMPANY	61
A INFLUÊNCIA DA INFORMAÇÃO CONTABILÍSTICA PARA A TOMADA DE DECISÕES NAS PME	63
Sessão 12 - DIGITAL TRANSFORMATION AND PUBLIC SECTOR	65
DIGITAL TRANSFORMATION: MAPPING SOURCES, LITERATURE EVOLUTION AND A RESEARCH AGENDA .	65
HOW DO R&D&I ENTITIES HELP TERRITORIES COPING WITH EXTERNAL SHOCKS? AN APPLICATION TO PORTUGUESE MUNICIPALITIES UNDER COVI-19 CRISIS	67
LA DEFINICIÓN Y LA MEDICIÓN DEL CONCEPTO DE MADUREZ DIGITAL A EXAMEN	69
DIVERSIDAD EN CONSEJO DE ADMINISTRACION E INTERNACIONALIZACIÓN: EL ROL DE LA PRESENCIA FEMENINA EN LAS COMPANÍAS COTIZADAS ESPAÑOLAS.....	71
Sessão 13 - FINANCE AND ACCOUNTING	73
PERFORMANCE OF THE LEGAL VS ACCOUNTING BASED BUSINESS BANKRUPTCY'S PREDICTION MODELS IN THE PORTUGUESE COMPANIES	73
PORTUGUESE UNIVERSITY STUDENTS' PERCEPTION OF THE PATHWAY IN HOUSING TRANSITION: MAIN OBSTACLES AND GOVERNMENTAL POLICY SOLUTIONS.....	75
Sessão 14 - TOURISM (III)	77
THE RELATIONSHIP BETWEEN GAMIFICATION AND VALUE CO-CREATION IN THE TOURIST SECTOR	77
IT'S UP TO YOU: INTRODUZINDO A EXPERIÊNCIA DE GAMIFICAÇÃO COM UMA APP PARA UNIDADES HOTELEIRAS MADEIRENSES.....	79
SAFETRAILS: PROMOVEDO A SEGURANÇA E EXPERIÊNCIAS INÉDITAS NAS LEVADAS	81
Sessão 15 - ENTREPRENEURSHIP AND INNOVATION AND FAMILY BUSINESS	83
MARKET ORIENTATION & FAMILY BUSINESS: A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW.....	83
DIGITAL-BASED START-UPS IN TOURISM AND TRAVEL: TRENDS IN THE EUROPEAN CONTEXT	85
ENTREPRENEURIAL ECOSYSTEMS AS COMPLEX ADAPTIVE SYSTEMS – POLICY IMPLICATIONS AND SUGGESTIONS FOR FUTURE RESEARCH.....	87
ARTIGOS COMPLETOS	89
Sessão 1 - ACCOUNTING, AUDITING, MANAGEMENT CONTROL AND ETHICS	89



O PAPEL DA AUDITORIA NA APLICAÇÃO DE POLÍTICAS CONTABILÍSTICAS, ALTERAÇÕES NAS ESTIMATIVAS E ERROS EM GRANDES EMPRESAS PORTUGUESAS	89
A INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NA AUDITORIA	100
Sessão 2 - SOCIAL RESPONSABILITY AND ENVIRONMENT	111
SUSTAINABILITY, EDUCATION AND ENVIRONMENTAL MANAGEMENT: A CASE STUDY.....	111
Sessão 4 - BUSINESS, MANAGEMENT CONTROL AND SUSTAINABILITY	124
MODELO DE VALOR DE NEGÓCIO SUSTENTÁVEL NA AGENDA DE PESQUISA ICT4D	124
A VISÃO DE ESPECIALISTAS EM CRISES EMPRESARIAIS: CAUSAS, SINTOMAS, SEVERIDADE DO DECLÍNIO EMPRESARIAL E FATORES CRÍTICOS, ESTRATÉGIAS E PROCESSOS DE TURNAROUND.....	136
Sessão 5 - ACCOUNTING AND MANAGEMENT CONTROL	157
DETERMINANTS OF THE USE OF MANAGEMENT ACCOUNTING TECHNIQUES BY CAPE VERDEAN COMPANIES	157
Sessão 6 - TOURISM (I) (Finance and Tax).....	200
THE FUTURE OF HOTEL REVENUE MANAGEMENT IN PORTUGAL.....	200
Sessão 7 - ENTREPRENEURSHIP AND INNOVATION, HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND TOURISM	219
O DIREITO À DESCONEXÃO DOS TRABALHADORES.....	219
A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA SOBRE O ABSENTEÍSMO: UM ESTUDO COM TRABALHADORES DO NÍVEL OPERACIONAL.....	231
Sessão 8 - TOURISM (II).....	255
ASSESSING RURAL TOURISM EXPERIENCES IN THE AZORES REGION.....	255
UNDERSTANDING POSITIVE AND NEGATIVE PORTUGUESE LUXURY HOTELS ATTRIBUTES FROM JAPANESE AND CHINESE CUSTOMERS.....	266
Sessão 9 - ENTREPRENEURSHIP AND INNOVATION (II)	280
ARTIFICIAL INTELLIGENCE (AI): HOW CAN AI INFLUENCE THE CULTURAL INNOVATION PROCESS THROUGH PRODUCTS?.....	280
Sessão 10 - TECHNOLOGIES AND INFORMATION SYSTEMS	292
LA INTERACCIÓN Y EL ENGAGEMENT EN TWITTER DE LAS ONG CON LOS PÚBLICOS DE INTERÉS.....	292
SIM HOTEL - PROPOSTA DE MODELO DE GESTÃO DE IMPACTES SOCIAIS PARA EMPREENDIMENTOS HOTELEIROS. ESTUDO DE CASO MUNICÍPIO DE INHAMBANE, MOÇAMBIQUE	306
Sessão 11 - STRATEGIC MANAGEMENT, HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, COMMUNICATION, MARKETING AND SUPPLY CHAIN	339
COMBATER AS FAKE NEWS NA COMUNICAÇÃO CORPORATIVA.....	339
THE ‘MISSING’ PERSPECTIVE IN STRATEGIC MANAGEMENT.....	360
TAIWANESE’ CONSUMER PERCEPTIONS AND INTENTIONS TOWARDS SUSTAINABLE FASHION	376
Sessão 12 - DIGITAL TRANSFORMATION AND PUBLIC SECTOR.....	386
LOS EFECTOS DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN LA PERFORMANCE OPERATIVA DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS: UNA BREVE INTRODUCCIÓN.....	386
Sessão 13 - FINANCE AND ACCOUNTING	405
FINANZAS SOSTENIBLES E INVERSORES SOCIALMENTE RESPONSABLES	405



THE INFLUENCE OF REMUNERATION STRUCTURE ON EARNINGS MANAGEMENT	417
Sessão 14 - TOURISM (III)	433
O IMPACTE DOS SOCIAL MEDIA MARKETING NO BRAND AWARENESS DAS UNIDADES HOTELEIRAS DE 4 E 5 ESTRELAS DA ÁREA METROPOLITANA DE LISBOA.....	433
Sessão 15 - ENTREPRENEURSHIP AND INNOVATION AND FAMILY BUSINESS	447
ANALYSIS OF SMEs IN DIFFERENT ACTIVITIES: FROM THE POINT OF VIEW OF INNOVATION FACTORS ...	447



EDITORIAL

A Universidade da Madeira organizou o VII International Forum on Management “Recuperação Incerteza e Transformação Digital” nos dias 23 e 24 de janeiro de 2023 em formato presencial e virtual. O anfitrião desta edição reuniu neste evento cerca de 80 investigadores e estudantes bem como 85 trabalhos de investigação relevantes no âmbito do desenvolvimento de investigação teórica e aplicada nas diferentes áreas da Gestão e em áreas afins.

O evento contou com 2 keynote speakers, nomeadamente, na conferência de abertura com a Professora Doutora Cesaltina Pires que abordou o tema “Endogenous market coverage with quality dependent costs”. Na sessão de encerramento, o Professor Colin Mason apresentou o tema “Government support for entrepreneurial firms, failure and the seeding of an entrepreneurial ecosystem”

Num mundo em constante mudança, a tecnologia tem um papel fundamental na forma como vivemos, trabalhamos e nos relacionamos uns com os outros. O advento da era digital trouxe consigo incertezas e desafios, mas também ofereceu novas oportunidades para a recuperação e a transformação.

Neste “Book of Proceedings”, constam os abstracts e artigos completos apresentados no VII Congresso do International Forum on Management cujo tema principal foi “Recuperação, Incerteza e Transformação Digital”. Este congresso reuniu especialistas internacionais para discutir as últimas tendências, desafios e soluções na área da gestão e o seu impacto na sociedade, nas organizações e no mundo em geral.

Os trabalhos incluídos neste livro cobrem uma ampla gama de tópicos relacionados à recuperação, à incerteza e à transformação digital, incluindo não apenas questões tecnológicas, mas também aspetos importantes da gestão das organizações, como marketing, comunicação, turismo, finanças, empreendedorismo, entre outros. Desta forma, o livro aborda as formas através das quais a gestão das organizações e a transformação digital estão afetando cada aspeto da sociedade e do mundo das organizações, fornecendo aos leitores uma visão completa e abrangente da situação atual e propiciando “chaves de leitura” relevantes para a sua compreensão.

Os “abstracts” descrevem as principais ideias e conclusões apresentadas pelos investigadores e profissionais da área durante o evento. É uma oportunidade valiosa para ampliar o conhecimento e compreender as tendências e soluções propostas para a gestão das organizações em tempos incertos e em constante mudança. Esperamos que encontre inspiração e os “insights” que o ajude a caminhar para um futuro mais próspero e tecnologicamente avançado.



ABSTRACTS

Sessão 1 - ACCOUNTING, AUDITING, MANAGEMENT CONTROL AND ETHICS

TRANSPARENCY IN THE SPANISH COMPANY: FROM SELF-REGULATION TO THE PARADIGM SHIFT IN 2021-2022

Marcos Núñez Navarro

Purpose – The research aims to obtain a state of the object of study in which a regulatory trend regarding business transparency in Europe is defined or dismissed, linking it with SDG 17 (Partnerships for the Goals). To accomplish it, a comparative analysis is carried out of Spanish and European legislation on transparency with business initiatives.

Theoretical framework – This study is based on previous research that addresses the differences in accountability of companies according to their size (Jackson et al., 2020) that have traditionally faced from self-regulatory perspectives (Rosati & Faria, 2019). Studies reflect changes within European policies (Manescu, 2021) that as opposed of self-regulation, a legislative framework is proposed in transparency from small to large companies (La Torre et al., 2020).

Design/methodology/approach – The mixed documentary methodology (Tight, 2019) is divided into a qualitative and a quantitative part. The qualitative includes the analysis of public documents. The quantitative part allows the extraction of these data, linking them with the accountability aspects of SDG 17.

Findings – Spain reforms its legislative framework in relation to business transparency, joining the European trend. It starts from self-regulation, but these aspects are addressed from the direct regulatory path, helping to partially comply with SDG 17.

Research, Practical & Social implications – The research highlights the differences between self-regulation and the new regulatory framework. Also, highlights a comparative analysis not carried out so far. It is useful for social agents, government, and companies, helping to understand current legislation and its evolution.

Originality/value – To our knowledge, no comparative studies have been carried out on this matter covering the sources of information considered. The investigation is linked to the accountability section of SDG 17 and its compliance.

Keywords – Regulation, Transparency, SDG, Company, Europe.

REFERENCES

- Jackson, G., Bartosch, J., Avetisyan, E., Kinderman, D., & Knudsen, J. S. (2020). Mandatory non-financial disclosure and its influence on CSR: An international comparison. *Journal of Business Ethics*, 162(2), 323–342.



- La Torre, M., Sabelfeld, S., Blomkvist, M., & Dumay, J. (2020). Rebuilding trust: sustainability and non-financial reporting and the European Union regulation. *Meditari Accountancy Research*, 28(5), 701–725. <https://doi.org/10.1108/MEDAR-06-2020-0914>
- Manescu, D. M. (2021). European lobbying between transparency and the battle for influence. *Technium Soc. Sci. J.*, 25, 174.
- Rosati, F., & Faria, L. G. D. (2019). Business contribution to the Sustainable Development Agenda: Organizational factors related to early adoption of SDG reporting. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(3), 588–597. <https://doi.org/10.1002/csr.1705>
- Tight, M. (2019). Documentary research in The Disciplines. In J. Seaman (Ed.), *Documentary research in the social sciences* (pp. 37–56). SAGE Publications Inc.

Sessão 2 - SOCIAL RESPONSABILITY AND ENVIRONMENT

IMPLEMENTAÇÃO DAS MEDIDAS DE RESPONSABILIDADE AMBIENTAL EM PME DO SETOR DA INDÚSTRIA AGROALIMENTAR DO ALGARVE

Ana Isabel Martins and Beatriz Pires

Este estudo tem como principal objetivo avaliar a implementação das políticas de proteção ambiental no setor da indústria agroalimentar no Algarve, relativamente a três dos catorze objetivos definidos no Compromisso Verde pelo Ministério do Ambiente, Ordenamento do Território e Energia de Portugal, nomeadamente, a produtividade dos materiais, a eficiência energética e a incorporação dos resíduos na economia. A constante utilização de recursos, o impacto das alterações climáticas, a perda de biodiversidade e os riscos ambientais que afetam a saúde e o bem-estar da população, são problemas graves, que exigem a transformação industrial, para uma indústria de neutralidade climática e economia circular, abordagem que permite gerar valor, inovar e aumentar a competitividade. Foram aplicados questionários a 63 empresas da indústria agroalimentar do Algarve, a fim de verificar o cumprimento das medidas ambientais, identificar os seus principais stakeholders e verificar se estes participam no processo de implementação das medidas ambientais. Os resultados demonstram que 68% das empresas não utilizam energias renováveis; 86% das empresas concorda que a manutenção periódica é essencial para a eficiência energética, porém apenas 62% efetua manutenções periódicas; 46% regista procura de materiais mais sustentáveis por parte dos clientes; 71% concorda com a importância da compostagem doméstica para a valorização dos resíduos, mas apenas 11% a efetua; apenas 54% das empresas cumpre a medida de redução de utensílios de plástico de utilização única. Do estudo resultam ainda um conjunto de medidas propostas pelas empresas que visam promover a responsabilidade ambiental neste setor.

Keywords: Compromisso Verde, Responsabilidade Ambiental, Economia Circular

Abstract

The main objective of this study is to evaluate the implementation of environmental protection policies in the agri-food industry sector in the Algarve, in relation to three of the fourteen objectives defined in the Green Commitment by the Ministry of the Environment, Spatial Planning and Energy of Portugal, namely, the productivity of materials, energy efficiency and the incorporation of waste into the economy. The constant use of resources, the impact of climate change, the loss of biodiversity and the environmental risks that affect the health and well-being of the population, are serious problems, which require industrial transformation, towards a climate neutral industry and circular economy, an approach that generates value, innovates and increases competitiveness. Questionnaires were applied to 63 companies in the agri-food industry in the Algarve, in order to verify compliance with environmental measures, identify their main stakeholders and verify whether they participate in the process of implementing environmental measures. The results show that 68% of companies do not



use renewable energy; 86% of companies agree that periodic maintenance is essential for energy efficiency, but only 62% perform periodic maintenance; 46% register a demand for more sustainable materials from customers; 71% agree with the importance of home composting for the recovery of waste, but only 11% do it; only 54% of companies comply with the measure to reduce single-use plastic utensils. The study also resulted in a set of measures proposed by companies that aim to promote environmental responsibility in this sector.

Keywords: Green Commitment, Environmental Responsibility, Circular Economy

REFERENCES

Bruyninckx, H. (2020) Rumo à Europa 2030: natureza resiliente, economia sustentável e vidas saudáveis. Boletim Informativo n.º 03/2020 da Agência Europeia do Ambiente. Disponível em: Rumo-a-europa-2030

European Commission (2020) Circular Economy Action Plan - For a cleaner and more competitive Europe. Disponível em: New_circular_economy_action_plan.pdf

IAPMEI – Agência para a Competitividade e Inovação, I.P. (2020) Sistemas de Incentivos à Economia Circular. Disponível em: GuiaEconomiaCircular.pdf.aspx (iapmei.pt)

Martins, I. (2020) Agroalimentar Exportação dos Produtos Portugueses Marcada pelo Novo Contexto Económico, Portugal Global, 134, 8-13.

Ministério do Ambiente, Ornamento do Território e Energia (2015) Compromisso para o crescimento verde. Disponível em: CrescimentoVerde_dig.pdf



THE DIMENSIONS OF PUBLIC POLICIES IN THE BRAZILIAN WIND ENERGY SECTOR

Roberta Dutra De Andrade

Objetivos – O objetivo geral do estudo é analisar e classificar as políticas públicas destinadas ao setor de energia eólica brasileiro.

Referencial Teórico – As teorias de ciclo de vida das políticas públicas energéticas são usualmente classificadas com relação ao seu conteúdo, temporalidade, espacialidade, atores envolvidos e comportamento social com relação a sua aceitação.

Metodologia – Foram entrevistados oito agentes públicos nacionais de alta representatividade. As entrevistas em profundidade foram analisadas no software NVivo e os conteúdos das falas foram categorizados em cinco dimensões das políticas públicas energéticas de acordo com teoria previamente identificada.

Conclusões/Resultados – A partir dos resultados é possível inferir que as políticas públicas acontecem em nível macro, divididas por estados federativos, de forma reguladora e distributiva, sob uma única legislação federal, em forma de programas, subsídios e leilões específicos para o setor. Os diversos atores envolvidos, governamentais ou não, estabelecem as políticas e seus respectivos beneficiários.

Implicações da investigação – Como contribuição de gestão, o estudo aponta que as companhias eólicas brasileiras se apropriam de políticas públicas de países desenvolvidos na tentativa de melhorar a sua performance e aumentar a possibilidade de coordenação das ações em nível nacional.

Originalidade – A investigação triangulou dados de diferentes atores envolvidos em escalas regionais e nacional de uma economia emergente que se tornou líder latina na geração de energia eólica após um apagão energético.

Palavras-chave - Dimensões; Políticas públicas; Energias renováveis; Energia eólica.

BIBLIOGRAFIA

Baumgartner, F. R.; Jones, B. D. (1991) Agenda dynamics and policy subsystems. The Journal of Politics, v. 53, n. 4, p. 1044-1074.

Chu, S. (2012) Innovation and diffusion of wind power in Taiwan. Journal of Global Business Management, v. 8, n. 1.



Dutra, R. M.; Szklo, A. S. (2008) Incentive policies for promoting wind power production in Brazil: scenarios for the alternative energy sources incentive program (PROINFA) under the new Brazilian electric power sector regulation. *Renewable energy*, v. 33, p. 65-76.

Secchi, L. (2014) *Políticas públicas: conceitos, esquemas de análise, casos práticos*. 2. ed. São Paulo, SP: Cengage Learning, 158 p.

Silva De Souza, G. H.; Lima, N. C.; Queiroz, J. V.; Penedo, A. S. T.; Coelho, J. A. P. M; Costa, A. C. S. (2013) Marketing approach of Brazilian wind energy sector. *Journal of Technology Management & Innovation*. Santiago, v. 8, n. 4, 2013.



Sessão 3 - ENTREPRENEURSHIP AND INNOVATION (I)

DOES ABSORPTIVE CAPACITY HAVE A MODERATION EFFECT ON THE RELATIONSHIP BETWEEN KNOWLEDGE TRANSFER AND COMPANIES INNOVATION?

Natália Figueiredo, Cristina Fernandes and José Luís Abrantes

Purpose - This study investigates the effects of Knowledge Transfer (KT) - national and international - on companies' innovative capacity - product and process - and the moderating effect of absorptive capacity (AC) between KT and innovative capacity.

Theoretical framework – The pressure felt by companies in an increasingly globally competitive market forces them to be holders of innovation (Fernández-López, Calvo, & Rodeiro-Pazos, 2019). Innovation is the ability to absorb information, knowledge, and external technologies by establishing partnerships with other agents such as competitors, suppliers, customers, universities, and public organizations (Badillo, Galera, & Serrano, 2017). So, to innovate, companies must exchange materials, information, and energy with the external environment, especially knowledge. In this sense, the partnerships established with universities are crucial because they hold and support the transfer of knowledge necessary for innovation development (Abbate, Cesaroni, & Presenza, 2021). Thus, the KT between University-Industry (U-I) is crucial for companies' competitiveness (Figueiredo & Fernandes, 2020). However, companies need to develop their absorptive capacity (AC) to manage the flow of external knowledge (Escribano, Fosfuri, & Tribó, 2009).

Design/methodology/approach – The methods used are logistic regression and PROCESS software for the sample of 12808 observations from the Community Innovation Survey database.

Findings – The results confirm that KT - national and international - is significant and represents a relevant source for innovative activities developed by companies. This research shows that AC should be considered a moderating variable when U-I cooperation is with universities of the same country because it impacts the relationship between national KT and innovative capacities - products and processes. However, the same is not noticeable in U-I cooperation with universities from another EU country because AC does not significantly affect the relationship between international KT and innovations, especially in terms of the product.

Research, Practical & Social implications – Furthermore, this study provides substantial theoretical contributions and further information on the importance of KT through U-I cooperation. On the other hand, it also provides information about the absorptive capacity variables to be considered when cooperating with national and foreign universities.

Originality/value – This study analyzes KT's importance in companies' innovation. On the other hand, it also analyzes the moderating effect of absorptive capacity on the relationship between KT and companies' innovative capacity. This study allows a comparative analysis between national and international KT and, on the other hand, also evaluates the innovation in products and processes. Finally, it is based on an extensive sample of 14 countries in the European Union.

Keywords - Absorptive Capacities, Innovation, Innovative Capacity, Knowledge transfer, U-I Cooperation.

References

- Abbate, T., Cesaroni, F., & Presenza, A. (2021). Knowledge transfer from universities to low- and medium-technology industries: evidence from Italian winemakers. *Journal of Technology Transfer*, 46(4), 989–1016. <https://doi.org/10.1007/s10961-020-09800-x>
- Badillo, E. R., Galera, F. L., & Serrano, R. M. (2017). Cooperation in R&D, firm size and type of partnership: Evidence for the Spanish automotive industry. *European Journal of Management and Business Economics*, 26(1), 123–143. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-07-2017-008>
- Escribano, A., Fosfuri, A., & Tribó, J. A. (2009). Managing external knowledge flows: The moderating role of absorptive capacity. *Research Policy*, 38(1), 96–105. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2008.10.022>
- Fernández-López, S., Calvo, N., & Rodeiro-Pazos, D. (2019). The funnel model of firms' R&D cooperation with universities. *Science and Public Policy*, 46(1), 45–54. <https://doi.org/10.1093/scipol/scy036>
- Figueiredo, N., & Fernandes, C. (2020). Cooperation University-Industry: A Systematic Literature Review. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 17(8). <https://doi.org/10.1142/S0219877021300019>

EXPLORING UNIVERSITY ENTREPRENEURIAL PERFORMANCE THROUGH HEINNOVATE DIMENSIONS EXTENDED

Lurdes Patrício and João Ferreira

Purpose – Higher Education Institutions (HEI) need to balance the performance of their traditional missions - teaching and research - with the pursuit of entrepreneurial performance. Based on HEInnovate (OECD/EC, 2018), this study aims to explore the benefits of university entrepreneurial metrics (Etzkowitz, 2016).

Theoretical framework – The Resource-Based Theory and the Dynamic Capabilities Theory. According to Resource-Based Theory, and as described by Grant (1991), resources and capabilities determine the enterprise's ability to achieve competitive advantage. Organizations implement innovative practices that explore/exploit innovation throughout internal/external knowledge flows (Guerrero, Urbano, & Herrera, 2019).

Design/methodology/approach – A quantitative approach intends to acknowledge the dimensions of HEInnovate, where HEI Entrepreneurial Performance works as a discriminant function. This research also explores, through a Fuzzy Set Qualitative Comparative Analysis (fsQCA), the causal contributions of HEInnovate dimensions as conditions to achieve the Mission Legitimation outcome.

Findings – The analysis provides valuable details, presenting recipes based on the HEInnovate dimensions or combinations of dimensions to achieve a Mission legitimation.

Originality/value – It confirms the applicability and suitability of HEInnovate dimensions to HEI, reiterating the need to deepen the existing knowledge about the entrepreneurial parameters to consider in developing entrepreneurial anatomy to develop entrepreneurial performance metrics. This study also reinforces the importance of selfknowledge in detaining an added value in entrepreneurial performance.

Keywords – Discriminant Analysis, Entrepreneurial University, Entrepreneurial HEI, fsQCA, HEInnovate

REFERENCES

- Etzkowitz, H. (2016). The Entrepreneurial University: Vision and Metrics. *Industry and Higher Education*, 30(2), 83–97. <https://doi.org/10.5367/ihe.2016.0303>
- Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, Vol. 33, pp. 114–135. <https://doi.org/10.2307/41166664>
- Guerrero, M., Urbano, D., & Herrera, F. (2019). Innovation practices in emerging economies: Do university partnerships matter? *Journal of Technology Transfer*, 44(2), 615–646. <https://doi.org/10.1007/s10961-017-9578-8>
- OECD/EC. (2018). The Entrepreneurial and Innovative Higher Education Institution. A Review of the Concept and Its Relevance Today. <https://doi.org/10.2791/593884>

O PERFIL DO MIGRANTE EMPREENDEDOR EM ESPAÇO RURAL NO ALGARVE: O CASO DO ALOJAMENTO LOCAL

Sandra Rebelo, Filipa Perdigão, Kate Torkington and Susana Conceição

Objetivos – Desenvolvido no âmbito do projeto T-rELMA (Tourism-related Entrepreneurial Lifestyle Migration in the Algarve), o estudo pretende caracterizar o perfil do migrante empreendedor associado ao turismo, em concreto ao alojamento local, no contexto geográfico dos espaços rurais do Algarve.

Referencial Teórico - Os migrantes de estilo de vida são vistos como indivíduos privilegiados e financeiramente desafogados, cuja migração é motivada não por fatores económicos, mas pela busca de melhor qualidade de vida (Carson *et al.*, 2018; Mendoza *et al.*, 2020). Há indícios de que, no caso do Algarve, estes migrantes instalados no meio rural, renovam antigas propriedades não só para habitação, mas também para desenvolver atividades empresariais como o alojamento local.

Metodologia – A caracterização do perfil deste migrante terá por base dados recolhidos através de questionário online aplicado 1.350 alojamentos locais explorados por migrantes em freguesias rurais do Algarve, com recurso à plataforma *LimeSurvey*. A base de dados teve como fonte o Registo Nacional de Alojamento Local. Os dados serão tratados com recurso a técnicas estatísticas descritivas.

Conclusões/Resultados - A base de dados mostra que cerca de 9% dos alojamentos locais em freguesias rurais do Algarve são explorados por estrangeiros oriundos de 41 países, a maioria proveniente do Reino Unido, França e Alemanha. Os dados ora recolhidos mostram uma predominância de migrantes com mais de 50 anos, habilitações literárias superiores e com capacidade de investimento.

Implicações da investigação – Conhecer os empresários migrantes, sobre os quais há reduzida informação sistematizada, e que terão potencial de contribuir para a regeneração das áreas rurais de diversas formas. As conclusões do estudo contribuirão com orientações e políticas de apoio aos decisores locais.

Originalidade – Desconhece-se investigação aplicada no contexto em análise.

Palavras-chave – Migrantes de estilo de vida; Empreendedorismo; Alojamento local; Espaços rurais, Algarve.

Bibliografia

Carson, D A., & Carson, D B. (2018). International lifestyle immigrants and their contributions to rural tourism innovation: Experiences from Sweden's far north. *Journal of Rural Studies*, 64, 230-240. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2017.08.004>



- Carson, D. A., Carson, D. B., & Eimermann, M. (2018). International winter tourism entrepreneurs in northern Sweden: understanding migration, lifestyle, and business motivations. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 18 (2), 183-198. DOI:10.1080/15022250.2017.1339503
- Cunha, C., Kastenholz, E., & Carneiro, M. J. (2017). Lifestyle entrepreneurs in rural tourism: Motivations, management practices and sustainability issues. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, 27/28, 53-55. <https://doi.org/10.34624/rtd.v2i27/28.2947>
- Mendoza, C., Morén-Alegret, R., & McAreavey, R. (2020). *(Lifestyle) immigrant entrepreneurs in Spanish small villages: Rethinking international immigration in rural Alt Empordà, Catalonia*. *Belgeo*, 1. <https://doi.org/10.4000/belgeo.44107>



Sessão 4 - BUSINESS, MANAGEMENT CONTROL AND SUSTAINABILITY

NEGÓCIOS E A CRIAÇÃO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Carmina Nunes

Objetivos – Este resumo pretende mostrar a importância da organização como um dos principais atores que contribuem para o desenvolvimento sustentável, como elemento chave da Responsabilidade Social das Empresas (RSE).

Referencial Teórico – Para atingir este objetivo, a organização deve integrar profundamente a sua proposta de RSE nos seus valores, visão e missão. A integração da RSE acontece quando a organização será capaz de criar valor para todos os intervenientes ligados ao seu negócio, tais como fornecedores, empregados, clientes, comunidade, e assim por diante. A sustentabilidade deve estar presente em todos os aspectos das operações empresariais para criar valor partilhado (Crane et al, 2014; Haski-Leventhal, 2022).

Metodologia – Para abordar a disparidade existente na abordagem da integração da RSE, serão realizados inquéritos para apontar a relação da organização e esta pode incorporar uma ampla obrigação de gestão sustentável, através do envolvimento com múltiplos intervenientes ao longo da cadeia de valor e especialmente o envolvimento dos funcionários (Eccles, Perkins e Serafeim, 2012; Aguinis e Glavas, 2012).

Conclusões/Resultados – Prevê-se que os resultados devem procurar as várias formas de criação de desenvolvimento sustentável de uma economia circular (Stahel, 2016).

Implicações da investigação – Este resumo tenta criar ligações entre organizações quando a organização da sociedade e a sociedade como as principais têm um papel importante.

Originalidade - A abordagem da organização aos stakeholders deve ser única, assegurando a presença de todos e o seu satisfação através da adopção de RSE holística e práticas sustentáveis nas suas operações comerciais principais. O negócio poderia ser conduzido desta forma por um propósito mais elevado.

Palavras-chave¹ - Valor, organização, desenvolvimento sustentável

BIBLIOGRAFIA (13 pt, negrito, maiúsculas)

¹ Por ordem alfabética, no máximo 5, separadas por ponto e vírgula e com minúscula inicial.



- Aguinis, H. and Glavas, A. (2012) What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda, *Journal of Management*, 38(4).932–68.
- Crane, A., Palazzo, G., Spence, L. J. and Matten, D. (2014) Contesting the value of “creating shared value, *California Management Review*, 56(2).130–53.
- Eccles, R. G., Perkins, K. M. and Serafeim, G. (2012) How to become a sustainable company, *MIT Sloan Management Review*, 53(4). 42–50.
- Haski-Leventhal, D.(2022). *Strategic Corporate Social Responsibility: A holistic approach to Responsible and Sustainable Business*, Sage, second edition.
- Stahel, W. R. (2016) The circular economy, *Nature*, 531(7595). 435–8. CSR, Organisation, Value

Este trabalho foi apoiado financeiramente pela Unidade de Investigação sobre Governança, Competitividade e Políticas Públicas (UIDB/04058/2020) + (UIDP/04058/2020), financiado por fundos nacionais através da FCT - Fundação para a Ciência e a Tecnologia.

Sessão 5 - ACCOUNTING AND MANAGEMENT CONTROL

O GOODWILL NAS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS DE EMPRESAS COTADAS NO PORTUGUESE STOCK INDEX (PSI)

Ana Isabel Martins and Francisca Casimiro

Este estudo tem como principal objetivo avaliar o peso do goodwill nas Demonstrações Financeiras de empresas cotadas no Portuguese Stock Index (PSI), tendo sido incluída uma análise sobre o impacto do contexto pandémico vivido entre 2020 e 2022. O goodwill constitui um dos ativos mais controversos da economia empresarial, existindo inúmeros conceitos e modelos para a sua mensuração e contabilização, não havendo consenso entre autores quanto à melhor forma de o refletir nas demonstrações financeiras. O goodwill é considerado pela maioria dos estudiosos da teoria da contabilidade como o ativo mais intangível dos intangíveis, estando o seu valor relacionado com outros intangíveis, uma vez que o mesmo é resultado da sinergia existente entre os demais ativos. Os dados foram recolhidos a partir dos relatórios e contas de 12 empresas pertencentes ao PSI em 2022. Foram analisadas as variações do goodwill líquido, do total do ativo e do peso do goodwill líquido no total do ativo, num período de 7 anos, nomeadamente de 2015 a 2021. Verifica-se que o valor médio do peso do goodwill no total do ativo é de 7,7%, tendo as variações ocorridas resultado essencialmente de alterações na rubrica do ativo. O impacto da pandemia Covid-19 não foi significativa no valor do goodwill mas causou uma oscilação média negativa de 7,04% no total do ativo, 10,73% no capital próprio e 22,78% no Resultado antes de Imposto de 2019 para 2020, registando-se alguma recuperação económica de 2020 para 2021.

Keywords: Goodwill, Ativos Intangíveis, Portuguese Stock Index

Abstract:

The main objective of this study is to evaluate the weight of goodwill in the Financial Statements of companies listed on the Portuguese Stock Index (PSI), including an analysis of the impact of the pandemic context experienced between 2020 and 2022. Goodwill is one of the most controversial assets of the business economy, there are numerous concepts and models for its measurement and accounting, and there is no consensus among authors as to the best way to reflect it in the financial statements. Goodwill is considered by most accounting theory scholars as the most intangible asset of the intangibles, its value being related to other intangibles, since it is the result of the synergy existing between the other assets. The data was collected from the reports and accounts of 12 companies belonging to the PSI in 2022. Changes in net goodwill, total assets and the weight of net goodwill in total assets were analyzed over a period of 7 years, namely from 2015 to 2021. It can be seen that the average value of the weight of goodwill in total assets is 7.7%, with the variations occurring essentially as a result of changes in the asset item. The impact of the Covid-19 pandemic was not significant on the value of goodwill but caused an average negative fluctuation of 7.04% in total assets, 10.73% in equity and 22.78% in Profit before tax for 2019 for 2020, with some economic recovery from 2020 to 2021.



Keywords: Goodwill, Intangible Assets, Portuguese Stock Index

REFERENCES

- Jahmani, Y., Dowling, A., & Torres, D. (2010) Goodwill Impairment: A New Window for Earnings Management? *Journal of Business & Economics Research*, 8(2), 19–23.
- Lopes, P. T., & Viana, R. C. (2008) The transition to IFRS: disclosures by Portuguese listed disclosures by Portuguese listed companies. Research Center on Management, Universidade do Porto, Faculdade de Economia, Porto.
- Pinheiro, V. R. (2014) O tratamento contabilístico do goodwill nas empresas do PSI-20. Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico do Porto, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto , Porto.
- Price Waterhouse Coopers (2011) Making Acquisitions Transparent – Goodwill Accounting in Times of Crisis. PriceWaterhouseCoopers, Frankfurt.
- Ramanna, K., & Watts, R. (2012) Evidence on the use of unverifiable estimates in required goodwill impairment. *Review Accounting Studies*, 17(4), 749–780. doi: 10.1007/s11142-012-9188-5



DETERMINANTES DO USO DA CONTABILIDADE DE GESTÃO EM CABO VERDE

Carlos Monteiro, Ana Faria and Maria Leonor Silva

OBJETIVOS

Este trabalho tem por objetivo analisar o estado da Contabilidade de Gestão nas empresas cabo-verdianas e indicar os determinantes que afetam a sua implementação.

QUADRO TEÓRICO

Ao longo dos anos, a Contabilidade de Gestão tem evoluído na sua finalidade, bem como nas técnicas que utiliza (Giannetti et al., 2021).

Kaplan e Cooper (1988) evidenciaram quatro estádios da evolução da CG. Para entender os determinantes do uso da Contabilidade de Gestão em Cabo Verde recorreu-se a duas teorias com vista a explicar os fatores que afetam a sua implementação: a teoria da contingência e a teoria institucional.

METODOLOGIA

A metodologia de investigação utilizada neste estudo é de natureza quantitativa porque representa a melhor forma de alcançar os objetivos propostos.

Recorre-se a técnicas de análise estatística univariada, bivariada e a técnicas de estatística multivariada: recorrendo ao modelo de regressão logística binária.

RESULTADOS

Chegou-se a conclusão que as técnicas predominantes são as tradicionais e que se situa nas fases iniciais da evolução da CG (Kaplan e Cooper, 1998).

Conclui-se que os determinantes que afetam a implementação da CG nas empresas de grande dimensão de Cabo Verde são: a influência da empresa-mãe, o setor de atividade; a idade das empresas e a incerteza dos mercados.

IMPLICAÇÕES DE INVESTIGAÇÃO, PRÁTICAS E SOCIAL

Acredita-se que este ensaio tenha um contributo relevante, tanto a nível teórico como a



nível prático. A nível teórico, no sentido de verificar as técnicas utilizadas e determinar os fatores que afetam a sua utilização. A nível prático, o contributo será para as empresas que tencionam implementar a CG, que ficam a conhecer os determinantes que podem afetar a sua utilização. Também, é uma boa base para investigações futuras para a comunidade universitária e científica e poderá ser utilizada no ensino.

ORIGINALIDADE

O estudo trouxe um contributo importante, ainda não estudado em Cabo Verde, na identificação dos determinantes justificativos da implementação da CG.

PALAVRAS-CHAVE

Contabilidade de Gestão; Técnicas de Custeio; Determinantes de implementação

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Cooper, R. (1989) You Need a New Cost System When, *Harvard Business Review*, 67(1), pp. 77-82.

Giannetti, R., Cinquini, L., Vitali, P., & Mitchell, F. (2021) Management Accounting Change as a Learning Process: a Longitudinal Analysis. *Qualitative Research in Accounting & Management*. Emerald Publishing Limited, 1176-6093.

Kaplan, R.S. & Cooper, R. (1998) *Cost & Effect, Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance*. Boston, Harvard Business School Press.

Kaplan, R.S. (1984) The Evolution of Management Accounting, *The Accounting Review*, 59(3), 390-418.

Macchia, S. (2019) A Review on Management Accounting Change. What's Next? *Economia Aziendale Online*, Special Issue, 10(1), 107-134.



DESEMPENHO EMPRESARIAL VS LEGIBILIDADE DO RELATO NÃO
FINANCEIRO – O CASO PORTUGUÊS

**Catarina Carvalho, Pedro Pinheiro and
Cândido Peres**

Objetivos: Validar a existência de influência por parte de variáveis económicas e financeiras na legibilidade da informação não financeira.

Referencial teórico: A relevância do relato não financeiro tem vindo, gradualmente, a tomar um papel de liderança, vindo ao longo dos anos a ser integrado juntamente com o relato financeiro e a ganhar lastro por si mesmo, conforme Romão, Cabrita, Castro e Ferreira (2018).

Torna-se assim essencial compreender de que modo e com que objetivos está a ser aplicado, e se é realizado pela importância que de facto assume ou por pressão de uma sociedade cada vez mais informada.

Metodologia: Foram selecionadas as empresas presentes no PSI-Geral, que obrigatoriamente tivessem disponível o Relatório de Sustentabilidade ou informação equivalente, no período de 2016 a 2021.

Através de um modelo de regressão linear apurou-se que variáveis económico-financeiras tinham influência na legibilidade.

Conclusões/Resultados: Apurou-se influência por parte de algumas das variáveis definidas, concretamente, com indicadores representativos da estrutura de capitais, não sendo possível concluir, de forma global, que o desempenho empresarial apresente influência sobre a legibilidade aplicada.

Implicações da Investigação: Contributo a uma área cuja extensão é, ainda, diminuta, e que apresenta inúmeros tópicos a serem analisados. Apresenta-se também como um contributo específico à atividade económica nacional.

Originalidade: O relato não financeiro revela-se, por si só, como uma temática em crescendo e que cada vez mais, assume o seu papel central, a par com o relato financeiro.



Palavras-chave: legibilidade; relato não financeiro; informação; desempenho empresarial.

Referências Bibliográficas

Breia, A. F., Mata, M. N. & Pereira, V. M. (2014). *Análise Económica e Financeira: Aspetos Teóricos e Casos Práticos* (1ª Edição). Lisboa: Rei dos Livros.

Pinheiro, P. (2021). *Determinantes da divulgação voluntária de informação: a divulgação da responsabilidade social no contexto global, no período de 2005-2016* (Tese de Doutoramento, Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa da Universidade Lusíada, Lisboa, Portugal). Disponível em http://dspace.lis.ulusiada.pt/bitstream/11067/5918/1/dg_pedro_pinheiro_tese.pdf.

Romão, A.L., Cabrita, I., Castro, A. & Ferreira, A. P. (2018). A Divulgação de Informação Não Financeira nas Empresas Portuguesas. XVIII Encuentro Internacional de AECA, 21-20.



Sessão 6 - TOURISM (I) (Finance and Tax)

EVOLUÇÃO DA IMPLEMENTAÇÃO DA TAXA TURÍSTICA MUNICIPAL E O SEU IMPACTO: O CASO PORTUGUÊS

Lurdes Varela

Objetivos: O presente trabalho tem como objeto a tributação da atividade turística, concernente à aplicação da taxa municipal turística em Portugal.

Referencial Teórico: A especialização de alguns destinos turísticos no turismo de massas tem originado externalidades negativas: a nível ambiental, na ocupação dos espaços, socioculturais e na sobrecarga das infraestruturas (Pazienza, 2011; Piga, 2003). Os países procuram modelos de tributação da atividade turística que minimizem esses impactos (Durán-Román, Cárdenas-García & Pulido-Fernández, 2021; Pole & Grizane, 2021; Schubert, 2010), Portugal não é exceção.

Metodologia: Tomando por base artigos científicos, sítios da internet dos Municípios e dos organismos representativos do setor, procedemos a levantamento da aplicação da taxa turística nos diferentes concelhos portugueses. Com base numa amostra por conveniência reportada a dezembro de 2022, constituída por 13 cidades portuguesas que regulamentaram ou têm em projeto a aplicação da taxa turística procedemos à comparação dos requisitos da sua aplicação identificando similitudes e diferenças.

Conclusões/Resultados: Pese embora o trabalho ainda se encontre em curso é-nos já possível tecer as seguintes conclusões: i) contrariamente à perceção inicial de alguns agentes económicos a introdução da taxa turística não teve impacto negativo no número de turistas nas localidades que a implementaram; ii) a taxa aplicada varia entre um e dois euros por noite; iii) os municípios que implementaram a taxa têm previstas algumas isenções; iv) no período da pandemia COVID19 a maioria das autarquias suspendeu a aplicação da taxa; v) a retoma turística permitiu que os municípios que adotaram a aplicação da taxa turística vissem as suas receitas incrementadas, representando a mesma em 2022 um total nacional de 54 milhões de euros.

Implicações da investigação: Os resultados alcançados constituem embrião para desenvolvimento de modelo econométrico que permitirá simular o impacto da adoção generalizada da taxa turística nos principais destinos turísticos nacionais.

Originalidade: Até à presente data não se encontra publicada investigação subordinada à temática em estudo.



Palavras-chave: taxa turística; taxa turística Portugal; tributação turismo; receitas municipais

BIBLIOGRAFIA

Durán-Román, J. L.; Cárdenas-García, P. J. Pulido-Fernández, J. I. (2021). Tourist tax to improve sustainability and the experience in mass tourism destinations: The case of Andalusia (Spain). *Sustainability*, 13 (1), 42.

Pazienza, P. (2011). Should we tax tourism? Theoretical justifications from the economics of non-renewable resource use. *Environmental Economics*, 2 (1), 8-16.

Piga, C. (2003). Pigouvian taxation in tourism. *Environmental and Resource Economics*, 26 (3), 343-359.

Pole, L., & Grizane, T. (2021). Tourism tax model for development of regions. *Research for Rural Development*, 36, 239-246.

Schubert, S. F. (2010). Coping with externalities in tourism: A dynamic optimal taxation approach. *Tourism Economics*, 16 (2), 321-43.



ANÁLISE COMPARADA DA PERFORMANCE ECONÓMICA E FINANCEIRA DE SETORES DO TURISMO FACE À PANDEMIA. O CASO DA HOTELARIA, RESTAURAÇÃO E ANIMAÇÃO TURÍSTICA.

Victor Afonso

Objetivo

O turismo é uma atividade económica e social sensível a surtos e pandemias e a mais recente crise provocada pela Covid-19 provocou um choque temporário da oferta e da procura resultante da imposição de medidas sanitárias e de confinamento.

Este estudo visa analisar o impacto da pandemia num conjunto de indicadores e rácios económicos e financeiros disponibilizados pela Central de Balanços do Banco de Portugal, nos setores do alojamento, restauração e animação turística.

Referencial Teórico

A oferta turística reúne setores com estruturas diversas e características únicas que tornam a sua gestão complexa, e as análises ao seu desempenho financeiro são um fator importante para os gestores realizarem eficazmente funções de tomada de decisão, planeamento e auditoria (Karadeniz et al., 2016). Estes autores, compararam os desempenhos do alojamento, da alimentação e bebidas, das agências de viagens e operadores turísticos e das atividades desportivas, de entretenimento e recreativas do setor do turismo, para o triénio 2012- 2014, utilizando o método dos rácios.

Vários autores têm utilizado este método para analisar o desempenho de empresas e setores, comparando-os entre si e estudando as tendências. Um rácio financeiro é um valor que expressa um quociente entre duas grandezas e de acordo com Kim e Ayoun (2005), os gestores podem utilizar este tipo de informação para melhorar o desempenho dos seus negócios.

Metodologia

Com base nos dados da Central de Balanços do Banco de Portugal, realizou-se uma análise de dados longitudinais aos setores do Alojamento (CAE 55), da Restauração e similares (CAE 56) e da Organização de Atividades de Animação Turística (CAE 93293).



Os indicadores e rácios económico-financeiros foram agrupados em quatro dimensões: económica, financeira, de produtividade e de risco.

O horizonte temporal analisado permitiu comparar as variações percentuais médias nos indicadores e rácios dos três setores, para os períodos pré pandemia [2018-2019] e pandemia [2020-2021], bem como a evolução ocorrida entre 2019 e 2020.

Resultados/Conclusões

As variações percentuais mais negativas no período 2019-2020 registaram-se nas rendibilidades dos Capitais Próprios e do Volume de Negócios, em particular para os setores do Alojamento e da Animação Turística.

Em termos globais, considerando a diferenças das médias dos rácios pré-pandemia e pandemia, o setor que melhor mitigou os riscos associados à Covid-19 foi a Restauração e similares, registando uma maior resiliência e adaptação à crise, ao potenciar os seus de canais de distribuição, nomeadamente o *delivery service* e o *takeaway*.

Implicações da investigação

O estudo permitiu analisar a resiliência dos três setores face à pandemia e avaliar o impacto económico-financeiro das estratégias e práticas seguidas quer pelos gestores ao nível setorial (contexto interno) quer pelo governo na gestão da crise (contexto externo).

Não foram analisados os subsetores e, nalguns casos, podem até ter tido evoluções opostas, como aconteceu, por exemplo, com a hotelaria vs. turismo em espaço rural.

Palavras-chave

Pandemia, hotelaria, restauração, animação turística, análise de rácios.

BIBLIOGRAFIA

Kim, W. G., & Ayoun, B. (2005). Ratio analysis for the hospitality industry: A cross sector comparison of financial trends in the lodging, restaurant, airline, and amusement sectors. *The Journal of Hospitality Financial Management*, 13 (1), 59-78.



VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

Karadeniz, E., Dalak, S., Beyazgül, M., & Günay, F. (2016). Cross sector comparison of financial performance analysis of Tourism sub sectors in the context of ratio method. *Accounting & Auditing Review*, 16 (49), 49.



STOCK MARKET REACTION TO THE MILITARY CONFLICT BETWEEN RUSSIA AND UKRAINE: AN EVENT STUDY FOR THE EUROPEAN TOURISM AND HOSPITALITY INDUSTRY

Pedro Correia, António Martins and Susana Cró

This paper examines the short-term market reaction of European tourism and hospitality industry to the beginning of the military conflict between Russia and Ukraine (February 24, 2022). Using an event study, for a sample of 165 listed firms, we observe a negative and statistically significant stock price reaction at and around the beginning of the military conflict between Russia and Ukraine. Usually, the tourism and hospitality industries are among the most penalized by such events. These results are consistent with investor sentiment hypothesis and asset-pricing perspective. Military conflicts also tend to affect investors' optimal investment portfolio. Investors tend to rebalance their portfolio by shifting from 'war-sensitive' industries to less risky industries.

These reactions are reinforced or mitigated by firm-specific characteristics such as liquidity, size, profitability, and institutional ownership. Finally, we find that listed firms located in: countries in which Russia and Ukraine are the largest source of inbound foreign tourists, and countries formerly occupied by the Soviet Union and/or that share a common border with Russia, tend to show more negative abnormal returns.

Keywords: War; Tourism; Hospitality; Stock Returns; Event Study.

Acknowledge:

Centro de Investigação, Desenvolvimento e Inovação em Turismo – Madeira (CiTUR). This paper is financed by Portuguese national funds through FCT – Fundação para a Ciência e a Tecnologia, I.P., projects numbers UIDB/00685/2020 and UIDB/04007/2020.



Sessão 7 - ENTREPRENEURSHIP AND INNOVATION, HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND TOURISM

DETERMINANTES DO EMPREENDEDORISMO SÉNIOR EM PORTUGAL

Andrea Rodrigues

A atividade empreendedora em Portugal nos anos mais recentes tem vindo a evoluir muito positivamente devido ao desenvolvimento de políticas públicas e iniciativas cidadãs, que contribuem para dinamizar a atividade económica. Sendo certo que a existência de apoios financeiros e infraestruturas físicas são preponderantes para a intenção empreendedora empresarial nomeadamente de start-ups, estes aspetos poderão não ser suficientes para justificar a tendência empreendedora por parte dos séniores, a qual tem vindo a crescer nos EUA e na Europa segundo os mais recentes dados do GEM. Este artigo propõe-se responder às motivações que estão na origem do empreendedorismo sénior em Portugal, enquanto “nicho empreendedor”, de forma a compreender a dinâmica empreendedora subjacente e em que medida as políticas públicas têm um impacto positivo ou não sobre este segmento.

Objetivos – Analisar e explicar as variáveis que determinam o crescimento do empreendedorismo sénior em Portugal, enquanto “nicho empreendedor” em desenvolvimento, à semelhança do que acontece em outros países europeus.

Referencial Teórico – Tem por base o estado da arte relativamente aos ecossistemas empreendedores, e suas dinâmicas. Mas também, recentes investigações sobre a dinâmica empreendedora na EU.

Metodologia – Análise histórico-económica dos relatórios do GEM 2016-2019, análise quantitativa dos dados da sondagem feita à população adulta em 2019 pelo GEM Portugal, complementado com análise estatística de dados do INE sobre o perfil da população sénior.

Conclusões/Resultados – Prevê-se concluir pelos aspetos determinantes que conduzem ao empreendedorismo sénior, e justificar que por serem diversos merecem um olhar atento dos governos quando adotam políticas públicas transversais para dinamizar o ecossistema empreendedor.

Implicações da investigação – A investigação permitirá uma reflexão sobre o empreendedorismo sénior e a condução de políticas públicas direcionadas para a sua promoção, com implicações importantes não só ao nível da atividade económica, mas também da saúde e da educação.

Originalidade – O tema é original, na medida em que pela pesquisa da autora, a questão de investigação ainda não foi suficientemente abordada e estudada em Portugal.



Palavras-chave – empreendedorismo; ecossistema; sénior; Portugal

BIBLIOGRAFIA

Autio, E., Kenney, M., Mustar, P., Siegel, D. & Wright, M. (2014) Entrepreneurial innovation: The importance of context. *Research Policy* 43(7), 1097-1108

Global Entrepreneurship Research Association (GERA) (2013). Global Entrepreneurship Monitor, Global Report 2017/18. Retrieved September, 13, 2018, from <https://www.gemconsortium.org/report/50012>.

Isenberg, D. (2010). How to start an entrepreneurial revolution. *Harvard Business Review*, 88(6), 41-50.

Mason, C.; Brown, R. (2014). *Entrepreneurial Ecosystems and Growth Oriented Entrepreneurship*. Paris: OCDE.

Shwetter, Claudia et al. (2019). Entrepreneurial Ecosystems: a holistic and dynamic approach. *Journal of Industry*. Vol. 1 (2). pp. 79-95



AN OPEN INNOVATION ECOSYSTEM'S ORCHESTRATION BOOST NEW CIRCULAR BUSINESS MODELS ON REGIONAL SCALE?

Juan Antonio Torrecilla-García, Georgette Andraz, Maria Teresa Castilla-Mesa and Agnieszka Grazyna Skotnicka

Objetivos – The purpose of this work is to establish predictive framework of Open Innovation Ecosystems on regional scope to enhance new Business Models within the Circular Economy, focusing on the reactivation of auxiliary industry with innovative entrepreneurial activities within the cross-fertilized field of tech-based Open Innovation and Circular Economy.

Referencial Teórico – The recent studies on open innovation collaboration perspectives (McGahan et al., 2021) shows the increasing importance of the companies embracing this approach as a grounding factor to establish effective network alliances to approach innovation processes. To emerge the new Business Models linked to the Circular Economy (Konietzko et al., 2020; Schneider & Clauß, 2019) it requires new adaptations to sources or generation processes of innovation (Bocken et al., 2016).

Metodologia – The present research has been carried out based on the introductory scoping review of scientific and business literature and subsequent, qualitative research with Focus Group method.

Conclusões/Resultados – When Circular Economy considered, the highly-respondent and proactive Open Innovation Ecosystem can become a leverage factor if the adequate levels of stakeholders reached from initial stages of Open Innovation processes within the regional ecosystem.

Implicações da investigação –The results of the exploratory study have important impact on the industrial policies of companies. It establishes strong implications for competitive advantages sourcing when emergent business models considered.

Originalidade – This paper develops a predictive framework to base the generation of new Circular Business Models on the active and participatory strategies of Open Innovation Ecosystem's stakeholder.



Palavras-chave – Business Model Innovation, Circular Economy, Open Innovation Ecosystem

BIBLIOGRAFIA

Antikainen, M., & Valkokari, K. (2016). A framework for sustainable circular business model innovation. *Technology Innovation Management Review*, 6(7).

Bocken, N. M. P., de Pauw, I., Bakker, C., & van der Grinten, B. (2016). Product design and business model strategies for a circular economy. *Journal of Industrial and Production Engineering*, 33(5), 308– 320.

Konietzko, J., Bocken, N., & Hultink, E. J. (2020). Circular ecosystem innovation: An initial set of principles. *Journal of Cleaner Production*, 253, 119942.

McGahan, A. M., Bogers, M. L., Chesbrough, H., & Holgersson, M. (2021). Tackling Societal Challenges with Open Innovation. *California Management Review*, 63(2), 49-61.

Schneider, S., & Clauß, T. (2019). Business models for sustainability: Choices and consequences. *Organization & Environment*.



THE COVID-19 PANDEMIC'S IMPACT ON TOURISTIC EVENTS: THE CASE OF JAPANESE POP CULTURE EVENTS

Filipe Severino and Francisco Silva

Purpose - This study seeks to understand the impact of the COVID-19 pandemic on tourist entertainment events, as well as the best strategies for these situations, with a focus and case study on Japanese pop culture events.

Theoretical Framework - There is broad consensus that the COVID-19 epidemic has significantly impacted not only global tourism but also all kinds of events (Davies, 2020; Mohanty et al., 2020). As Japanese pop culture trend's events involve large crowds and promote socializing among participants (Kawamata et al., 2017; Sabre, 2013; Tajima et al., 2022), the actions adopted in response to this pandemic are incompatible with this reality, which presents substantial challenges for the event organizers.

Methodology - A mixed-methods approach is used to analyse data from a direct observation of a Japanese pop culture online event and seven semi-structured interviews with Japanese thematic researchers and journalists, as well as representatives from the largest events on this topic held in Portugal, Spain, Denmark, and Japan.

Findings – It was possible to see how the pandemic crisis influenced Japanese pop culture events, which were among the most commonly canceled. The interviewees consider that due to the type of audience for these events, predominantly young and enthusiastic, it is easy to return to the normality of face-to-face events, but doing so requires adaptations and the inherent care imposed by each country.

Research implications – Few studies have been undertaken on the impact of COVID-19 and trend events such as Japanese pop culture events, as well as best practices in these settings, making this a research opportunity.



Originality - As a study that addresses a different type of event, but one that has shown success in Europe, it becomes interesting to investigate how these are affected and what the best responses are.

Keywords – COVID-19; events; impacts; Japanese pop culture; tourism.

REFERENCES

Davies, K. (2020). Festivals Post Covid-19. *Leisure Sciences*, 43(1-2), 184-189. <https://doi.org/10.1080/01490400.2020.1774000>

Kawamata, K., Tajima, N., Kuroiwa, K., & Miura, T. (2017). *Some Preliminary Notes on the Evolution and Development Process of Japanese Pop Culture Events*. JSPS KAKENHI Grant Number.

Mohanty, P., Dhoundiyal, H., & Choudhury, R. (2020). Events Tourism in the Eye of the COVID-19 Storm: Impacts and Implications. In S. Arora, & A. Sharma (Eds.), *Event Tourism in Asia Countries: Challenges and Prospects* (1st ed.). Apple Academic Press. <http://doi.org/10.2139/ssrn.3682648>

Sabre, C. (2013). New images of Japan in France: A survey to Japan Expo. *Regioninès Studijos*, (7), 95-122.

Tajima, N., Kawamata, K., Nakagawa, S., & Miura, T. (2022). Cultural Events and Japanese Pop Culture in Europe: The Case of the Japan Expo in France. In E. Salvador & J. S. Pedersen (Eds.), *Managing Cultural Festivals: Traditions and Innovation in Europe* (1st ed.). Routledge. <http://doi.org/10.4324/9781003127185-16>



TRAINING IN DIGITAL SKILLS – THE PERSPECTIVE OF WORKERS IN PUBLIC SECTOR

Ana Sofia Lopes and Joana Farto

Purpose – Digital Transformation can become a complex process when workers have insufficient skills, which makes training in the digital field essential. Herein, we intended to identify the level of literacy and training needs in digital skills perceived by workers in public sector. Additionally, we also investigate which professional/demographic characteristics increases training propensity in digital fields.

Theoretical framework – Human capital theory is used to explain how personal/job characteristics influence training propensity (Barry, et al., 2020; Lazear, 2009; Altonji & Spletzer, 1991; Becker, 1962).

Methodology – Through an online questionnaire, a dataset with information on 611 workers was obtained. Data analysis was made by using a logistic regression model and additional statistical techniques.

Findings – Workers with higher levels of education and higher professional skills have higher probability of participate in training sessions in the digital field. This propensity also depends on the public subsector. Workers classified, in average, their digital literacy between the basic and the intermediate levels and revealed higher needs of training in the fields of Cybersecurity, Videoconferencing Communication Systems and Cloud Technology.

Research/Practical/Social implications – This study provides information on training in the digital field – e.g. previous skills, training needs and willingness to learn – of workers in the public sector which is essential for public organizations to better prepare for digital transformation.

Originality/value – It contributes to a very recent literature on digital skills reinforcement (Oberlander et al., 2020) and it can be easily applied to other contexts as the private sector.

Keywords – digital competences; digital transformation; professional training; public services.

REFERENCES



VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

Altonji, J. G., & Spletzer, J. R. (1991). Worker characteristics, job characteristics, and the receipt of on-the-job training. *ILR Review*, 45(1), 58-79. <https://doi.org/10.1177/001979399104500105>

Barry, M., Gomez, R., Kaufman, B. E., Wilkinson, A., & Zhang, T. (2020). Is it 'you' or 'your workplace'? Predictors of job-related training in the Anglo-American world. *International Journal of Training and Development*, 24(3), 173-203.

Becker, G. (1962). Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis. *Journal of Political Economy* 70: 9–49. doi: 10.1086/258724.

Oberlander, M., Beinicke, A., & Bipp, T. (2020). Digital competencies: a review of the literature and applications in the workplace. *Comput. Educ.* 146:103752. doi: 10.1016/j.compedu.2019.103752.

Lazear, E. P. (2009), Firm-specific human capital: a skill-weights approach, *Journal of Political Economy*, 117(5): 914–40.



CENTRALIDADE DO ESTILO DE VIDA E EXPERIÊNCIA COMO DETERMINANTES DO COMPORTAMENTO DO TURISTA. UMA ANÁLISE COMPARATIVA DE HOTEL E HOSTEL

Margarida Maia,

ISCTE-IUL. Av. das Forças Armadas, Lisboa, Portugal. mbcma@iscte-iul.pt

Ricardo Correia,

Membro do CiTUR, Universidade da Madeira. Caminho da Penteada, Funchal, Portugal.
rcorreia@staff.uma.pt

Álvaro Dias,

ISCTE-IUL. Av. das Forças Armadas, Lisboa, Portugal. alvaro.dias@ulusofona.pt. ORCID 0000-0003-4074-1586

Renato Costa,

ISCTE-IUL. Av. das Forças Armadas, Lisboa, Portugal. renato.lopez.costa@iscte-iul.pt. ORCID 0000-0001-9364-534X

Leandro Pereira,

ISCTE-IUL. Av. das Forças Armadas, Lisboa, Portugal. leandro.pereira@iscte-iul.pt. ORCID 0000-0002-4920-0498

RESUMO ALARGADO

Objectivos - Este estudo visa investigar o papel da centralidade para o estilo de vida e as dimensões de envolvimento na experiência (E-I) (emocional, mental, fluente e social) na revisitação e intenções boca-a-boca através do papel mediador da memorabilidade da experiência e da autenticidade da experiência.

Referencial Teórico - Esta investigação abrange a experiência de estadia num albergue ou num hotel como uma actividade capaz de proporcionar estímulo mental, envolvimento social e interesse físico fora das acções relacionadas com o trabalho (Gross et al. 2006; Zatori et al, 2018) abordando as seguintes questões de investigação: (i) Como é que a centralidade do turista na experiência de estadia em alojamento turístico influencia a sua memória e a percepção da autenticidade de todo o consumo da experiência? (ii) Como é que os turistas percebem o envolvimento emocional, mental, fluído e social da experiência durante a sua experiência em estadias em alojamento turístico? (iii) E como podem estes influenciar a memorabilidade e autenticidade da experiência? (iv) Como é que a memorabilidade e a autenticidade da experiência provocam intenções de visitar e recomendar?



Metodologia - Este estudo seguiu uma abordagem positivista através de um estudo quantitativo. Consequentemente, os autores recolheram dados de inquérito a partir de duas amostras (hóspedes de hotéis e albergues tradicionais). Os dados foram analisados utilizando PLS-SEM.

Conclusões/Resultados - Os resultados mostram a importância das dimensões mental, de fluxo e social da E-I na memorabilidade e na percepção da autenticidade da experiência. Os resultados também revelam um efeito indirecto positivo do E-I mental, fluido e social sobre a intenção de visitar e de falar boca a boca. Além disso, foi também possível comparar os resultados dos dois tipos de alojamento turístico separadamente.

Implicações da investigação - O estudo sublinha a importância dos produtos, serviços e experiências globais disponíveis no processo de criação das empresas, aconselhando a aplicação da perspectiva de gestão centrada na experiência para impulsionar o desempenho financeiro das empresas através de recomendação e visitação.

Originalidade - As quatro dimensões do envolvimento da experiência turística não foram previamente examinadas quanto à sua influência na memorabilidade e autenticidade da experiência.

Palavras-chave - Envolvimento na experiência; Intenção comportamental; Percepção turística; PLS-SEM.

BIBLIOGRAFIA

- Gross, M. & Brown, G. (2006). Tourism experiences in a lifestyle destination setting: The roles of involvement and place attachment. *Journal of Business Research* 59, 696–700. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2005.12.002>
- Heuvel, L., Blicharska, M., Stensland, S. & Ronnback, P. (2022). Been there, done that? Effects of centrality-to-lifestyle and experience use history on angling tourists' loyalty to a Swedish salmon fishery. *Journal of Outdoor Recreation and Tourism*, 39, 100549. <https://doi.org/10.1016/j.jort.2022.100549>
- Kim, S, Scott, D. & Crompton, J. (1997). An Exploration of the Relationships Among Social Psychological Involvement, Behavioral Involvement, Commitment, and Future Intentions in the Context of Birdwatching. *Journal of Leisure Research*. 29(3), 320-41. <https://doi.org/10.1080/00222216.1997.11949799>



VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

- Zatori, A., Smith, M. & Puczko, L. (2018). Experience-involvement, memorability and authenticity: The service provider's effect on tourist experience. *Tourism Management*, 67, 111–126. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.12.013>
- Zhang, S., Li, Y., Liu, C. & Ruan, W. (2019). How does authenticity enhance flow experience through perceived value and involvement: the moderating roles of innovation and cultural identity. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 36(6), 711-729. <https://doi.org/10.1080/10548408.2019.1625846>



Sessão 8 - TOURISM (II)

A GESTÃO DE EMOÇÕES POSITIVAS E NEGATIVAS EM DARK IMMERSIVE THEATRE EXPERIENCES

Miguel Belo and Nuno Gustavo

A popularidade das Dark Immersive Theatre Experiences (DITE) tem aumentado por todo o mundo. Num contexto global marcado pela subjetividade da experiência turística contemporânea, a investigação em turismo tem classificado as emoções em duas categorias principais: positivas e negativas. O objetivo deste estudo passa por utilizar a escala Positive and Negative Affect Schedule – Versão Portuguesa Reduzida para medir os afetos positivo e negativo de participantes nestas experiências. Este estudo realizou questionários a 344 participantes válidos. Os participantes são consumidores de DITE que estão a viajar ou estão dispostos a viajar para aderir a estas experiências. Após realizar questionários pré/pós-experiência, os resultados deste estudo sugerem que os participantes reportam sentimentos mais elevados no afeto positivo, comparativamente ao afeto negativo. Contudo, os itens incluídos quer no afeto positivo, quer no afeto negativo, tendem ambos a diminuir de um momento antecedente para um momento posterior à experiência, evidenciando sentimentos de catarse nas duas categorias. Os resultados obtidos neste estudo reforçam as questões da subjetividade da experiência turística, com a temática dark a ser consumida por motivos de interesse e entusiasmo. Os resultados deste estudo podem ser utilizados pelos gestores das DITE para terem uma compreensão aprofundada do efeito das suas experiências nas emoções dos participantes. Este estudo foi apoiado pela Fundação para a Ciência e a Tecnologia I.P. (bolsa número BD/2020.08323). Este trabalho é financiado por fundos nacionais através da FCT – Fundação para a Ciência e a Tecnologia, I.P., no âmbito do projeto referência nº UID/B/04470/2020

Palavras-chave | Dark Immersive Theatre Experiences (DITE), Dark tourism, Positive and Negative Affect Schedule (PANAS), Portugal

REFERÊNCIAS

Belo, M. & Gustavo, N. (2020). The potential of dark immersive theatre experiences as a tourism product: The case of the Lisbon Metropolitan Area. In L. Calisto, L. Carvalho & N. Gustavo (Eds.), Strategic Business Models to Support Demand, Supply, and Destination Management in the Tourism and Hospitality Industry (pp. 70-89). Pennsylvania, United States of America: IGI Global. DOI: 10.4018/978-1-5225-9936-4.ch004



Belo, M. & Gustavo, N. (2021). Segmentation by motivation on Dark Immersive Theatre Experiences. In 2021 Conference Online: Transformations in Uncertain Times: Future Perfect in Tourism, Hospitality and Events: Proceedings of the 31st Annual Conference (pp. 142-158). CAUTHE: Australia.

Galinha, I. & Pais-Ribeiro, J. (2005). Contribuição para o estudo da versão portuguesa da Positive and Negative Affect Schedule (PANAS): II – Estudo psicométrico. *Análise Psicológica*, 2(XXIII), pp. 219-227. DOI: 10.14417/ap.84

Galinha, I., Pereira, C. & Esteves, F. (2014). Versão reduzida da escala portuguesa de afeto positivo e negativo – PANAS-VRP: Análise fatorial confirmatória e invariância temporal. *Revista psicologia*, 28(1), pp. 53-65. DOI: 10.17575/rpsicol.v28i1.622

Watson, D., Clark, L. & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(6), pp. 1063–1070. DOI: 10.1037/0022-3514.54.6.1063



THE PIVOTAL FACTORS FOR THE SUCCESS OF RURAL TOURISM ACTIVITIES IN ISLANDS

**Gualter Couto¹; Rui Alexandre Castanho^{1, 2, 3, 4*}; Pedro Pimentel¹; Áurea Sousa⁵
and Maria da Graça Batista¹**

¹ School of Business and Economics and CEEApIA, University of Azores, 9500-321 Ponta Delgada, Portugal

² Faculty of Applied Sciences, WSB University, 41-300 Dąbrowa Górnicza, Poland

³ CITUR - Madeira - Centre for Tourism Research, Development and Innovation, 9000-082 Funchal-Madeira, Portugal.

⁴ College of Business and Economics, University of Johannesburg, PO Box 524, Auckland Park-South Africa;

⁵ Faculty of Sciences and Technologies and CEEApIA, University of Azores, 9500-321 Ponta Delgada, Portugal

*acastanho@wsb.edu.pl and gualter.mm.couto@uac.pt

RESUMO ALARGADO

As is the case of rural tourism, among other tourism typologies, it has an even more significant function in promoting regional development and sustainability.

Several studies deal with the interactions between agriculture and tourism development (Pearce, 1990; Fleischer & Pizam, 1997; Walford, 2001; Nilsson, 2002; Streimikiene, 2015). Those studies have shown a strong correlation between, for example, agriculture and tourism (Fleischer & Tchetchik, 2005). However, other factors and their influence on rural tourism development have been explored only in a fragmented way, lacking more empirical evidence on the subject.

Contextually, this article explores the factors involved in rural tourism activities as well as the regional strategies that should be carried out in this typology to achieve its success.

In this regard, through a case study research method, it was possible to disclose some of those factors that should be considered in ultra-peripheral territories. Thereby, the



factors considered critical for the success and regional sustainability considered in this study, the most valued by the entrepreneurs who participated in this research are the following: (i) Protection and Conservation of nature; (ii) Greater commitment and political transparency, (iii) Strengthening the Economy, (iv) Strengthening the Regional Territorial Strategy and (v) Marketing and Advertising.

Palavras-chave - Azores; regional planning; regional strategies; rural tourism; sustainable tourism

BIBLIOGRAFIA

Fleischer, A., & Pizam, A. (1997). Rural tourism in Israel", *Tourism Management*, Vol. 18, No 6, pp.367-372.

Fleischer, A., & Tchetchik, A. (2005). Does rural tourism benefit from agriculture?", *Tourism Management*, Vol. 26, No 4, pp.493-501.

Nilsson, P. (2002). Staying on farms-an ideological background", *Annals of Tourism Research*, Vol. 29, No 1, pp.7-24.

Pearce, P. (1990). Farm tourism in New Zealand: A social situation analysis", *Annals of Tourism Research*, Vol. 17, No 3, pp.337-352.

Streimikiene, D., & Bilan, Y. (2015). Review of Rural Tourism Development Theories", *Transformations in Business & Economics*, Vol. 14, No 2 (35), pp.21-34.

Walford, N. (2001). Patterns of development in tourist accommodation enterprises on farms in England and Wales", *Applied Geography*, Vol. 21, No 4, pp.331-345.



Sessão 9 - ENTREPRENEURSHIP AND INNOVATION (II)

BRAZILIANS TECHNOLOGY TRANSFER OFFICES: PROCESSES
PERFORMANCE AND EFFECTIVENESS

Roberta Dutra De Andrade, Elda Fontinele Tahim and Yasmin Geaquinto Rocha

Objetivos – O estudo visa identificar a eficácia dos processos de transferência tecnológica como uma medida do desempenho das Instituições de Ciência e Tecnologia brasileiras considerando sua tecnologia, políticas de promoção de inovação e proteção da propriedade intelectual.

Referencial Teórico – A partir da teoria da triple helix, foram mapeados os mecanismos de transferências de tecnologias utilizados por instituições de ciência e tecnologias brasileiras. Estes mecanismos foram divididos quanto as suas formas, níveis e resultados.

Metodologia – Por meio de três distintos instrumentos de pesquisa, o estudo de casos múltiplos teve dados coletados através de pesquisa documental e entrevistas semiestruturadas com três grupos de atores: pesquisadores, gerentes de escritórios, e gerentes de empresas. Foram feitas dezesseis entrevistas em profundidade que foram analisadas no software NVivo e os conteúdos das falas foram categorizados por fatores críticos de sucesso, mudanças oriundas da legislação, modos e meios formais adotados para o processo de transferência de acordo com teoria previamente identificada.

Conclusões/Resultados – Através da triangulação de dados, verificou-se que estas instituições ainda não têm aderência adequada aos modelos de gestão da inovação empresarial utilizados pelo setor produtivo local e carecem de planejamento bidirecional. Apesar do avanço do escopo e da qualidade dos serviços oferecidos pelos escritórios e das quantidades de contratos de tecnologia, tem havido um grande esforço para melhorar os canais de comunicação e promover a inovação. Ao identificar fatores que contribuem e dificultam a promoção de mudanças, foram detectadas as características que agrupam as instituições em cinco diferentes estágios de maturação.

Implicações da investigação – Como contribuição teórica, o estudo aponta visões e aspirações dos diferentes atores e interessados na efetividade dos mecanismos de transferência de tecnologia, além da identificação de fatores que contribuem e atrapalham o fomento à inovação no Brasil. Como contribuição gerencial, o estudo fomentou a criação de uma rede de coordenação entre os escritórios, direcionou a



criação de uma linha de crédito público para iniciativas de transferência e o relatório gerado serviu de base para alterações do processo de avaliação de desempenho desses escritórios com base em resultados comerciais.

Originalidade – A investigação avaliou escritórios de transferência de tecnologia pertencentes a dez diferentes instituições de ciência e tecnologia brasileiras com base em processos comerciais, não comerciais e geração de novas empresas que resultaram em contratos tecnológicos, acordos de P&D, depósito de patentes e softwares. Os resultados apontaram novas direções futuras para geração de novou ou melhorados, produtos, serviços e processos.

Palavras-chave - Desempenho; Transferência de tecnologia; Propriedade intelectual; Escritório de Transferência de Tecnologia.

BIBLIOGRAFIA

Ahn, Y. and Kim, B. S. (2022) 'Prediction of building power consumption using transfer learning-based reference building and simulation dataset', Energy and Buildings. Switzerland: Elsevier, 258.

DeChant, A. K. et al. (2022) 'Optimising biomedical discoveries as an engine of culture change in an academic medical center', Journal of Clinical and Translational Science. England: Cambridge Univ Press, 6(1).

Huang, M. et al. (2022) 'Opaque Gd₂Zr₂O₇/GdMnO₃ thermal barrier materials for thermal radiation shielding: The effect of polaron excitation', Journal of Materials Science & Technology. China: Journal Mater Sci Technol, 100, pp. 67–74.
Song, C. et al. (2022) 'Oxidized Nb₂C MXene as catalysts for lithium-sulfur batteries: Mitigating the shuttle phenomenon by facilitating catalytic conversion of lithium polysulfides', Journal Of Materials Science \& Technology. China, 119, pp. 45–52.

Zhang, K. et al. (2022) 'Accurate structural descriptor enabled screening for nitrogen and oxygen vacancy codoped TiO₂ with a large bandgap narrowing', Journal Of Materials Science \& Technology. China: Journal Mater Sci Technol, 122, Pp. 84–90.



POSITIVE RELATIONSHIP BETWEEN THE TEAM'S INTERCULTURAL CLIMATE AND ORGANIZATIONAL LEARNING AND INNOVATION BEHAVIORS

Gabriela Gonçalves, Cátia Sousa, Natacha Miguel, Joana Santos

STRUCTURED ABSTRACT

Purpose – Given the increase in multicultural teams, this study aims to observe the positive relationship between the intercultural climate in teams and organizational learning and innovative behaviours.

Theoretical framework – The learning organization is based on the value that human diversity has for organizational innovation and on strategies for managing and valuing individual differences. Cultural differences contribute to greater diversity, so we expect to see a positive relationship with learning and organizational innovation as well as differences between multicultural and national teams.

Methodology – A quantitative correlational study was developed. 232 participants of both genders were recruited for convenience, 165 (71.1%) of Portuguese nationality and the rest from different countries. Participants were organized into two subsamples (belonging to a national team vs. a multicultural team). All participants answered a self-reported questionnaire.

Findings – The hypotheses were partially confirmed. Correlational analysis showed positive correlations between cultural diversity, organizational learning and innovative behavior. No differences were observed between teams.

Research, Practical & Social implications – Although cultural distance was considered, the sample size did not allow analyzing this variable. However, the study contributes to looking at cultural diversity as an advantage, but with obstacles that must be considered.

Originality/value – Human diversity is a valuable tool for performance and innovation, but it must be managed effectively, including cultural differences. Despite its relevance, research focused on this growing characteristic of organizations is still scarce, particularly in some countries such as Portugal.

Keywords – Cultural diversity; Learning organization; Creativity; Innovation; Human resources management

REFERENCES

Du, J., Ma, E., & Lin, X. (2021). When diversity leads to divided teams: A multi-level moderated mediation model of team faultlines and employee engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102818. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102818>

Luijters, K., Zee, K. I. van der Z., & Otten, S. (2008). Cultural diversity in organizations: Enhancing identification by valuing differences. *International Journal of Intercultural Relations*, 32(2), 154–163. <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2007.09.003>

Ponomareva, Y, Uman, T., Bodolica, V., & Wennberg, K. (2022). Cultural diversity in top management teams: Review and agenda for future research. *Journal of World Business*, 57, 101328. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2022.101328>

Qi, M., Armstrong, S. J., Yang, Z., & Li, X. (2022). Cognitive diversity and team creativity: Effects of demographic faultiness, subgroup imbalance and information elaboration. *Journal of Business Research*, 139, 819–830. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.10.027>



Sessão 10 - TECHNOLOGIES AND INFORMATION SYSTEMS

WATCHING ASMR VIDEOS: A MEASUREMENT SCALE DEVELOPMENT AND EXPLANATORY MODEL PROPOSITION

Yassine El Bouchikhi

Objectives – ASMR (Autonomous Sensory Meridian Response) is the name given to a subjective sensation felt in the scalp, or other parts of the body triggered by media stimuli. It's a widespread phenomenon in the digital consumption world that remains understudied despite the large community that it federates. Individuals sensitive to ASMR experience chills, tingling, relaxation, feelings of well-being and low-intensity euphoria known as a cerebral orgasm. Although this trend has millions of consumers, yet few academic research tried to explore it and understand better the ASMR community and phenomenon. We develop a scale for the ASMR phenomenon, a qualitative phase was carried out to generate the measurement items, followed by a quantitative phase to test the psychometric properties of the scale.

Theoretical references – We mobilize several theoretical frameworks relating to ASMR: the concept of flow and the big five personality traits theory.

Methodology – We implemented mixed research design. We started with a Netnography to explore what ASMR consumers experience to help us develop our measurement instrument. Then a model explored the relationship between ASMR, relaxation, anxiety and some personality traits as a possible explanation of this type of consumption as suggested by some theories.

Results – The results confirmed that the developed scale was reliable and valid, with satisfactory psychometric properties in both the exploratory and confirmatory factor analysis. Anxiety proved to be a key antecedent to ASMR consumption for both therapeutic and recreational use. On the other hand, consumers with a strong openness to novelty essentially consume ASMR to relax.

Contributions – On a theoretical level, this study contributes to understanding, conceptualizing, and measuring the manifestations of ASMR. The measurement scale has demonstrated satisfactory psychometric properties. We have mobilized a mixed design approach allowing us to approach the research problem through different angles of exploration to enrich the results. On a managerial level, pharmaceutical companies could exploit these findings their influence and communication strategies to create



appropriate digital content for consumers suffering from anxiety, chronic stress that consume ASMR.

Originality - These results contribute theoretically to exploring the antecedents which explain this ASMR consumption. On the methodological level they propose a new measurement scale with satisfactory psychometric properties. Finally, they open the way on the managerial level to better understand the consumption of this type of content for pharmaceutical businesses and content creators.

Keywords - (ASMR, Anxiety, Flow, Video, Well-being)

BIBLIOGRAPHY

Ahuja, N. K. (2013). “ It Feels Good To Be Measured”: Clinical Role-Play, Walker Percy, And The Tingles. *Perspectives In Biology And Medicine*, 56(3), 442–451.

Andersen, J. (2015). Now You’ve Got The Shiveries: Affect, Intimacy, And The Asmr Whisper Community. *Television & New Media*, 16(8), 683–700.

Barratt, E. L., & Davis, N. J. (2015). Autonomous Sensory Meridian Response (Asmr): A Flow-Like Mental State. *Peerj*, 3, E851.

Del Campo, M. A., & Kehle, T. J. (2016). Autonomous Sensory Meridian Response (Asmr) And Frisson: Mindfully Induced Sensory Phenomena That Promote Happiness. *International*

Journal Of School & Educational Psychology, 4(2), 99–105. Fredborg, B., Clark, J., & Smith, S. D. (2017). An Examination Of Personality Traits Associated With Autonomous Sensory Meridian Response (Asmr). *Frontiers In Psychology*, 8.



O PAPEL DAS TIC NA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

Clara Silveira

mclara@ipg.pt, Politécnico da Guarda, ESTG

Leonilde Reis

leonilde.reis@esce.ips.pt, Instituto Politécnico de Setúbal, ESCE/CICE

Objetivos

Os objetivos desta investigação centram-se na apresentação de boas práticas em contexto real no sentido de implementar estratégias de transformação digital suportadas nas Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) contribuindo desta forma para uma transformação efetiva e consequentemente para o bem-estar das Pessoas. Apresenta-se uma aplicação móvel que implementa uma estratégia para a assinatura digital de documentos em ambiente hospitalar, permitindo criar fluxos de documentos, anular o desperdício de papel, diminuir o tempo de espera e contribuir para a transformação digital.

Referencial Teórico

Considera-se que as TIC podem constituir-se como impulsionadoras de estratégias de inovação designadamente através da proposta de soluções integradoras, que contribuam para novos ganhos de eficiência e que promovam a criação sustentável de valor. O setor das TIC encontra-se diretamente envolvido na melhoria da qualidade de vida dos cidadãos, não só ao permitir o acesso destes à Sociedade de Informação e facilitar as suas comunicações, oferecendo desta forma condições para a criação de iniciativas como os portais governamentais e a disponibilização de serviços públicos online (Reis, Cagica Carvalho, Silveira, Marques, & Russo, 2021) (BCSP Portugal, 2009) (BCSD Portugal, 2021). O Projeto desenvolvido consiste numa aplicação móvel em Android “SoftDigital”, para a gestão de documentos em ambiente hospitalar, permitindo que os funcionários de saúde e utentes integrem a assinatura digital de documentos



para aprovações de diversos tipos de tratamentos médicos (Ovelheiro, Silveira, & Reis, 2020).

Metodologia

A metodologia subjacente ao estudo foi a Design Science Research (DSR), como base teórica de sustentação à validade científica (Peppers, Tuunanen, Rothenberger, & Cha, 2007) por se tratar de uma metodologia adequada para projetos de investigação em TIC, Sistemas de Informação e Arquiteturas de Sistemas, permitindo alcançar os objetivos delineados.

Conclusões/Resultados

A aplicação prática apresentada contribuiu para a implementação assertiva de uma estratégia de digitalização permitindo um acesso ubíquo dos utentes do hospital. Contribuiu de forma efetiva para a transformação digital e para a sustentabilidade nas cinco dimensões (humana, ambiental, social, técnica e económica). O Projeto “SoftDigital” encontra-se numa fase de produção para posterior integração automática com a Autenticação.GOV de assinatura digital qualificada.

Implicações da investigação

Considera-se que a investigação descrita apresenta mais valias no domínio da sustentabilidade nomeadamente nas dimensões humana – o contributo para a disseminação da utilização das TIC por parte das Pessoas numa estratégia de transformação digital; ambiental – a efetiva redução de papel envolvida em processos desta natureza; social – o acesso ubíquo potencia uma sociedade mais inclusiva e participativa; técnica – manutenção e evolução da aplicação será facilitada pela disponibilização do código fonte; e económica - destaca-se a redução dos custos de energia ao não imprimir documentos; ou a redução dos custos subjacentes ao transporte ao não ter de se deslocar à Unidade Hospitalar para assinar os documentos.

Originalidade



A investigação tem subjacente a aplicação da metodologia *Design Science Research* aquando da criação do artefacto e nas sucessivas iterações com os atores intervenientes no processo, permitindo partilha de informação e de conhecimento. Implementa os princípios do Manifesto karlskrona aquando do desenvolvimento da aplicação móvel. A aplicação móvel “SoftDigital” contribui de forma assertiva para a transformação digital permitindo a assinatura digital de tratamentos médicos, para além de promover a sustentabilidade nas diversas dimensões.

Palavras-chave

Aplicação Móvel; Sistemas de Informação; Tecnologias de Informação e Comunicação; Transformação Digital.

BIBLIOGRAFIA

- BCSD Portugal. (2021). *As Dimensões da Sustentabilidade*. Obtido de <https://bcsdportugal.org/sustentabilidade/>
- BCSP Portugal. (2009). *Sustentabilidade nas Tecnologias de Informação e Comunicação - Manual de Boas Práticas*. Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável.
- Peffer, K., Tuunanen, T., Rothenberger, M., & Cha. (2007). A Design Science Research Methodology for Information Systems Research. *Journal of Management Information Systems*, 3(24), 45-78.
- Ovelheiro, B., Silveira, C., & Reis, L. (2020). Sustainability Design Applied to the Digital Signature of Documents. Em L. R. L. Cagica Carvalho, *Multidisciplinary Approach to Entrepreneurship, Innovation, and ICTs* (pp. 349-374). USA: IGI Global. doi:<http://doi:10.4018/978-1-7998-4099-2.ch016>
- Reis, L., Cagica Carvalho, L., Silveira, C., Marques, A., & Russo, N. (2021). *Inovação e Sustentabilidade em TIC*. Silabo.



ADAPTACIÓN DE LAS MICROEMPRESAS Y DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS AL ENTORNO DE LA INDUSTRIA 4.0

Juan Antonio Torrecilla-García, Georgette Andraz, Antonio Cortés-Ramos and Agnieszka Grazyna Skotnicka

Objetivos – Definir una propuesta metodológica de adaptación de las microempresas y de las pymes al entorno de la industria 4.0.

Referencial Teórico – Las microempresas y las pymes, suponen más del 99% del tejido productivo, poseen un gran peso sobre la economía por la generación de riqueza y la creación de empleo. Por consiguiente, su supervivencia y competitividad es clave. En consecuencia, es necesaria su adaptación al entorno globalizado (Torrecilla-García et al., 2019), denominado Industria 4.0 (Garrell y Guilera, 2019). Sin embargo, Industria 4.0 representa sistemas complejos que no son directamente aplicables a las pymes, y en particular las micropymes y pymes tradicionales.

Metodologia – Este estudio de caso para posteriormente aplicar el método Research through Design abarca un previo análisis de la madurez tecnológica de la empresa, el cual nos permite detectar su grado de digitalización, se pasó a aplicar las especificaciones UNE0060 y UNE0061. Y, así, tras el análisis poder proponer propuestas de adaptación a la Industria 4.0.

Conclusões/Resultados – Se aprecia que, tras el análisis y el desarrollo de las propuestas de implantación piloto en una empresa de fabricación de cristales (con el uso de diferentes tecnologías incluida la fabricación aditiva), se alcanza un mayor grado de digitalización de la empresa aplicando el esquema de implantación basado en las normas UNE. Y, en consecuencia, la empresa constata una notable mejora de su capacidad de adaptación al entorno de la Industria 4.0 siguiendo los pasos previos e itinerario del proceso en base a dichas normas, pero con adaptación a un contexto concreto y aplicando un grado significativo de simplificación de procedimientos no esenciales.

Implicações da investigação – Esta investigación, aporta una combinación de herramientas que las empresas pueden aplicar, incluso con sus escasos recursos. Y, en consecuencia, posibilita mejorar su adaptación y capacidad competitiva, repercutiendo en la creación de riquezas y de puestos de trabajo.

Originalidade – La investigación se basa en un enfoque novedoso, pues combina el empleo de diferentes herramientas, que permiten a las empresas permanecer en el mercado mediante su adaptación al entorno. Y, abordar así, temas complejos como sus escasos recursos para superar situaciones de competitividad.



Palavras-chave – digitalización, industria 4.0, pymes

BIBLIOGRAFIA

Garrell, A. y Guilera, LL. (2019). *La Industria 4.0 en la sociedad digital*. Barcelona: Marge Books.

Torrecilla-García, J. A., Pardo-Ferreira, C. & Rubio-Romero, J. C. (2019). Industria 4.0 y transformación digital: nuevas formas de organización del trabajo. Estudios Financieros. *Revista de Trabajo Y Seguridad Social: Comentarios, Casos Prácticos: Recursos Humanos*, 1, 27-54.



DIGITAL TRANSFORMATION IN A PORTUGUESE STATE-OWNED COMPANY

João Catarino

joao.catarino@esce.ips.pt, ESCE, Instituto Politécnico de Setúbal, Portugal

Objectives – The aim of this paper is to present a case study of a Portuguese state-owned company that underwent a digital transformation, to discuss its main implications to the companies' operations, and identify future research opportunities.

Theoretical framework – Digital transformation is a continuous process of increasingly employ digital technologies alongside with organizational practices to create a digital culture and ultimately provide better services and effectively adapt to the environment. Business process management (BPM) supervises how work is implemented to ensure consistent outcomes and seeks improvement opportunities (Röglinger et al., 2022). It may also involve a redesign of business processes and may be used as strategy to enhance the organization's success, both in the private and public sector, using information technology (IT) to enable new business processes (Fetais et al., 2022). Thus, digital transformation with IT-enabled and organization-led transformation of processes enable the realization of services that meet public-sector objectives such as efficiency, transparency and accountability (Janssen & Estevez, 2013).

Methodology – We used a single case study. Case studies are appropriate when a topic needs to be explained in detail with relation to the context, as well as for initial research stages of a topic by employing a holistic vision (Ivančić et al., 2019).

Results – The case study shows that digital transformation had an impact in operations, leading to standardized processes with greater visibility and better decision-making.

Research implications – This example case study can foster further digital transformation in similar organizations. From a research perspective many questions arise in the context of the public sector: Can digital transformation have a significant impact on operations? How do you ensure the transparency of your processes?

Originality – To date, there are not enough studies that assess digital transformation in the context of Portuguese state-owned companies.

Keywords - Public sector transformation, digital transformation, business process management.



REFERENCES

- Fetais, A., Abdella, G. M., Al-Khalifa, K. N., & Hamouda, A. M. (2022). Business Process Re-Engineering: A Literature Review-Based Analysis of Implementation Measures. *Information*, 13(4), Article 4. <https://doi.org/10.3390/info13040185>
- Ivančić, L., Vukšić, V., & Spremić, M. (2019). Mastering the Digital Transformation Process: Business Practices and Lessons Learned. *Technology Innovation Management Review*, 9(2), 36–50. <https://doi.org/10.22215/timreview/1217>
- Janssen, M., & Estevez, E. (2013). Lean government and platform-based governance—Doing more with less. *Government Information Quarterly*, 30, S1–S8. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2012.11.003>
- Röglinger, M., Plattfaut, R., Borghoff, V., Kerpedzhiev, G., Becker, J., Beverungen, D., vom Brocke, J., Van Looy, A., del-Río-Ortega, A., Rinderle-Ma, S., Rosemann, M., Santoro, F. M., & Trkman, P. (2022). Exogenous Shocks and Business Process Management: A Scholars' Perspective on Challenges and Opportunities. *Business & Information Systems Engineering*. <https://doi.org/10.1007/s12599-021-00740-w>



A INFLUÊNCIA DA INFORMAÇÃO CONTABILÍSTICA PARA A TOMADA DE DECISÕES NAS PME

Clodomiro de Jesus Angarita Martinez, José Rodrigo Guerreiro, Georgette dos Santos Andraz, Juan Antonio Torrecilla García and Herondina Maria Vitorino Belchior Belchior Belchior

Objetivos - Analisar a percepção dos gestores/proprietários quanto à utilidade da informação contabilística no processo de tomada de decisão das Pequenas e Médias Empresas Portuguesas (PME) e, em que medida determinados fatores (idade, formação, entre outros), influenciam a percepção da utilidade dessa informação.

Referencial Teórico – Apesar da literatura evidenciar o potencial da informação financeira para o desempenho das organizações, alguns gestores, principalmente das PME, consideram-na apenas como um meio de cumprimento das obrigações legais e fiscais (Dyt e Halai, 2007; Serrasqueiro e Nunes, 2004). Importa por isso, avaliar a percepção dos gestores das PME portuguesas na região do Algarve quanto à utilidade da informação financeira no processo de gestão das empresas.

Metodologia – A amostra foi obtida através do Sistema de Análise de Balaços Ibéricos (SABI). Os dados foram recolhidos através de um inquérito por questionário, aplicado aos gestores das PME sediadas no Algarve. Utilizaram-se estatísticas descritivas e não paramétricas para o tratamento dos dados.

Conclusões/Resultados – Aproximadamente 85% dos gestores revelam fazer uso da informação financeira para a tomada de decisão, contrariando a maioria da evidência empírica, nomeadamente Serrasqueiro e Nunes (2004).

Implicações da investigação: Pretende contribuir para a literatura empírica nesta área específica e, por outro lado, demonstrar a importância da informação contabilística no processo de tomada de decisão das PME.

Originalidade – Este é o primeiro estudo nesta área cujo objeto são as PME da região do Algarve, maioritariamente do setor de Turismo e Hotelaria.

Palavras-chave - Contabilidade; Informação financeira; PME.

BIBLIOGRAFIA

Dyt, R. & Halabi, A.K. (2007). Empirical evidence examining the accounting information systems and accounting reports of small and micro business in Australia. *Small Enterprise Research*, 15(2), 1-9.



VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

Nunes, L. & Serrasqueiro, Z., (2004). A informação contabilística nas decisões financeiras das pequenas empresas. *Revista Contabilidade & Finanças*, 15(36), 87–96.

Marius, C.D.; Coman, M. D. & Florinda, B. I. (2012). Managerial Accounting – a Source of Information for an Efficient Management in SME. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 62, 521-525



Sessão 12 - DIGITAL TRANSFORMATION AND PUBLIC SECTOR

DIGITAL TRANSFORMATION: MAPPING SOURCES, LITERATURE EVOLUTION AND A RESEARCH AGENDA

Alessandra Tutida, Carlos Ricardo Rossetto, Luisa Carvalho and Gisele Mazon

Purpose – This article intends to offer a review of academic articles identifying the state of the art, theoretical currents, trends for the evolution of the theme, and research paths to expand organizational studies.

Theoretical framework – Digital transformation (DT) represents a major concern for many industries and challenges companies by demanding from them, in addition to mastering intelligent and digital technologies, the ability to reflect on their purposes.

Design/methodology/approach – Systematic Literature Review. 553 articles from the Web of Science (WOS) and Scopus databases were analyzed. Bibliometric and descriptive statistics indicated results from citation and network analysis. The 121 final articles incorporated in the study were selected based on keywords identified in the title, abstract, and keywords linked to each publication.

Findings – The results show that digital transformation has had robust and sustained growth. Emerging themes were categorized into 8 clusters, namely: Cluster 1: Digital Innovation; Cluster 2: Digital Economy; Cluster 3: Digital Servitization; Cluster 4: Industry 4.0; Cluster 5: Business Model; Cluster 6: Entrepreneurship; Cluster 7: Digital Leadership; Cluster 8: Dynamic Capability.

Research, Practical & Social implications – Contributes to advancing knowledge about digital transformation, opening new possibilities to discover essential research areas. The article presents research themes that emerged from the analysis of this work base that we indicate for future work.

Originality/value – Describes theoretical currents that are associated with DT, and the unfolding of a research agenda and contributes to existing discussions on digital transformation by taking a multidisciplinary focus.

Keywords - Digital Transformation. Systematic Literature Review. Research Gaps



REFERENCES

Vial, G. (2019). Understanding Digital Transformation: A Review and A Research Agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*.

Balakrishnan, R., & Das, S. (2020). How do firms reorganize to implement digital transformation? *Strategic Change*, 29(5), 531-541.

Anwar, J., Hasnu, S.A.F., Butt, I., & Ahmed, N. (2021). Miles and snow typology: most influential journals, articles, authors, and subject areas. *Journal of Organizational Change Management*, 3(2), 385-402.

Gilli, K., Nippa, M., & Knappstein, M. (2022). Leadership competencies for digital transformation: An exploratory content analysis of job advertisements. *German Journal of Human Resource Management*, 23970022221087252.



HOW DO R&D&I ENTITIES HELP TERRITORIES COPING WITH EXTERNAL SHOCKS?
AN APPLICATION TO PORTUGUESE MUNICIPALITIES UNDER COVI-19 CRISIS

Ana Sargento and Ana Lopes

Objectives - In Portugal, unemployment rose during the first year after the COVID-19 outset, returning to the pre-COVID-19 level in the year after (IEFP). However, both movements were highly geographically uneven. This study examines the impact of different regional factors on heterogeneous territorial resilience to COVID-19 crisis, putting an emphasis on the role of R&D&I entities.

Theoretical framework - This study relies on regional resilience literature ([1]; [2]), according to which the region's capacity to cope with an economic crisis depends on economic structure, resources and competencies; co-operation culture, institutional/political arrangements and response policies ([3]; [4]).

Methodology - A municipality-level database was built by gathering 3 sources: microdata on monthly unemployment (IEFP); National Innovation Agency data concerning R&D&I entities that participate in innovation-based projects; and Statistics Portugal information on regional/municipality structural characteristics. Two periods were analysed: the resistance (03/2020 – 02/2021) and the recovery phase (03/2021 – 02/2022), both having $-\log\left(\frac{U_{c,T1}}{U_{c,T0}}\right)$ as the dependent variable ([5]), with $U_{c,T0}$ and $U_{c,T1}$ being the unemployment rate in county c in the beginning and the end of each period, respectively.

Conclusions - The number of R&D&I entities collaborating in innovation consortia improves the county's resistance and recovery to the COVID-19 crisis. The effect of the remaining structural variables is compatible with previous literature.

Research implications - To infer which regional/municipality factors are important to reinforce the region's capacity to cope with an economic crisis is essential information for policymakers.

Originality - This study contributes for the emergent COVID-19 crisis literature by analysing both the resistance and recovery phases and by using information on both municipality and regional levels.

Keywords – regional resilience; unemployment; COVID-19; regional structural characteristics; R&D&I entities.

REFERENCES

- [1] Martin, R., & Sunley, P. (2015). On the notion of regional economic resilience: conceptualization and explanation. *Journal of Economic Geography*, 15(1), 1–42. <https://doi.org/10.1093/jeg/lbu015>
- [2] Martin, R., Sunley, P., Gardiner, B., & Tyler, P. (2016). How Regions React to Recessions: Resilience and the Role of Economic Structure. *Regional Studies*, 50(4), 561–585. <https://doi.org/10.1093/jeg/lbu015>
- [3] Di Caro, P. (2017). Testing and explaining economic resilience with an application to Italian regions. *Papers in Regional Science*, 96, 93–113. <https://doi.org/10.1111/pirs.12168>
- [4] Gong, H., Hassink, R., Tan, J., & Huang, D. (2020). Regional Resilience in Times of a Pandemic Crisis: The Case of COVID-19 in China. *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie*, 111, 497–512. <https://doi.org/10.1111/tesg.12447>
- [5] Cappelli, R., Montobbio, F., & Morrison, A. (2021). Unemployment resistance across EU regions: the role of technological and human capital. *Journal of Evolutionary Economics*, 31, 147–178. <https://doi.org/10.1007/s00191-020-00693-5>



LA DEFINICIÓN Y LA MEDICIÓN DEL CONCEPTO DE MADUREZ DIGITAL A EXAMEN

**Maria-Pilar Martín-Zamora, Joao Miguel Capella Borralho, Remedios
Hernández-Linares and Arturo C. Ferrera-Martínez**

Purpose – Revisar y sistematizar la literatura sobre la definición y operacionalización del concepto “madurez digital”.

Theoretical framework – En un entorno digital como el actual, donde la transformación tecnológica ha irrumpido en todos los subsistemas de la empresa (Verhoef et al., 2021), es importante conocer en qué nivel de transformación digital se encuentra una organización. Es lo que se conoce como “índice de madurez digital” (Minh y Thanh, 2022). A pesar de su amplia utilización en el mundo de la empresa, no existe unanimidad sobre su definición ni sobre la metodología a aplicar para su determinación (Aslanova y Kulichkina, 2020; Rossmann, 2018), ni se cuenta con un índice oficial, si bien numerosas instituciones y organizaciones han puesto en marcha uno propio, como el índice DESI (índice de economía y sociedad digital) de la Unión Europea (Unión Europea, 2022), con el propósito de conocer si las empresas de un determinado sector o territorio están, o no, preparadas para abordar los retos de la digitalización de la sociedad, la aparición de nuevos mercados y modelos de negocio.

Design/methodology/approach – En el trabajo se revisa sistemáticamente la literatura sobre el “índice de madurez digital”, identificada a partir de una búsqueda en *Web of Science*. A tal fin, siguiendo las directrices marcadas en la literatura especializada, tras la formulación de la pregunta de investigación y la determinación de la fuente de información, se ha definido la estrategia a seguir (artículos en revistas indexadas escritos en inglés y con un ámbito de estudio vinculado con la administración de empresas). Posteriormente, se ha llevado a cabo un análisis crítico de los documentos seleccionados con el propósito de extraer resultados.

Findings – Este estudio describe y evalúa críticamente la literatura sobre madurez digital e identifica las principales formas de definir y operacionalizar el concepto, ofreciendo una panorámica general e integradora para todos los agentes interesados en el tema.

Research, Practical & Social implications – La revisión describe y sistematiza los aspectos más relevantes sobre la definición y operacionalización del “índice de madurez digital”, delimitando las dimensiones que, según la literatura, están implicadas en su medición. Estos resultados tienen una significativa utilidad informativa para los directivos de las organizaciones pues les pueden ayudar a evaluar el nivel de madurez digital de su entidad, facilitando la adopción de decisiones en el camino hacia la



transformación digital. Por otra parte, la existencia de una definición comúnmente aceptada posibilitará la comparación horizontal y vertical entre empresas, evitando la falta de uniformidad en la evaluación y medición del nivel de madurez digital en aquellas situaciones en que el índice es especialmente relevante, como ocurre, por ejemplo, en la obtención de ayudas públicas. Finalmente, nuestro trabajo puede contribuir en el establecimiento de las bases para que futuros estudios empíricos puedan medir el grado de madurez digital de un determinado territorio, sector de actividad, etc.

Originality/value – Esta es la primera revisión sistemática e interdisciplinar sobre la madurez digital y supone una contribución a la literatura en cuanto ofrece a los investigadores la oportunidad de reflexionar. Además, en base a la sistematización de la literatura, este trabajo identifica varias lagunas en la investigación y presenta oportunidades de investigación futura. Finalmente, esta revisión proporciona una guía holística sobre el tema de estudio que puede ser útil para profesionales y académicos por igual.

Keywords – Economía digital; Índice de madurez digital; Madurez digital; Revisión sistemática; Transformación digital.

REFERENCES

- Aslanova, I.V., & Kulichkina, A.I. (2020). Digital maturity: Definition and model. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 138, 443-449.
- Han, X., Zhang, M., Hu, Y., & Huang, Y. (2022). Study on the digital transformation capability of cost consultation enterprises bases on maturity model. *Sustainability*, 14, 1-18.
- Rossmann, A. (2018). Digital maturity: Conceptualization and measurement model. 39th *International Conference on Information Systems*, San Francisco, California.
- Unión Europea (2022). *The digital economy and society index (DESI)*. Bruselas: European Commission.
- Verhoef, P.C., Broekhuizen, T.L.J., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J.Q., Fabian, N.E., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122(4), 889-901.



DIVERSIDAD EN CONSEJO DE ADMINISTRACION E INTERNACIONALIZACIÓN: EL ROL DE LA PRESENCIA FEMENINA EN LAS COMPANÍAS COTIZADAS ESPAÑOLAS

Paloma Núñez-Rodríguez, Maria-Pilar Martín-Zamora and Remedios Hernández-Linares

Purpose – Estudiar los efectos de la diversidad de género en la internacionalización empresarial. Concretamente, se persigue conocer si la presencia de mujeres en los consejos de administración influye en la participación de la empresa en mercados internacionales.

Theoretical framework – Aunque la presencia femenina en los consejos de administración sigue estando por debajo de las cuotas obligatorias, existe una clara tendencia hacia el incremento de la diversidad de género en dicho órgano (Tyrowicz et al., 2020). El género incide significativamente en los patrones de comportamiento de un individuo y su nivel de asunción de riesgos (Pergelova et al., 2018), y un aumento de la diversidad de género en los consejos de administración influye en la toma de decisiones estratégicas de una compañía y en sus resultados (Reguera-Alvarado et al., 2017). Por ello, dado que la investigación ha encontrado que la relación entre la presencia femenina en los consejos de administración y las actividades de internacionalización puede ser negativa -por la mayor aversión al riesgo de la mujer (Grondin y Schaefer, 1995)-, positiva -por la mayor disposición de la mujer a las relaciones (Pergelova et al., 2018), e incluso no existir relación entre ambas variables (Spence y Riding, 2011), este estudio explora la relación entre la diversidad de género en el consejo de administración y la propensión exportadora de una compañía, como indicador de su actividad de internacionalización.

Design/methodology/approach – Trabajo empírico de naturaleza cuantitativa, con datos de una muestra de empresas cotizadas en la Bolsa de Madrid, que se analizan mediante regresión lineal múltiple.

Findings – Los resultados preliminares revelan la influencia positiva de la presencia femenina en los consejos de administración en las actividades de internacionalización empresarial, medida a través de la propensión exportadora.

Research, Practical & Social implications – Nuestro trabajo contribuye a la literatura mostrando que la presencia femenina en consejos de administración puede ser clave para la diferenciación empresarial. Esto puede tener implicaciones prácticas dado que proporciona argumentos a los estamentos políticos para promocionar la presencia de la mujer en puestos de alta dirección.



Originality/value – Hasta dónde llega nuestro conocimiento este es el primer estudio que analiza la influencia de la presencia femenina en los consejos de administración sobre la propensión exportadora de las empresas españolas. Esta circunstancia es especialmente relevante por cuanto, desde el año 2019, los poderes públicos españoles potencian el papel de la mujer en la internacionalización de la economía española, persiguiendo sentar las bases para avanzar de manera comprometida, firme y coordinada en la incorporación de las mujeres en el comercio internacional.

Keywords – Consejeras independientes; Compañías españolas cotizadas; Diversidad de género en consejo de administración; Propensión exportadora.

REFERENCES

- Grondin, D., & Schaefer, N. 1995). Differences in the export activities of female-and-males-owned small and medium-sized enterprises. *Women in Management Review*, 10(8), 4-10.
- Pergelova, A., Angulo-Ruiz, F., & Yordanova, D.I. (2018). Democratizing entrepreneurship? Digital technologies and the internationalization of female-led SMEs. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 36(6), 662-685.
- Reguera-Alvarado, N., De Fuentes, P., & Laffarga, J. (2017). Does board gender diversity influence financial performance? Evidence from Spain. *Journal of Business Ethics*, 141(2), 1-14.
- Spence, M., & Riding, A. (2011). A comparative study of international and domestic new ventures. *Management International Review*, 51(1), 3-21.
- Tyrowicz, J., Terjesen, S., & Mazurek, J. (2020). All on board? New evidence on board gender diversity from a large panel of European firms. *European Management Journal*, 38(4), 634-645.



Sessão 13 - FINANCE AND ACCOUNTING

PERFORMANCE OF THE LEGAL VS ACCOUNTING BASED BUSINESS BANKRUPTCY'S PREDICTION MODELS IN THE PORTUGUESE COMPANIES

**Cândido Peres, Mário Antão, Catarina
Carvalho and João Gerales**

Purpose: In the samples' construction for bankruptcy prediction models, there are fundamentally two criteria for separating companies, the Accounting (Equity below zero) and the Legal (Bankruptcy legally decreed) one.

We analyzed whether this choice affects the performance of the models, and which of the criterion provides better predictions up to four years before.

Theoretical framework: Economy's cyclicity, and the Disaster Myopia, according to Vasconcelos (2017), have repeatedly brought the harmful effects of bankruptcy. With it, came a recurrent demand for better ways of anticipating it. According to Peres (2022), in the same way that no two persons aren't alike, bankruptcies also differ significantly tending to create difficulties to prediction.

Design/methodology/approach: We selected, from Sabi's Database, 418 Portuguese companies, subjected to statutory audit, in relevant sectors (NACE's C, F and G), with five years of sequential financial statements, organized in matched type samples, from which, with binary logistical regressions, we derivate formulations for the Accounting and Legal separating criterion.

Were also applied to the samples, two formulations with greater presence in the literature, namely Altman (1983) and Carvalho das Neves (2012).

Findings: In a multisectoral perspective for the Portuguese economy, the derivate formulations were identified as better bankruptcy predictors up to 4 years earlier. Also, the accounting separating criterion induces a superior performance of the models.

Research, Practical & Social implications: Complement studies already developed for the Iberian economy, Peres and Antão (2017), with the potential to making models



stabler and widely applicable. Emphasize the bankruptcy prediction models' importance and effective usage as an impartial instrument.

Originality/value: The identification and anticipation of financial difficulties or business continuity's breach, presents itself as a current topic as its particularly important in crisis situations given the increasing number of foreclosures.

Keywords: Legal Based, Accounting Based, Business Bankruptcy, Forecast Models.

REFERENCES

ALTMAN E. I. (1983). Corporate Financial Distress. Wiley Interscience. ISBN: 0471087076.

CARVALHO DAS NEVES, J. (2012). Análise e Relato Financeiro. Texto Editores ISBN: 9789724743264.

PERES, M. C. J. (2022). Previsão de falência: melhoria da eficiência na utilização da informação económica e financeira. Lisboa: Universidade Lusíada, Tese de Doutoramento.

PERES, M. C. J., ANTÃO, M. (2017). The Use of Multivariate Discriminant Analysis to Predict Corporate Bankruptcy: A Review. The IEB International Journal of Finance, 14 108-131.

VASCONCELOS, J. (2017). Credit Scoring: O Risco de Crédito e o seu Impacto nos Custos de Financiamento - O Caso Português. (Dissertação de Mestrado em Controlo de Gestão e dos Negócios) Instituto Politécnico de Lisboa - Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa.



PORTUGUESE UNIVERSITY STUDENTS' PERCEPTION OF THE PATHWAY IN HOUSING TRANSITION: MAIN OBSTACLES AND GOVERNMENTAL POLICY SOLUTIONS

JOANA ORNELAS, CARMEN FREITAS AND ÁLVARO ROSA

Purpose: The main propose of this study is to assess the major problems regarding housing transition of Portuguese university students and the governmental aid considered as essential.

Theoretical framework: Several barriers hamper the young people house transition: extension of educational careers (Clapham et al., 2010); high costs in university level education; lack of savings in the early stage of adulthood (Heath, 2008); and high housing prices. In this context, governments have an important role to play in helping young people through public policies and the creation of programmes to facilitate the access to a house (McKee, 2012).

Design/methodology/approach: A quantitative approach was adopted, which included a survey to students from the University of Madeira, Portugal. The main objective of the survey was to obtain students' perception on the access of housing by young people, the problems they encounter, and which government policies could be most effective. A total of 273 completed and valid questionnaires were collected.

Findings: The results show these university students considered the high cost of housing, either the rental or the property market, as the major problem. Regarding governmental policies, solutions linked to rentals programs for young people are the most viable.

Originality/value: – This study shows that housing policies need a significant shift in its logic because it follows an inappropriate pattern of intervention, both in conception and in the organizational forms of execution, distribution, and management.

Keywords: Government policy; Housing; Housing transition; University Students

REFERENCES

Clapham, D., Buckley, K., Mackie, P., Orford, S. & Thomas, I. (2010). *Young people and housing in 2020: Identifying key drivers for change*. York: Joseph Rowntree Foundation.



VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

Heath, S. (2008). *Housing choices and issues for young people in the UK*. York: Joseph Rowntree Foundation.

McKee, K. (2012). Young people, homeownership and future welfare. *Housing Studies*, 27(6), pp. 853–862.



Sessão 14 - TOURISM (III)

THE RELATIONSHIP BETWEEN GAMIFICATION AND VALUE CO-CREATION IN THE TOURIST SECTOR

Rui Vaz, Mara Franco and Raquel Meneses

Purpose – After the COVID-19 outbreak consumers focus on experiences, as in the tourism industry, searching for authentic and involving experiences guided by native people. The main purpose of this research is to understand the impact of different gamification strategies on the variation of value co-creation of an experience in the tourism sector.

Theoretical framework – The tourism sector is very involved in this digital transformation, as the consumer experience of digital tourists is always changing. New opportunities have emerged in this sector and involving tourists in experiences using gamification techniques can enhance their satisfaction, brand loyalty and revisit intention.

Design/methodology/approach – In a first phase an exploratory study was adopted with a qualitative analysis (interviews to CEO's of companies that use gamification in services); and then a quantitative analysis, using a questionnaire to collect data from consumers who have experienced gamified services.

Findings – Uncover trends of using gamification in the co-creation of tourism experiences, their impact on the co-creation level of the service and their impact on the satisfaction, brand loyalty and revisit intention.

Research, Practical & Social implications – Understand how different gamification strategies can impact the co-creation of value during a given experience in the tourism sector. Managers can adopt new marketing strategies to create new experiences through gamification, to raise the level of engagement of the tourists.

Originality/value – It approaches gamified co-creation experiences in the tourism sector, verifying whether they influence the tourist's perception of the experience and the brand that provided such an event.

Keywords – co-creation, tourism experience, gamification



REFERENCES

- Abou-Shouk, M., & Soliman, M. (2021). The impact of gamification adoption intention on brand awareness and loyalty in tourism: The mediating effect of customer engagement. *Journal of Destination Marketing & Management*, 20.
- Buhalis, D. (2020). Technology in tourism-from information communication technologies to eTourism and smart tourism towards ambient intelligence tourism: a perspective article. *Tourism Review*, 75(1), 267-272.
- Godovykh, M., & Tasci, A. D. A. (2020). Customer experience in tourism: A review of definitions, components, and measurements. *Tourism Management Perspectives*, 35, 100694.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5-14.
- Xu, F. F., Buhalis, D., & Weber, J. (2017). Serious games and the gamification of tourism. *Tourism Management*, 60, 244-256.

Acknowledgements

Funded by national funds through FCT – Portuguese Science and Technology Foundation, within the project reference UIDB/04470/2020.



IT'S UP TO YOU: INTRODUZINDO A EXPERIÊNCIA DE GAMIFICAÇÃO COM UMA APP PARA UNIDADES HOTELEIRAS MADEIRENSES

Maria Leonor Andrade Conde de Antelo, Carolina de Jesus Freitas E Freitas, Lilyane Souza de Sousa, Vitória Maria Ferraz Gomes, & Bruno Duarte Abreu Freitas

Objetivos – O conceito *It's up to you* surgiu com o principal objetivo de diferenciar e inovar o setor turístico madeirense através da criação de uma app para smartphones que aplica a gamificação nas suas unidades hoteleiras.

Referencial Teórico – Tendo sido recentemente considerada, pela oitava vez consecutiva, como o melhor destino insular do mundo (Freitas, 2022), a ilha da Madeira é um dos pontos turísticos mais populares da Europa (JM Madeira, 2021). A sua principal fonte de rendimento assenta fortemente no turismo (Veríssimo, Tiago, Tiago, & Jardim, 2017). Contudo, tem-se verificado um investimento abaixo do esperado, por parte das unidades hoteleiras, no desenvolvimento de apps que aprimorem de forma eficiente a experiência dos turistas (Kim, Huh, Song, & Lee, 2021), especialmente através de experiências de gamificação (Parapanos & Michopoulou, 2019).

Metodologia – A aplicação baseia-se num sistema de pontos, obtidos sempre que o cliente pernoita no hotel ou usufrui dos seus serviços. Posteriormente, estes pontos acumulados podem ser trocados por descontos ou serviços gratuitos no hotel. Para maior comodidade do cliente, este processo pode ser efetuado dentro da app. Tendo como público-alvo unidades hoteleiras, esta insere-se num modelo de negócio B2B.

Conclusões/Resultados – De momento, a app encontra-se em fase de protótipo, estando a ser desenvolvida no software online Adalo, sendo que já ganhou a atenção de vários docentes da Universidade da Madeira.

Implicações da investigação – A app incentivará os clientes a voltarem ao hotel e a fazerem uso de todos os seus serviços, podendo o hotel, inclusive, providenciar mais pontos ou descontos nos serviços que não estejam tendo a aderência desejada. Isto dará aos hotéis uma ferramenta para direcionar e potenciar a afluência de clientes nos seus variados serviços. Este projeto diferenciador, promoverá a interatividade, o envolvimento e uma ligação entre a entidade e o cliente, motivando, também, a fidelização.

Originalidade – Apesar de algumas unidades hoteleiras aplicarem um sistema de gamificação que beneficia clientes recorrentes, muitas não fazem uso de um sistema de pontos ou app que permita ao cliente facilmente consultar os seus pontos acumulados e providencie uma forma de os gastar. Esta lacuna é preenchida pela app *It's up to you*.

Palavras-chave – Fidelização; Gamificação; Hotelaria; Apps; Turismo.

BIBLIOGRAFIA

- Freitas, R. D. (2022, 11 Novembro). Madeira é o 'Melhor Destino Insular do Mundo' pela 8.ª vez consecutiva. Retrieved from <https://www.dnoticias.pt/2022/11/11/335867-madeira-e-o-melhor-destino-insular-do-mundo-pela-8a-vez-consecutiva/>
- JM Madeira. (2021, Janeiro 31). Madeira no top de destinos mais populares da europa. Retrieved from https://www.jm-madeira.pt/regiao/ver/117228/Madeira_no_top_de_destinos_mais_populares_da_Europa
- Kim, H., Huh, C., Song, C., & Lee, M. J. (2021). How can hotel smartphone apps enhance hotel guest experiences? An integrated model of experiential value. *Journal of hospitality and tourism technology*, 12(4), 791-815. doi:10.1108/JHTT-07-2020-0176
- Parapanos, D., & Michopoulou, E. E. (2019). Understanding Key Motivations for Using a Hotel Gamified Application. In J. Pesonen & J. Neidhardt (Eds.), *Information and Communication Technologies in Tourism* (pp. 411–422). Switzerland: Springer Nature. doi:10.1007/978-3-030-05940-8_32
- Veríssimo, J. M. C., Tiago, M. T. B., Tiago, F. G., & Jardim, J. S. (2017). Tourism destination brand dimensions: an exploratory approach. *Tourism & Management Studies*, 13(4), 1-8. doi:10.18089/tms.2017.13401



SAFETRAILS: PROMOVEDO A SEGURANÇA E EXPERIÊNCIAS INÉDITAS NAS LEVADAS

Diogo Mendonça, Tomé Castro, Tiago Marques, Nelita Encarnação, & Bruno Duarte Abreu Freitas

Objetivos – A *SafeTrails* é uma app para smartphones que tem como objetivo promover a segurança e socialização dos amantes das levadas da ilha da Madeira.

Referencial Teórico – A ilha da Madeira é considerada como um dos principais pontos turísticos da Europa (JM Madeira, 2021), sendo que, em 2022, foi distinguida, pela oitava vez consecutiva, como o melhor destino insular do mundo (Freitas, 2022). Ademais, a sua economia está fortemente dependente do turismo (Veríssimo, Tiago, Tiago, & Jardim, 2017) e as levadas são uma das suas maiores atrações turísticas (Walk Me, 2017). Contudo, a Madeira tem registado um elevado número de acidentes nas levadas, tendo, em 2022, registado já 68 acidentes apenas até agosto do mesmo ano (Livramento, 2022). Este é um valor preocupante que pode afetar negativamente o turismo na Madeira e a imagem das suas levadas.

Metodologia – De modo a colmatar este problema, a *SafeTrails* procura aprimorar a experiência do percurso pelas levadas (e de outros percursos pedestres) da Madeira através da disponibilização de um leque de informações e ferramentas que reforçam a segurança dos utilizadores. Ao abrir a *SafeTrails*, o utilizador é primeiramente alertado para estar atento ao percurso durante a utilização da app. Uma vez aberta, o utilizador pode verificar os mapas dos percursos, estando estes demarcados com zonas verdes, amarelas, e vermelhas, que correspondem a zonas seguras, zonas a ter alguma atenção (e.g. precipícios com proteção), e zonas de maior perigo (e.g. zonas escorregadias e precipícios sem proteção). O utilizador pode ativar a opção de áudio guia que, através do uso de headphones, alerta para a segurança das zonas de que se aproxima. A app também disponibiliza informações meteorológicas, horas apropriadas para a realização dos percursos, uma lista de contactos locais de transporte ou de socorro, e um kit de emergência virtual com imagens e informações sobre o que fazer em diversas situações de emergência. A *SafeTrails* também dispõe de uma rede social onde os utilizadores podem partilhar as suas experiências, fazer reviews dos percursos, e chamar atenção para novos locais de perigo não presentes na app. No final de cada percurso, é atribuído um voucher de desconto que pode ser aplicado num restaurante parceiro próximo.

Conclusões/Resultados – Atualmente, a app encontra-se em fase de prototipagem, estando a ser trabalhada no software online Figma. Esta já atraiu a admiração por parte de docentes da Universidade da Madeira.

Implicações da investigação – Apesar da extrema popularidade das levadas da Madeira e do elevado número de acidentes, tem havido pouco investimento em soluções digitais



que reforcem a segurança dos pedestres. Desta forma, a *SafeTrails* ajudará a proteger a imagem das levadas através da redução de acidentes e das suas consequências. A funcionalidade de verificar as zonas de perigo também permitirá que indivíduos com receio de percorrer levadas escolham percursos mais seguros ou sem zonas de perigo. Eventualmente, esperamos que a popularidade da app leve as autoridades governamentais a tratar das designadas zonas de perigo.

Originalidade – Existe um número razoável de apps com informações sobre as levadas da Madeira, contudo nenhuma tem como principal foco a disponibilização de ferramentas que promovam a segurança dos pedestres. Esta lacuna é preenchida pela app *SafeTrails*.

Palavras-chave – Levadas; Segurança; Turismo; Apps; Madeira.

BIBLIOGRAFIA

- Freitas, R. D. (2022, 11 Novembro). Madeira é o 'Melhor Destino Insular do Mundo' pela 8.ª vez consecutiva. Retrieved from <https://www.dnoticias.pt/2022/11/11/335867-madeira-e-o-melhor-destino-insular-do-mundo-pela-8a-vez-consecutiva/>
- JM Madeira. (2021, Janeiro 31). Madeira no top de destinos mais populares da europa. Retrieved from https://www.jm-madeira.pt/regiao/ver/117228/Madeira_no_top_de_destinos_mais_populares_da_Europa
- Livramento, M. (2022, August 15). Madeira regista 68 acidentes em percursos pedestres este ano. Retrieved from <https://www.dnoticias.pt/2022/8/15/324043-madeira-regista-68-acidentes-em-percursos-pedestres-este-ano/>
- Veríssimo, J. M. C., Tiago, M. T. B., Tiago, F. G., & Jardim, J. S. (2017). Tourism destination brand dimensions: an exploratory approach. *Tourism & Management Studies*, 13(4), 1-8. doi:10.18089/tms.2017.13401
- Walk Me. (2017, August 23). O que são as Levadas da Madeira? Retrieved from <https://walkmeguide.com/pt/what-is-a-levada/>



Sessão 15 - ENTREPRENEURSHIP AND INNOVATION AND FAMILY BUSINESS

MARKET ORIENTATION & FAMILY BUSINESS: A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW

**Remedios Hernández-Linares and Maria
Concepción López-Fernández**

Purpose – To chart the field of market orientation and family firms and to identify what we know, where we do stand and what are the futures research avenues.

Theoretical framework – Our literature review is based on market orientation's literature.

Design/methodology/approach – We conducted a cross-journal and cross-discipline systematic review of the literature in the confluence between family business and market orientation. Specifically, by using a combination of keywords used by previous review studies in the fields of market orientation and family business, we identified and reviewed 38 English-written articles and included in the Web of Science and/or Scopus databases.

Findings – Research on market orientation and family firms is mainly empirical and focused on studying its antecedents. Research gaps are identified, and research questions are proposed as avenues for future research.

Research, Practical & Social implications – We synthesize the literature on market orientation and family firms in a framework that encompasses antecedents, and consequences of market orientation within family firms, as well as moderating factors of the relationship between this construct and its antecedents and consequences. In addition, we identify critical research gaps and present some opportunities for future research, by proposing alternative conceptual frameworks for studying market orientation within family firms.

Originality/value – We conduct the first cross-journal and cross-discipline methodological assessment of market orientation within the family business field. We



critically examine the literature, providing scholars with the opportunity to reflect and delivering a holistic guide that may be useful for practitioners and academics alike.

Keywords – Family business, Market orientation, Systematic literature review

REFERENCES

Beck, L., Janssens, W., Debruyne, M., & Lommelen, T. (2011). A study of the relationships between generation, market orientation, and innovation in family firms. *Family Business Review*, 24(3), 252-272.

Hernández-Linares, R., & López-Fernández M. C. (2020). Entrepreneurial orientation, learning orientation, market orientation, and organizational performance: Family firms versus non-family firms. *European Journal of Family Business*, 10(1), 6-18.

Hernández-Linares, R., Kellermanns, F. W., & López-Fernández, M. C. (2018). A note on the relationship between learning, market, and entrepreneurial orientations in family and nonfamily firms. *Journal of Family Business Strategy*, 9(3), 192–204.

[Martín-Santana, J. D.](#), [Cabrera-Suárez, M. K.](#), & [Déniz-Déniz, M.C.](#) (2020). Familiness, social capital and market orientation in the family firm. *European Journal of Marketing*, 54(7), 1731-1760. <https://doi.org/10.1108/EJM-04-2018-0274>

Tokarczyk, J., Hansen, E., Green, M., & Down, J. (2007). A resource-based view and market orientation theory examination of the role of “familiness” in family business success. *Family Business Review*, 20(1), 17-31.



DIGITAL-BASED START-UPS IN TOURISM AND TRAVEL: TRENDS IN THE EUROPEAN CONTEXT

Maria de Lurdes Calisto

CiTUR – Centre for Tourism Research, Development and Innovation
Estoril Higher Institute for Tourism and Hotel Studies (ESHTE)

STRUCTURED ABSTRACT

Purpose - Information technology has transitioned from supporting administrative tasks to a tool that strategically drives organizational activities. In the case of the tourism and travel (T&T) industries, the potential of digital and information technologies has led to entirely new business models in recent years. The purpose of this study is to explore current trends in digital transformation in T&T based on digital-based start-ups.

Theoretical Framework – The affordances theory provides the theoretical underpinnings of this study, explaining how digital affordances facilitate entrepreneurial activity. The paper also addresses digital entrepreneurship, which manifests in three related elements – digital artefacts, digital platforms, and digital infrastructure.

Design/methodology/approach – The study has an exploratory research design. The data collection method relies on secondary (Websummit's directory and websites of 37 European alpha start-ups in the category of T&T) and primary data (Websummit 2022 *in situ* observation of the start-ups' stands and pitches during Websummit).

Findings- Results suggest that current trends revolve mostly around digital platforms, some of the digital products launched are artefacts (e.g., apps), and only two start-ups offer a new digital infrastructure. Most new start-ups are being established in B2C markets, mainly to facilitate travel planning, offer personalized trips, or address the need of specific targets in T&T. Fewer start-ups are being created in B2B markets. Those in B2B are focused on offering digital products to improve their business clients' efficiency, employee motivation and quality of service or revenue and profitability.

Research and practical implications – Results suggest the need for new lines of research around the actual degree of innovation of digital-based start-ups in T&T and the social and economic impact of those digital products. Results offer entrepreneurs an overview of where new digital T&T businesses are being created for benchmarking purposes.



Originality/value – Literature on digital-based start-ups in T&T is scarce, despite the weight of T&T industries in the global GDP and workforce. Additionally, to the best of our knowledge, it is the first time that an analysis of trends in T&T has been made using data from the largest tech conference in the world.

Keywords – Digital; Affordances theory; Entrepreneurship; Startup; Tourism; Travel; Websummit

References

Ademi, P., Schuhmacher, M. C., & Zacharakis, A. L. (2022). Evaluating Affordance-Based Opportunities: A Conjoint Experiment of Corporate Venture Capital Managers' Decision-Making. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 10422587221134788.

Berlingieri, G., Calligaris, S., Criscuolo, C., & Verlhac, R. (2020). Laggard firms, technology diffusion and its structural and policy determinants. *OECD Science, Technology and Industry Policy Papers*. March 2020 No. 86.

Bilgili, B., & Koc, E. (2021). Digital transformation in tourism. In *Emerging Transformations in Tourism and Hospitality* (pp. 53-65). Routledge.

Nambisan, S. (2017). Digital entrepreneurship: Toward a digital technology perspective of entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(6), 1029-1055.



ENTREPRENEURIAL ECOSYSTEMS AS COMPLEX ADAPTIVE SYSTEMS – POLICY
IMPLICATIONS AND SUGGESTIONS FOR FUTURE RESEARCH

João Carlos Candeias

PACT — Parque do Alentejo de Ciência e Tecnologia

Évora, Portugal

joao.c.d.candeias@gmail.com

Soumodip Sarkar

CEFAGE-UE and Department of Management,

University of Évora, Portugal

Associate (Fellow),

Asia Centre, Harvard University, USA

ssarkar@uevora.pt

Purpose – The purpose of our paper is to review literature which addresses the evolution of entrepreneurial ecosystems (EE) from a complex adaptive system perspective (CAS), focusing on its implications for the design of effective EE policies.

Theoretical framework – Research on EEs evolution is rapidly evolving from a lifecycle (Mack & Mayer, 2016), towards a CAS perspective (Roundy et al., 2018), more consistent with the distinctive characteristics of EEs (Theodoraki et al., 2022).

Design/methodology/approach – Considering the purpose of our research we developed a systematic literature review.

Findings – Literature is still limited in its ability to explain the role of policies in the evolution of EEs (Feldman & Lowe, 2018), because it cannot fully address the questions raised by characteristics as the self-organizing nature of EEs and its non-linear evolution (Roundy et al., 2018). The CAS view provides an adequate lens for understanding the EEs evolution process and trajectory (Daniel et al., 2022; Roundy et al., 2018).

Research, Practical & Social implications – Examining EEs evolution trajectory as the result of a CAS process, deemed as strongly path dependent, and conditioned by variations of endogenous conditions, actors, networks and interconnections (Brown & Mason, 2017), is one of the most relevant questions for EE research (Audretsch et al., 2021; Theodoraki et al., 2022). This has important policy implications particularly in its impact on the formulation of effective EE policies.

Originality/value – Our work extends the emerging CAS perspective on EE evolution to policy formulation



Keywords - entrepreneurial ecosystems; complex adaptive systems; policy

REFERENCES

- Audretsch, D. B., Mason, C., Miles, M. P., & O'Connor, A. (2021). Time and the dynamics of entrepreneurial ecosystems. *Entrepreneurship & Regional Development*, 33(1–2), 1–14. <https://doi.org/10.1080/08985626.2020.1734257>
- Brown, R., & Mason, C. (2017). Looking inside the spiky bits: a critical review and conceptualisation of entrepreneurial ecosystems. *Small Business Economics*, 49(1), 11–30. <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9865-7>
- Daniel, L. J., de Villiers Scheepers, M. J., Miles, M. P., & de Klerk, S. (2022). Understanding entrepreneurial ecosystems using complex adaptive systems theory: getting the big picture for economic development, practice, and policy. *Entrepreneurship & Regional Development*, 1–24. <https://doi.org/10.1080/08985626.2022.2083691>
- Feldman, M., & Lowe, N. (2018). Policy and collective action in place. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 11(2), 335–351. <https://doi.org/10.1093/cjres/rsy011>
- Mack, E., & Mayer, H. (2016). The evolutionary dynamics of entrepreneurial ecosystems. *Urban Studies*, 53(10), 2118–2133. <https://doi.org/10.1177/0042098015586547>
- Roundy, P. T., Bradshaw, M., & Brockman, B. K. (2018). The emergence of entrepreneurial ecosystems: A complex adaptive systems approach. *Journal of Business Research*, 86(July 2017), 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.01.032>
- Theodoraki, C., Dana, L. P., & Caputo, A. (2022). Building sustainable entrepreneurial ecosystems: A holistic approach. *Journal of Business Research*, 140, 346–360. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.005>



ARTIGOS COMPLETOS

Sessão 1 - ACCOUNTING, AUDITING, MANAGEMENT CONTROL AND ETHICS

O PAPEL DA AUDITORIA NA APLICAÇÃO DE POLÍTICAS CONTABILÍSTICAS, ALTERAÇÕES NAS ESTIMATIVAS E ERROS EM GRANDES EMPRESAS PORTUGUESAS

THE ROLE OF AUDITING IN THE IMPLEMENTATION OF ACCOUNTING POLICIES, CHANGES IN ESTIMATES AND ERRORS IN LARGE PORTUGUESE COMPANIES

Lurdes Silva

lsilva@ipca.pt, CICEF - School of Management, IPCA, Barcelos, Portugal

Vera Lima

vera_lu@live.com.pt, School of Management, Polytechnic Institute of Cávado and Ave, Portugal.

RESUMO

O objetivo central deste trabalho é o de analisar a divulgação em matéria de políticas contabilísticas, alterações de estimativas e erros, no âmbito da Norma Contabilística de Relato Financeiro (NCRF) 4 e da *International Accounting Standard* (IAS) 8, nos relatórios e contas consolidadas, assim como a apreciação do auditor nesta matéria, presente na Certificação Legal de Contas das empresas portuguesas com valores cotados na *Euronext* Lisboa, entre 2015 e 2019. Foi aplicada uma metodologia qualitativa, através da análise de conteúdo dos Relatórios e Contas Consolidadas e das Certificações Legais de Contas (CLC) a um conjunto de 160 relatórios de 32 empresas. Verificou-se que as exigências de divulgação das políticas contabilísticas, alterações nas estimativas contabilísticas e erros, no âmbito da IAS 8 e da NCRF 4 são cumpridas pelas empresas analisadas. Nas CLC, os eventos que causam impactos nas demonstrações financeiras são alvo de análise dos Revisores Oficiais de Contas, sendo muitas vezes realçadas pela emissão de ênfases. Verificou-se que estes profissionais emitem mais frequentemente opiniões com ênfases e reservas quando não pertencem a uma *Big-four*. Este trabalho procura contribuir para uma maior importância dada pelo auditor em matéria de políticas contabilísticas, alterações de estimativas e erros.

Palavras-Chave – Políticas Contabilísticas; alterações de estimativas contabilísticas; grandes empresas; Portugal.



ABSTRACT

The central objective of this work is to analyze the disclosure of accounting policies, changes in estimates and errors, within the scope of the Accounting Standard of Financial Reporting (NCRF) 4 and of the International Accounting Standard (IAS) 8, in the consolidated reports and accounts, as well as the auditor's assessment in this matter, present in the Legal Certification of Accounts of Portuguese companies with amounts quoted in the Euronext Lisbon, between 2015 and 2019. A qualitative methodology was applied through the content analysis of consolidated reports and accounts and legal certifications of accounts to a set of 160 reports from 32 companies. It was found that the requirements for disclosure of accounting policies, changes in accounting estimates and errors, within the scope of IAS 8 and NCRF 4 are met by the companies analyzed. In Legal Accounts, events that impact financial statements are the subject of analysis of the statutory auditors. It was found that these professionals most often issue opinions with emphasis and reservations when they do not belong to a Big-four. This work seeks to contribute to a greater importance given by the auditor in terms of accounting policies, changes in estimates and errors.

Keywords – Accounting Policies; changes in accounting estimates; large companies; Portugal.

1 INTRODUÇÃO

O objetivo primordial das demonstrações financeiras é fornecer e divulgar informação aos diversos utilizadores, sendo de elevada importância que as demonstrações financeiras transmitam a qualidade e a imagem verdadeira e apropriada da informação financeira. A auditoria tem como objetivo a expressão de uma opinião de um profissional independente e competente, sobre as demonstrações financeiras de determinada entidade (Costa & Moreira, 2010). A NCRF 4 da Comissão de Normalização Contabilística (CNC) e a IAS 8 do *International Accounting Standards Board (IASB)*, são duas normas que têm como objetivo estabelecer critérios para a seleção e alteração de políticas contabilísticas, como definir o tratamento contabilístico de alterações que ocorram nas políticas contabilísticas e nas estimativas contabilísticas, assim como na correção de erros (CNC, NCRF 4; IASB, IAS 8).



A formação da opinião do auditor perante todos os efeitos decorrentes da aplicação e alteração de políticas contabilísticas, dos efeitos provocados por alterações nas estimativas contabilísticas e de possíveis erros existentes nas demonstrações financeiras, deverão ser sustentadas pelas *International Standard on Auditing* (ISA) e também pelos princípios éticos a que o auditor se encontra sujeito.

O objetivo central deste trabalho é o de analisar a divulgação em matéria de políticas contabilísticas, alterações de estimativas e erros, no âmbito da NCRF 4 da CNC e da IAS 8 do IASB, num conjunto de Relatórios e Contas Consolidadas de empresas portuguesas com valores cotados na *Euronext* Lisboa, no período de 2015 a 2019, assim como a apreciação do auditor nesta matéria, presente nas CLC dessas empresas.

Este trabalho aplica uma metodologia qualitativa através da recolha de informação nos Relatórios e Contas Consolidadas e nas CLC dessas empresas. É por isso, utilizada a técnica de análise de conteúdo às demonstrações financeiras consolidadas e às CLC.

A questão de investigação que norteia este trabalho é: “Fará o auditor apreciações de relevância em matéria de aplicação de políticas contabilísticas, alterações de estimativas contabilísticas e erros?”. De modo a definir a amostra recorreu-se aos dados constantes na página *Web* da *Euronext*, onde foram consideradas as empresas com títulos sujeitos à negociação em 2020, o que permitiu, numa primeira análise, definir uma amostra de 32 empresas portuguesas cotadas na *Euronext* Lisboa. Assim, foram analisados 160 Relatórios e Contas Consolidadas das 32 empresas no período de 2015 a 2019, o que representa 5 relatórios por empresa no intervalo de tempo considerado.

Este trabalho inicia com uma revisão da literatura sobre a NCRF 4 e IAS 8, assim como sobre o trabalho de auditoria. Segue-se a apresentação da metodologia e dos resultados e discussão da investigação. O trabalho termina com as principais conclusões e implicações da investigação.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1. O Normativo Contabilístico Nacional e Internacional (NCRF4 E IAS8)

A NCRF 4 e a IAS 8 destinam-se a melhorar a relevância e a fiabilidade das demonstrações financeiras de uma entidade, assim como a comparabilidade dessas ao longo do tempo e com as demonstrações financeiras de outras entidades, de acordo com o §1 da NCRF 4 e da IAS 8.

As políticas contabilísticas, tal como definido no § 5 da NCRF 4 e IAS 8, “são os princípios, bases, convenções, regras e práticas específicas aplicadas por uma entidade, na



preparação e apresentação de demonstrações financeiras”. Nos termos dos §7-19 da NCRF 4 e § 13-31 da IAS 8, no que respeita às políticas contabilísticas, é necessário selecionar e aplicar as mesmas de forma consistente e consciente, apesar de em algumas situações advirem de juízos de valor por parte dos gestores no desenvolvimento e aplicação das políticas. Além disso, é ainda necessário entender o que origina a alteração de uma política contabilística, pois poderá ser por imposição de uma norma, interpretação, ou então por escolha dos gestores (voluntárias). Esta originará uma reexpressão das demonstrações financeiras dos anos anteriores, resultando num ajustamento de cada componente do capital próprio afetado, para o período mais antigo apresentado, como se a nova política adotada sempre tivesse sido aplicada. Porém, a aplicação retrospectiva apresenta limitações, quando a alteração da política contabilística torna impraticável determinar os efeitos específicos de um período, ou então, o efeito comutativo dessa mesma alteração, de acordo com os § 20-24 da NCRF 4 e o § 23-27 da IAS 8. Assim, quando se detetar essa impraticabilidade, a alteração da política contabilística deverá ser aplicada a partir da data mais antiga praticável.

O uso estimativas contabilísticas não prejudica a fiabilidade das demonstrações financeiras, de acordo com os §33 da IAS 8, §26 da NCRF 4 e com o §84 da Estrutura Conceptual do Sistema de Normalização Contabilística (ECSNC). O §24 da NCRF 21 – Provisões, Passivos Contingente e Ativos Contingentes, refere-se ainda à “Estimativa fiável da obrigação”, referindo que o uso de estimativas é uma parte essencial da preparação de demonstrações financeiras e não prejudica a sua fiabilidade.

De acordo com os §25-31 da NCRF 4 e segundo Rodrigues (2016), uma alteração de estimativa pode ocorrer no reconhecimento de um ativo, passivo, gasto ou rendimento, bem como na mensuração dos mesmos. A estimativa poderá ser revista em função de novas informações, de uma maior experiência, bem como devido a desenvolvimentos futuros. Será assim de realçar que a alteração de uma estimativa tem aplicação prospetiva, ou seja, a alteração da estimativa deverá estar incluída na determinação do resultado líquido do período em que ocorre essa mesma alteração, e no período em que ocorre e seguintes, caso afete ambos.

Uma vez que a estimativa contabilística envolve juízos de valor que são baseados na última informação disponível e fiável, podem ser exigidas estimativas, de acordo com o §25 da NCRF 4 nas seguintes situações:

- a) Dívidas incobráveis (de contas a receber) – que remete para a NCRF 27, no que respeita às imparidades em instrumentos financeiros;



- b) Obsolescência dos inventários – que remete para a NCRF 18, no que respeita às imparidades em inventários;
- c) Justo valor de ativos financeiros ou passivos financeiros – remetendo para a NCRF 27;
- d) A vida útil de, ou o modelo esperado de consumo dos benefícios económicos futuros incorporados em ativos depreciáveis – que remete para os §51 e 60-61 da NCRF 7 e para a NCRF 12.
- e) Obrigações respeitantes a garantias – remetendo para a NCRF 21, abordando as provisões.

Quando existir uma alteração e se tornar difícil a sua distinção, ou seja, distinguir se a mesma se trata de uma alteração de uma política contabilística, ou de uma alteração numa estimativa contabilística, segundo o §35 da IAS 8 e § 28 da NCRF 4, a mesma será tratada como uma alteração numa estimativa contabilística.

Erros, ou mais concretamente, erros de exercícios anteriores, de acordo com o §5 da IAS 8 e da NCRF 4, é a omissão e distorção nas demonstrações financeiras da entidade, podendo ser de um ou mais períodos anteriores, decorrentes da falta de uso, ou do uso incorreto de informação fiável, que estava disponível quando as demonstrações financeiras desses períodos foram autorizadas para emissão. Essa informação poderia razoavelmente esperar-se que tivesse sido obtida e levada em consideração na preparação e apresentação dessas demonstrações financeiras. Um erro é de aplicação retrospectiva, salvo se for impraticável determinar os efeitos específicos de um período ou o efeito cumulativo do erro. De acordo com os §34-38 da NCRF 4 e dos §43-47 da IAS 8, quando se torne impraticável a reexpressão devido à impraticabilidade de determinar os efeitos específicos de um período, a entidade deverá reexpressar retrospectivamente para o período mais antigo para o qual seja praticável. Quando a impraticabilidade for proveniente da determinação do efeito cumulativo, deverá ser reexpressada a informação prospectivamente a partir da data mais antiga praticável.

De salientar ainda, que as correções de erros e as alterações nas estimativas contabilísticas, são situações distintas. Pela sua natureza, uma estimativa contabilística é uma aproximação que pode carecer de uma necessidade de revisão à medida que se torne conhecida a informação adicional, pelo que a sua “atualização” não se trata de uma correção de um erro, mas sim de um ajustamento, de acordo com os §39 da NCRF 4 e do § 48 da IAS 8.

2.2. O trabalho de auditoria



O processo de auditoria é um exame à informação financeira de uma entidade, realizado por um profissional (auditor) independente e competente, com a finalidade de verificar se as demonstrações financeiras transmitem a imagem verdadeira e apropriada da situação financeira da entidade.

Os auditores têm de cumprir e fazer cumprir os requisitos éticos que lhes são impostos, uma vez que o cumprimento dos mesmos é um fator primordial nos trabalhos de auditoria. Os deveres de independência, objetividade, competência e zelo profissional, confidencialidade e comportamento profissional são exigidos no trabalho do auditor, de forma a garantir que a qualidade dos trabalhos não seja comprometida.

Para Baah e Fogarty (2018), a qualidade da auditoria refere-se à medida (grau) em que a independência, integridade e objetividade de um auditor afeta a qualidade das demonstrações financeiras. Também DeAngelo (1981) e Arruñada (2000) consideram que a qualidade dos serviços de auditoria é definida como a probabilidade conjunta de o auditor detetar erros e eventuais fraudes, ao examinar as demonstrações financeiras desenvolvidas pela entidade (competência técnico-profissional), e a capacidade de o mesmo reportar esses acontecimentos através da sua opinião no relatório de auditoria (independência).

Na visão das empresas, a contratação de um auditor de alta qualidade será mais atrativa para os investidores e originará um melhor desempenho da entidade, uma vez que haverá uma maior confiança na entidade fruto do reconhecimento da reputação do auditor (Qawqzeh, Endut & Rashid, 2021). Contudo, segundo DeAngelo (1981), a qualidade da auditoria pode ainda estar relacionada com a dimensão da empresa de auditoria, uma vez que o trabalho do auditor não é independente da dimensão da mesma. Enquanto um auditor de uma empresa de auditoria de grande dimensão (*Big four*) possui capacidades tecnológicas idênticas a um auditor de uma empresa de auditoria menor, as penalizações de um auditor que integre uma equipa de uma *Big four* serão mais significativas em relação ao auditor que integre uma empresa de menor dimensão.

3 METODOLOGIA

A questão de investigação que norteia este trabalho é: “Fará o auditor apreciações de relevância em matéria de aplicação de políticas contabilísticas, alterações de estimativas contabilísticas e erros?”.

Para respondermos à questão de investigação definimos como objetivo deste estudo analisar a apreciação do auditor sobre a aplicação e divulgação nas demonstrações



financeiras e nas CLC em matéria de políticas contabilísticas, alterações de estimativas e erros, presentes na NCRF 4 da CNC e na IAS 8 do IASB.

O presente estudo, seguindo uma das técnicas de recolha de informação, baseia-se na recolha direta e análise de conteúdo dos Relatórios e Contas, assim como das CLC das empresas portuguesas com valores cotados na *Euronext* Lisboa, no período de 2015 a 2019. Para tal, adotou-se uma metodologia qualitativa que para alcançar o conhecimento da realidade tendo em consideração a perspetiva dos sujeitos participantes na pesquisa, sem recurso a elementos estatísticos (Zenella, 2006).

Assim, foram analisados 160 Relatórios e Contas Consolidados das 32 empresas selecionadas no período de 2015 a 2019, o que representa 5 relatórios por empresa no intervalo de tempo considerado.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise dos Relatórios e Contas Consolidadas iniciou-se pela verificação do cumprimento das divulgações que são exigidas no âmbito do relato financeiro, através das notas explicativas do anexo às demonstrações financeiras exigidas pela NCRF 4 e pela IAS 8, ou seja, à divulgação das políticas contabilísticas, alterações nas estimativas contabilísticas e erros. Verifica-se que todas as empresas cumprem com o disposto na IAS 8 e com o mencionado no ponto 6 do Anexo 6 aos Modelos de Demonstrações Financeiras do SNC.

No que se refere às políticas contabilísticas utilizadas, todas as empresas mencionam o facto de que todas as políticas contabilísticas foram adotadas de forma consistente e consciente para transações semelhantes, permitindo uma comparação entre demonstrações financeiras de exercícios económicos distintos, evidenciando o cumprimento dos §7-24 da NCRF 4, § 13-31 da IAS 8. Foi ainda possível constatar a relevância da divulgação de possíveis alterações de políticas contabilísticas por parte das empresas, analisando os fatores que levaram a essa alteração e que consequências essas alterações provocaram nas demonstrações financeiras. Verificou-se ainda a existência de apenas duas alterações de políticas contabilísticas voluntárias de uma empresa nos períodos de 2016 e de 2018, levando a uma reexpressão das demonstrações financeiras do exercício económico anterior. Nas demais empresas, as alterações deveram-se a imposições legais pela adoção de novas normas, interpretações, emendas ou revisões às normas já adotadas, pelo que, apenas 8 empresas (correspondente a 9 Relatórios e Contas), procederam à reexpressão das suas demonstrações financeiras. Os motivos que levaram à reexpressão das informações financeiras relacionam-se com as seguintes matérias:



VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

- (Não) Reconhecimento do *goodwill* e Imposto Diferido;
- (Não) Regularização de saldos após alienações de empresas do grupo;
- Alienações de negócios e/ou subsidiárias;
- Reclassificações de ativos intangíveis;
- Reconhecimento de propriedades industriais;
- Aquisições de empresas;
- Reposicionamentos dentro do grupo;
- Resultados das Operações Descontinuadas;

No que respeita às alterações de estimativas, dos 163 relatórios consolidados analisados, apenas 64 relatórios evidenciaram a existência de alterações de estimativas, estando esta alteração essencialmente relacionada com a estimativa de imposto sobre o rendimento (essencialmente sobre a existência de excesso/insuficiente na estimativa de imposto) e com o cálculo da vida útil e valor residual de ativos fixos tangíveis e intangíveis. Relativamente à divulgação de correções de erros, verificou-se que nenhuma empresa analisada evidenciou qualquer correção de erros materiais correspondentes a períodos anteriores, pelo que, nesta matéria não houve qualquer reexpressão retrospectiva das demonstrações financeiras.

No que respeita à análise à CLC, verificou-se que a quase totalidade das empresas (no total de 130) foram auditadas por Revisores Oficiais de Contas pertencentes a empresas de auditoria do tipo *Big-four*. A opinião emitida com mais frequência pelos Revisores Oficiais de Contas, foi uma opinião não modificada (limpa), representando 117 das 160 CLC analisadas. Verificou-se ainda que, relativamente à opinião não modificada, foram emitidas 37 opiniões com ênfases que, para além de relevantes, não tiveram impacto suficiente para modificar a opinião emitida. A opinião não modificada “limpa”, foi a mais emitida por parte de qualquer *Big-four* no período analisado. Relativamente às empresas não *big-four*, verificou-se com menos frequência a emissão de uma opinião não modificada “limpa”, seguindo-se a opinião modificada com ênfases, não existindo eventos (matérias relevantes) que levem o Revisor Oficial de Contas a emitir reserva ou até mesmo à escusa de opinião.

Das 37 ênfases, 20 dizem respeito ao exercício económico de 2019, uma vez que no dia 11 de março de 2020, a Organização Mundial de Saúde, declarou o surto do novo coronavírus (“COVID-19”) como pandemia e, sendo este um evento posterior à data de encerramento das contas, tornou-se relevante a sua referência. Isto ocorre porque os desenvolvimentos decorrentes da pandemia, além de terem um impacto significativo na saúde das pessoas e na sociedade como um todo, tiveram também um impacto a nível



VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

económico, aumentando a incerteza sobre o desempenho operacional e financeiro das entidades. Assim, as ênfases relacionam-se essencialmente com a falta de informação para formar opinião e também à não verificação do pressuposto da continuidade.

As matérias relevantes para a auditoria evidenciadas nas CLC foram:

- *Goodwill* (Reconhecimento, Imparidade, Recuperabilidade)
- Processos de contencioso ou litígios
- Imparidade de clientes e/ou outras contas a receber
- Ativos fixos tangíveis (Imparidade, Recuperabilidade)
- Reconhecimento do crédito (Contratos de construção, Especialização)
- Propriedades de investimentos (Valorização, Imparidade)
- Impostos diferidos
- Reconhecimentos da receita
- Inventários
- Componentes auditadas por outros auditores.

Verificou-se que a utilização de estimativas contabilísticas na preparação das demonstrações foram aumentado, aumentando também a exigência na divulgação da informação relacionada com essas mesmas estimativas por parte dos Revisores Oficiais de Contas. Este aumento de utilização de estimativas contabilísticas obriga, de certo modo, os gestores a fornecerem aos utilizadores das demonstrações financeiras mais informação sobre a empresa (Bratten, Gaynor, McDaniel, Montague & Sierra, 2012; Cannon & Bedard, 2017).

Em suma:

A análise dos Relatórios e Contas das 32 empresas representativas da amostra, permitiu identificar que:

- Todas cumprem com as disposições da NCRF 4 e da IAS 8, assim como todas as obrigações legais referentes ao relato financeiro.
- Na sua maioria, as políticas contabilísticas são adotadas pelas empresas por imposição legal, levando à reexpressão das demonstrações financeiras dos anos anteriores (aplicação retrospectiva).
- A estimativa mais mencionada e que sofre mais alterações, revisões e atualizações, é a estimativa relacionada com a alteração da taxa do Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas.
- Também a matéria da atualização da quantia escriturada de ativos não correntes (imparidades, vida útil e valor residual) foram matérias muito assinaladas em matéria de alteração de estimativas.



- A opinião emitida pelos Revisores Oficiais de Contas é maioritariamente uma opinião não modificada (limpa), seguindo-se da opinião modificada com ênfases, não existindo eventos (matérias relevantes) que levem o Revisor Oficial de Contas a emitir reserva ou até mesmo à escusa de opinião.
- A matéria do COVID-19 foi a matéria mais assinalada na emissão de opiniões com ênfases.

5 CONCLUSÕES

A aplicabilidade da NCRF 4 e da IAS 8, permitem que as demonstrações financeiras transmitam aos interessados nas mesmas, uma imagem comparável, consistente, real e fidedigna da realidade das empresas, visto que obriga à divulgação de todas as alterações materialmente relevantes (Carvalho, 2012).

As exigências de divulgação das políticas contabilísticas, alterações nas estimativas contabilísticas e erros, no âmbito da IAS 8 do IASB e da NCRF 4 da CNC são cumpridas pelas empresas analisadas. As políticas contabilísticas são as que ocorrem por imposição normativa e são de aplicação retrospectiva. As alterações nas estimativas contabilísticas ocorrem pela aplicação de juízos de valor na preparação das demonstrações financeiras com o objetivo de transmitirem uma imagem verdadeira e apropriada.

Nos Relatórios e Contas Consolidadas as matérias relevantes sobre as quais os auditores mais se pronunciaram foram a alteração da vida útil e do valor residual de ativos não correntes, impostos e provisões. Em matéria de erros não se verificou qualquer correção significativa que colocasse em causa a veracidade da informação financeira divulgada.

Relativamente às CLC, conclui-se que a opinião emitida pelos Revisores Oficiais de Contas é uma opinião não modificada, seguindo-se da opinião modificada com ênfases, não se verificando nenhuma escusa de opinião.

Conclui-se ainda que estes profissionais emitem mais frequentemente opiniões com ênfases e reservas quando não pertencem a uma *Big-four*.

Do estudo realizado com concluímos que a divulgação de políticas contabilísticas, de alterações de estimativas contabilísticas e de erros é divulgada conforme as exigências normativas e o auditor dá uma atenção especial a esta matéria, pronunciando-se sobre as matérias que as mesmas contemplam, respondendo assim, à questão de investigação formulada.

Este estudo analisa a apreciação dos auditores em matéria de aplicação de políticas contabilísticas, de alterações de estimativas e de erros num conjunto de 160 relatórios de 32 empresas e pretende relevar a importância desta matéria para uma maior



transparência e qualidade de relato financeiro. Dada a importância que a NCRF 4 e a IAS 8 têm para o trabalho do auditor, este trabalho procura relevar a importância que essa matéria tem para aumentar a fiabilidade das demonstrações financeiras. Para tal, o papel do auditor torna-se de extrema relevância no sentido de atribuir destaque e desenvolvimento a esta matéria.

BIBLIOGRAFIA

Arruñada, B. (2000). Audit Quality: Attributes, Private Safeguards, and the Role of Regulation. *The European Accounting Review*, 205-224.

Baah, G. K., & Fogarty, T. J. (2018). What Auditors Think about Audit Quality - A New Perspective on an Old Issue. *Journal of Managerial Issues*, 30(4), 483-504.

Bratten, B., Gaynor, L., McDaniel, L., Montague, N. & Sierra, G. (2012). The Audit of Fair Values and Other Estimates: The Effects of Underlying Environmental, Task, and Auditor-Specific Factors. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*. 32(1), 7-44.

Cannon, N. & Bedard, J. (2017). Auditing Challenging Fair Value Measurements: Evidence from the Field. *The Accounting Review*. 92(4), 81-114.

Comissão de Normalização Contabilística (CNC) (2015). Norma Contabilística e de Relato Financeiro (NCRF) 4 – Políticas Contabilísticas, Alteração de Estimativas e Erros.

Carvalho, V. (2012). *Estudo da Norma Contabilística e de Relato Financeiro nº 4 – Políticas Contabilísticas, Alterações nas Estimativas Contabilísticas e Erros*. Dissertação de Mestrado. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto.

Costa, M. & Moreira, J. (2010). A Experiência do Auditor como Determinante da Qualidade da Auditoria: uma análise para o caso português. *Contabilidade & Gestão – Revista Científica da Ordem dos Técnicos Oficiais de Contas*. 9, 9-47.

DeAngelo, L. (1981). Auditor Size and Audit Quality. *Journal of Accounting and Economics*. 3, 183-199.

International Accounting Standards Board (IASB). International Accounting Standard (IAS) 8 - Accounting Policies, Changes in Accounting Estimates and Errors.

Qawqzeh, H., Endut, W. & Rashid, N. (2021). Board Components and Quality of Financial Reporting: Mediating Effect of Audit Quality. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*. 27(2), 178-190.

Rodrigues, J. (2016). *Sistema de Normalização Contabilística – SNC Explicado* (6.ª Edição). Porto Editora.

Zanella, L. (2006). *Metodologia da pesquisa*. Universidade Federal de Santa Catarina



A INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NA AUDITORIA

ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN AUDIT

Lurdes Silva

lsilva@ipca.pt, CICEF - School of Management, IPCA, Barcelos, Portugal

Eva Barbosa

a19995@alunos.ipca.pt, School of Management, Polytechnic Institute of Cávado and Ave, Portugal.

RESUMO

O objetivo central deste trabalho é o de aferir da perceção de Auditores e Revisores Oficiais de Contas (ROC) sobre a utilização de Inteligência Artificial no trabalho de auditoria. Concretamente, pretende-se compreender as alterações ao modo de realizar auditoria e em que medida a Inteligência Artificial poderá contribuir para melhorar a eficiência, eficácia e qualidade da informação auditada. Adotou-se um paradigma interpretativo e de carácter qualitativo com a realização de entrevistas a seis ROC e seis auditores. Os ROC e Auditores consideram que nos dias de hoje, na profissão de auditoria, é dada uma maior importância à inovação tecnológica e automação dos processos de auditoria do que num passado recente. Os entrevistados concordam que o auditor tem de desenvolver novas competências para o uso de Inteligência Artificial e que a mesma trará benefícios para uma maior tempestividade, transparência, eficiência e uma menor margem de erro no trabalho de auditoria. Consideram, no entanto, que o uso da Inteligência Artificial não excluirá o trabalho do auditor e do seu julgamento profissional. Procura-se contribuir para um olhar sobre o futuro da profissão com o uso de métodos e técnicas de Inteligência Artificial.

Palavras-Chave – Inteligência Artificial; Auditoria; Revisores Oficiais de Contas; Auditores.



ABSTRACT

The central objective of this work is to assess the perception of Auditors and Statutory Auditors about the use of Artificial Intelligence in audit work. Specifically, it is intended to understand the changes in the way auditing and to what extent the Artificial Intelligence can contribute to improving the efficiency, effectiveness, and quality of the audited information. An interpretative and qualitative paradigm was given with interviews with six Statutory Auditors and six auditors. The Auditors and Statutory Auditors consider that today, in the audit profession, greater importance is given to technological innovation and automation of audit processes than in the recent past. The interviewees agree that the auditor has to develop new skills for the use of Artificial Intelligence and that it will bring benefits for greater timing, transparency, efficiency and a lower margin of error in audit work. They consider, however, that the use of Artificial Intelligence will not exclude the work of the auditor and his professional judgment. It seeks to contribute to a look at the future of the profession with the use of artificial intelligence methods and techniques.

Keywords – Artificial intelligence; Audit; Statutory Auditors; Auditors.

1. INTRODUÇÃO

A Inteligência Artificial tem sido a mudança tecnológica mais poderosa das últimas décadas. A incorporação de tecnologias de Inteligência Artificial no trabalho de auditoria é inevitável, não só pela necessidade sentida para a profissão, mas porque a sociedade em geral o vai exigir (Issa, Sun & Vasarhelyi, 2016). A verdade é que a informação nunca foi processada tão rapidamente e com tanta qualidade como nos dias de hoje. Por isso, os benefícios à utilização de tecnologias de Inteligência Artificial são notórios. Neste contexto, o presente trabalho pretende desenvolver um estudo sobre a aplicabilidade da Inteligência Artificial em auditoria, orientada para esta visão futurista.

Através da realização de entrevistas a um conjunto de doze profissionais de auditoria, procurou-se cumprir o objetivo central deste trabalho que é o de aferir da percepção de Auditores e ROC sobre a utilização de Inteligência Artificial no trabalho de auditoria. Concretamente, pretende-se compreender as alterações ao modo de realizar auditoria e em que medida a Inteligência Artificial poderá contribuir para melhorar a eficiência, eficácia e qualidade da informação auditada, assim como, a percepção/predisposição dos profissionais da área em relação a estas mudanças.



O trabalho inicia-se com uma revisão da literatura sobre o tema, seguindo-se a apresentação da metodologia adotada e dos resultados encontrados. O trabalho termina com as principais conclusões e implicações do mesmo.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 A Auditoria Financeira

A globalização e o constante desenvolvimento dos mercados têm tornado a informação financeira das empresas cada vez mais importantes para os seus utilizadores. Todos os dados sobre a posição e desempenho financeiro de uma entidade, assim como os seus resultados e alterações, são fornecidos pela informação financeira, sendo a divulgação aos seus *stakeholders* um dos principais objetivos.

Não existe uma definição rígida do que é a auditoria, se bem que determinados termos ou expressões sejam utilizados nas definições dadas por diversos autores e organismos profissionais (Baptista da Costa, 2010). Edward Stamp e Maurice Moonitz, citados por Mendes (2012), definem auditoria financeira como um exame independente, objetivo e competente de um conjunto de demonstrações financeiras de uma entidade, juntamente com toda a prova de suporte necessária, sendo conduzida com a intenção de expressar uma opinião informada e fidedigna, através de um relatório escrito, sobre se as demonstrações financeiras apresentam apropriadamente a posição financeira e o progresso da entidade, de acordo com normas de contabilidade geralmente aceites. Agostinho (2016) defende que uma auditoria externa melhora a qualidade e sustenta a credibilidade da informação financeira. Sendo auditada, a informação financeira torna-se mais credível e, como tal, os utilizadores desta informação tomam as suas decisões após conhecer a opinião emitida pelo auditor sobre as demonstrações financeiras. Para Monteiro (2014) os utilizadores da informação financeira confiam aos auditores independentes a compreensibilidade, relevância, fiabilidade e comparabilidade da informação contida das demonstrações financeiras.

Tendo em vista a satisfação das necessidades de diversos *stakeholders* e dadas as limitações da auditoria “tradicional”, o conceito e os objetivos da auditoria financeira têm vindo cada vez mais a sofrer alterações, acompanhando a constante evolução dos mercados, da tecnologia e consequentemente das organizações. O desenvolvimento e crescimento de empresas industriais e comerciais, potenciou a necessidade de aprimorar a atividade de auditoria, passando do uso de técnicas manuais para a introdução das tecnologias. Inicialmente a auditoria financeira não era vista como uma atividade de cariz social e público, tal como é entendida nos dias de hoje (Souza,



Dyniewicz & Kalionwski, 2010; Heliodoro, 2014). A evolução acelerada das tecnologias da informação tem afetado significativamente o mundo empresarial, traduzindo-se em novas exigências para a auditoria, na medida em que vieram proporcionar mudanças na forma como as demonstrações financeiras são preparadas, auditadas e utilizadas (Costa & Inácio, 2012). Esta otimização dos processos tem sido o principal desafio com que o auditor moderno se tem deparado (Ribeiro, 2019).

A tecnologia está no centro das mudanças na auditoria e é neste contexto que se assiste gradualmente à substituição da auditoria tradicional pela chamada auditoria contínua em que, através de softwares apropriados, é efetuado um acompanhamento das entidades em tempo real, designado de análise tempestiva. A auditoria contínua ou em tempo real (online) surge assim como forma de colmatar lacunas da auditoria tradicional, através da utilização de ferramentas tecnológicas que permitem um maior acompanhamento e monitorização dos processos e negócios das empresas (Costa & Inácio, 2012; Serman, 2016).

O IFAC é o organismo que fundou o IAASB (*International Auditing and Assurance Standards Board*), o qual emite as *International Standard Accounting* (ISA). As ISA são normas internacionais que regulam a profissão de auditor e a sua adoção, em território português, só se verificou com a entrada em vigor da Lei n.º 140/2015, de 7 de setembro, em 1 de janeiro de 2016.

Segundo a ISA 200, a finalidade de uma auditoria consiste em aumentar o grau de confiança dos destinatários da informação financeira de uma entidade, através de uma opinião de um profissional sobre se as demonstrações financeiras estão preparadas, em todos os aspetos materiais, de acordo com um referencial de relato financeiro aplicável. Uma auditoria conduzida de acordo com as ISA e com o Código de Ética da profissão, permite ao auditor formar essa opinião. O papel cada vez mais ativo e a responsabilidade “legal” para com a sociedade que a auditoria financeira representa, exige um relatório de auditoria que seja principalmente objetivo e confiável.

2.2 A Inteligência Artificial na Auditoria

Fornecer uma definição única do que é a Inteligência Artificial não é assim tão fácil, dado que qualquer definição precisaria de ser alterada à medida que os avanços tecnológicos fossem surgindo. No entanto, segundo a UNESCO (*The United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization*) a Inteligência Artificial é a junção de sistemas com capacidade de processar dados e informações de uma forma que se assemelha ao



comportamento inteligente e que incluem óticas de raciocínio, aprendizagem, percepção, previsão, planejamento e controlo (UNESCO, 2022).

A Inteligência Artificial é a mudança tecnológica mais poderosa da área da ciência da computação, talvez seja a tecnologia que define a última década e a que está a evoluir a um ritmo acelerado (Comissão Europeia, 2020; Oliveira, 2021). Segundo Goldschmidt (2010) a Inteligência Artificial é uma ciência multidisciplinar que procura desenvolver e aplicar técnicas computacionais que se assemelhem, em atividades específicas, ao comportamento humano. Quando falamos e vemos a transformação que a Inteligência Artificial já causou em diferentes áreas e setores, podemos chegar a pensar que estamos perto de atingir o máximo do potencial que ela pode gerar. No entanto, o caminho a seguir ainda é longo e, por isso, é necessário entender os tipos de Inteligência Artificial, de forma a desmistificar a complexidade das ferramentas e como podem ser usadas e aplicadas (Taulli, 2020).

A visão futurista da auditoria introduz conceitos que permitem melhorias de qualidade e experiências inovadoras para as organizações, prevendo maior transparência e assertividade no trabalho. Corresponder às necessidades crescentes e às exigências dos mais diversos *stakeholders* será sempre um preceito a ser cumprido pela função da auditoria e afinal, estes precisam de acesso rápido e eficiente a informações confiáveis que os apoie na tomada de decisão (Deloitte, 2021).

3 METODOLOGIA

A investigação tem como objetivo central entender quais as perspetivas futuras para a auditoria quando confrontada nesta realidade da Inteligência Artificial. Pretende-se ainda aferir sobre as mudanças na forma de realizar auditoria ao incorporar ferramentas de Inteligência Artificial, sobre a relação causa-efeito que poderão provocar na área, assim como entender a percepção/predisposição dos profissionais para esta mudança.

De forma a cumprir o objetivo definido, a metodologia adotada na investigação apresenta um paradigma qualitativo pela utilização de técnicas de entrevistas semiestruturadas a uma amostra de catorze profissionais ativos na área, a exercer tanto em sociedades de auditoria *Big Four* como em Sociedades de Revisores Oficiais de Contas (SROC). A recolha de dados permitiu sustentar todo o estudo e permitiu essencialmente tirar conclusões acerca dos principais efeitos que a aplicação de Inteligência Artificial tem e terá na auditoria.

A amostra é aleatória e constituída por 14 entrevistas a profissionais da área em que 6 são ROC e 8 são auditores.



As entrevistas realizadas seguem o tipo semiestruturado, onde questões abertas e fechadas são combinadas. Este tipo de entrevistas segue um conjunto de perguntas-guia, relativamente flexíveis, que permite ao entrevistador moldar o conteúdo através da troca de pontos de vista e assim recolher informação mais profunda e com maior qualidade (Aires, 2015; Sá, Costa & Moreira 2021).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A amostra é constituída por 14 profissionais da área em que 6 são ROC e 8 são auditores. Os inquiridos compreendem idades entre os 24 e os 65 anos, tendo 6 dos 14 entrevistados idades entre os 24 e os 29 anos, 4 apresentam idades entre os 32 e os 41 anos e os outros 4 encontra-se na faixa etária dos 53 aos 65 anos. Além disso, 6 são do sexo feminino e 8 do sexo masculino. Destes 14 entrevistados, metade, ou seja, 7, trabalham em empresa *Big Four* e outros 7 em SROC.

Com vista a cumprirmos o objetivo central deste trabalho, ou seja, o de entender como os profissionais encaram as mudanças na forma de realizar auditoria ao incorporar ferramentas de Inteligência Artificial, iniciamos as entrevistas com a questão sobre a perceção sobre o objetivo da auditoria financeira, com vista a aferirmos a ligação entre a auditoria e a aplicabilidade da Inteligência Artificial. A questão colocada foi a seguinte:

- “Tendo em conta a ISA 200, concorda que o principal objetivo da auditoria financeira seja aumentar o grau de confiança dos destinatários da informação financeira?”

Todos os participantes concordaram que este fosse o principal objetivo da auditoria financeira. Tendo por base principalmente ISA 200 é claramente perceptível o objetivo da auditoria a todos os entrevistados.

A segunda questão colocada está relacionada com a auditoria contínua e importância quanto à inovação tecnológica e automação da auditoria. Neste sentido, foi colocada a seguinte questão:

- “Considera que os profissionais de auditoria de hoje dão importância à inovação tecnológica e automação dos processos de auditoria?”

As respostas a esta questão foram geralmente concordantes e estabelecem uma linha de consenso. Verificamos que todos concordam com a premissa de cada vez mais se dar importância à inovação tecnológica e à utilização de tecnologias para facilitar o trabalho. No entanto, no que toca à automação dos processos, ainda existe alguma reticência. Conseguimos aferir que os entrevistados que demonstraram uma certa apreensão à



questão da automação são os que têm mais anos de experiência na profissão e são ROC, nomeadamente a exercer em SROC. Ou seja, conseguimos identificar um paradigma em que, para os auditores e principalmente mais jovens e, por conseguinte, com menos anos de experiência na profissão, a inovação tecnológica e a automação dos processos são tidas com maior relevância e interesse e uma realidade mais natural.

No âmbito da relevância das questões éticas e de um quadro legal na utilização de Inteligência Artificial, foi colocada a seguinte questão:

- “Considera que a Inteligência Artificial pode afetar os nossos direitos humanos?”

Quando confrontados com a questão, apenas um dos entrevistados respondeu que não, ou seja, que considera que a Inteligência Artificial não pode afetar os nossos direitos humanos. Os restantes inquiridos acreditam que a Inteligência Artificial pode vir a afetar os nossos direitos humanos e, por isso, consideram que a existência de um quadro ético e legal que regule esta matéria é extremamente necessário.

No contexto do uso da Inteligência Artificial na auditoria questionamos se, na atividade que desenvolvem, utilizam alguma ferramenta que incorpore Inteligência Artificial. As respostas a esta questão foram as mais divergentes, essencialmente entre os profissionais que exercem atividade numa *Big Four* ou numa SROC. Os relatos dos profissionais que exercem em *Big Four* revelam a frequente utilização de ferramentas tecnológicas e principalmente tecnologias avançadas, enquanto os profissionais em sociedades de menor dimensão, ou seja, em SROC, não revelam utilizar ferramentas que incorporem Inteligência Artificial, embora utilizem procedimentos automatizados, valorizando o uso de ferramentas tecnológicas.

Questionados sobre se consideram que o auditor tem de desenvolver novas competências para o uso de Inteligência Artificial, todos os entrevistados defendem que os profissionais de auditoria terão de se dotar de certas competências para poder utilizar Inteligência Artificial. Essencialmente os profissionais que exercem atividade em *Big Four*, que já incorporam especialistas em sistemas de informação nas suas equipas de trabalho, concordam plenamente com a necessidade do desenvolvimento de novas competências.

Perguntamos ainda se consideram que o uso de Inteligência Artificial trará benefícios para uma maior eficiência e menor margem de erro no trabalho do auditor. Sobre esta questão todos concordam que técnicas de Inteligência Artificial aplicadas no trabalho de auditoria aumentam a eficiência nos processos. Já no que toca à margem do erro, as respostas apresentam uma certa discordância, pois uns defendem que o erro irá diminuir e outros não acreditam que a Inteligência Artificial, por si só, faça isso



acontecer. São os profissionais com mais experiência no cargo os que não concordam com a diminuição da margem de erro com o uso de Inteligência Artificial.

A ISA 200 exige ao auditor que durante o planeamento e a execução da auditoria exerça o julgamento profissional. A temática do julgamento profissional é sensível para os auditores quando relacionada com Inteligência Artificial. Neste âmbito questionamos se os profissionais consideram que o seu julgamento profissional, ao longo do trabalho de auditoria, será executado com maior exatidão porque se analisa todos os dados e não apenas uma amostra. A tendência de opiniões é concordante com a questão colocada, ainda que verificada com alguma reticência sobre o tema em questão. Assim, denotamos que metade dos entrevistados responderam de forma afirmativa acerca da maior exatidão no julgamento profissional, tendo os restantes algumas apreensões sobre o assunto.

A tempestividade é uma característica que a literatura tem vindo a defender que irá ganhar força com a utilização de ferramentas de Inteligência Artificial. Neste ponto expusemos a seguinte pergunta:

- “Pensa que a tempestividade é uma característica que ganha ou ganhará força ao utilizar técnicas de Inteligência Artificial em auditoria?”

A esta questão, quase todos os entrevistados responderam que sim, confirmando que será certamente uma característica que ganhará força com a introdução e a evolução da Inteligência Artificial no trabalho de auditoria.

Procurou-se ainda saber se consideram que a Inteligência Artificial concede um maior nível de confiabilidade aos *stakeholders*. Os resultados revelam que 79% dos inquiridos acredita que a Inteligência Artificial transmite confiabilidade aos *stakeholders* da informação financeira e 21% considera que não será a Inteligência Artificial, por si só a garantir essa confiabilidade.

A última questão colocada relacionada com o futuro da auditoria no que toca ao uso de Inteligência Artificial foi a seguinte:

- “Considera que o futuro de auditoria passa pelo uso exclusivo de procedimentos de Inteligência Artificial?”.

A generalidade dos entrevistados não considera que o futuro da auditoria passará pelo uso exclusivo de Inteligência Artificial, embora todos creem que irá continuar a existir uma evolução muito significativa nas tecnologias no trabalho do auditor.

Em suma, os entrevistados consideram que nos dias de hoje, na profissão de auditoria, é dada uma maior importância à inovação tecnológica e automação dos processos de auditoria do que num passado recente. Concordam ainda que o auditor tem de



desenvolver novas competências para o uso de Inteligência Artificial e que a mesma trará benefícios para uma maior tempestividade, transparência, eficiência e uma menor margem de erro no trabalho de auditoria. Consideram, no entanto, que o uso da Inteligência Artificial não excluirá o trabalho do auditor e do seu julgamento profissional.

5 CONCLUSÕES

Nos dias de hoje, é inevitável não falarmos de Inteligência Artificial, até porque já está presente em muitos dos aspetos da nossa vida privada, da vida profissional e de muita da realidade empresarial (Couceiro, Pedrosa & Marini, 2020).

A transformação digital tem sido flagrante e, cada vez mais, a Inteligência Artificial é tema protagonista nas no seio de empresas públicas e privadas e outras organizações, pois as necessidades crescentes dos *stakeholders* exigem que impulsionemos mecanismos tecnológicos avançados, de forma a dar respostas em tempo real (Oliveira, 2019).

Atualmente a atividade de auditoria apresenta claros sinais de que necessita de incorporar técnicas e mecanismos de Inteligência Artificial, especialmente face ao crescente volume de dados que cada vez mais é gerado pelas organizações. A utilização de ferramentas de Inteligência Artificial possibilita a automatização de atividades que eram previamente realizadas de forma manual, sem requerer interferência humana, deixando assim de ser necessário aplicar técnicas de amostragem (Nunes, Leite & Pedrosa, 2020). À medida que as ferramentas tradicionais são substituídas por ferramentas e técnicas de Inteligência Artificial, a tarefa dos auditores passará mais pela atenção a questões que envolvam decisão e julgamento profissional (Issa *et al.*, 2016; Li & Zheng, 2018; PWC, 2019).

Para cumprimos o objetivo definido de: i) entender quais as perspetivas futuras para a auditoria quando confrontada nesta realidade da Inteligência Artificial; ii) aferir das mudanças que ocorrerão na forma de realizar auditoria ao incorporar ferramentas de Inteligência Artificial; e iii) avaliar a perceção/predisposição dos profissionais para esta mudança, foram realizadas entrevistas a um conjunto de profissionais da área da auditoria. Os resultados revelam que, em geral, os ROC e auditores consideram que nos dias de hoje, na profissão de auditoria, é dada uma maior importância à inovação tecnologia e automação dos processos de auditoria do que num passado recente. A quase totalidade de auditores e ROC não usam ferramentas de Inteligência Artificial na sua atividade profissional, no entanto, todos concordam que o auditor tem de



desenvolver novas competências para o uso de Inteligência Artificial e que a mesma trará benefícios para uma maior eficiência e uma menor margem de erro no trabalho de auditoria. Consideram também que a tempestividade é uma característica muito importante no trabalho do auditor, sendo unânime a consideração de que a tempestividade ganhará força ao utilizar técnicas de Inteligência Artificial em auditoria. Consideram ainda que a Inteligência Artificial concede um maior nível de confiabilidade aos *stakeholders*, aumentando a transparência. Estes profissionais consideram ainda que o futuro de auditoria não passa pelo uso exclusivo de procedimentos de Inteligência Artificial, continuando a haver algum julgamento profissional.

Este estudo procura contribuir para se obter um olhar sobre o futuro da profissão de auditor e ROC com o uso de métodos e técnicas de Inteligência Artificial. Essencialmente, procura confirmar a importância do uso de Inteligência Artificial nos procedimentos de auditoria, melhorando a qualidade do trabalho do auditor e o aumento da confiança de todos os *stakeholders*. Face à atualidade do tema, este estudo acrescenta perspetivas de Auditores e ROC sobre a importância do uso de Inteligência Artificial nos procedimentos de auditoria.

BIBLIOGRAFIA

Agostinho, F. (2016). *A presença do auditor nas PME*. Dissertação de Mestrado em Contabilidade e Finanças. Universidade de Coimbra.

Aires, L. (2015). *Paradigma qualitativo e práticas de investigação educacional*. Universidade Aberta.

Baptista da Costa, C. (2010). *Auditoria Financeira. Teoria e Prática*. Rei dos Livros.

Comissão Europeia (2020). *Livro Branco sobre a inteligência artificial-Uma abordagem europeia virada para a excelência e a confiança*. COM (2020) 65 Final.

Costa, R. F., & Inácio, H. C. (2012). Auditoria contínua—o futuro da auditoria no contexto dos Enterprise Resource Planning. In: *XV congresso AECA*. Esposende. Portugal.

Couceiro, B., Pedrosa, I., & Marini, A. (2020). State of the art of artificial intelligence in internal audit context. In: *15th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI)*, 1-7. IEEE.

Deloitte. (2021). *O auditor do futuro é digital*. Portal da Deloitte. Artigo acedido em 16 de junho, em: <https://mundocorporativo.deloitte.com.br/o-auditor-do-futuro-e-digital>.

Goldschmidt, R. (2010). *Uma Introdução à Inteligência Computacional: Fundamentos, Ferramentas e Aplicações*. E-book. Acedido em 20 de fevereiro, em: [ic \(boente.eti.br\)](http://ic.boente.eti.br).



Heliodoro, P.A. (2014). *A mudança de auditor e o relatório de auditoria financeira*. Tese de Doutorado. Universidade Aberta.

Issa H., Sun T. & Vasarhelyi M. A. (2016). Research Ideas for Artificial Intelligence in Auditing: The Formalization of Audit and Workforce Supplementation. *Journal of Emerging Technologies in Accounting*, 13(2), 1–20.

Li, Z., & Zheng, L. (2018). The impact of artificial intelligence on accounting. In: *4th International Conference on Social Science and Higher Education (ICSSHE 2018)*. Atlantis Press.

Mendes, N. (2012). *A contribuição de um Auditor de Primeiro Ano num Processo de Revisão às Demonstrações Financeiras*. Relatório de estágio do Mestrado em Gestão. Universidade de Coimbra.

Mendes, N. (2012). *A contribuição de um Auditor de Primeiro Ano num Processo de Revisão às Demonstrações Financeiras*. Relatório de estágio do Mestrado em Gestão. Universidade de Coimbra.

Monteiro, D. (2014). *Percurso de uma Auditoria Financeira*. Tese de doutoramento. Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra.

Nunes, T., Leite, J. & Pedrosa I. (2020). Automação Inteligente de Processos: Um Olhar sobre o Futuro da Auditoria. In: *15th Iberian Conference on Information Systems and Technologies*. Conference Paper.

Oliveira, A. (2019). *Inteligência Artificial*. Fundação Francisco Manuel dos Santos Editora.

Oliveira, J. (2021). *Inovação + Transformação Digital = Fórmula de Sucesso*. Big4All. Acedido em 10 de junho de 2022, em: <https://www.bi4all.pt/noticias/blog/inovacao-transformacao-digital-formula-de-sucesso/>.

PwC. (2019). *The Future of Audit. Perspectives on how the audit could evolve*. Acedido em 29 de abril, em: [pwc-future-of-audit-report-july-2019.pdf](#).

Sá, P., Costa, A. P. & Moreira, A. (2021). *Reflexões em torno de Metodologias de Investigação: recolha de dados*. UA Editora.

Serman, D. (2016). Auditor robô? A Inteligência Artificial como aliada da Auditoria. Plataforma do LinkedIn. In: *Auditor robô? A Inteligência Artificial como aliada da Auditoria* (linkedin.com).

Souza, L., Dyniewicz, A. & Kalionwski, L. (2010). Auditorship: a historic and current approach. *RAS*, 12(47).

Taulli, T. (2020). *Introdução à Inteligência Artificial: Uma abordagem não técnica*. Novatec Editora. ISBN:857522820X, 9788575228203.

UNESCO (2022). *Recomendação sobre a Ética da Inteligência Artificial*. Publicado em 2022 pela Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura.



Sessão 2 - SOCIAL RESPONSABILITY AND ENVIRONMENT

SUSTAINABILITY, EDUCATION AND ENVIRONMENTAL MANAGEMENT: A CASE STUDY

Hélder Spínola

Research and Development Centre in Education, University of Madeira,
Campus Universitário da Penteada, 9000-390 Funchal, Portugal

hspinola@uma.pt

ABSTRACT

The current ecological crisis requires improvements in the way organizations are managed, in their environmental performance and in the level of environmental literacy held by human resources and general population. The consumption of natural resources, such as water, energy, and raw materials, represents a large part of the environmental impact associated with the functioning of societies and their organizations. The high production of waste is one of the consequences of this consumption, and its reduction should be prioritized. In this case study, environmental education and environmental management approaches are evaluated to reduce the use of drying hands paper towels at the restrooms of the University of Madeira (Portugal).

Paper towel consumption comparisons, between the reference situation (2018) and different periods along 2019-2022, allows us to conclude that only the environmental management measures have been successful. Unlike environmental education campaigns, only the removal of paper towels dispensers in restrooms with electrical hand-dryers available made possible significant reductions in the consumption.

Keywords: environmental education; environmental management; sustainability; University of Madeira; wastes.

SUSTENTABILIDADE, EDUCAÇÃO E GESTÃO AMBIENTAL: UM CASO DE ESTUDO

RESUMO

A atual crise ecológica exige melhorias na forma como as organizações são geridas, no seu desempenho ambiental e no nível de literacia ambiental detido pelos seus recursos humanos e pela população em geral. O consumo de recursos naturais, como água, energia e materiais primas, representa grande parte do impacte ambiental associado ao funcionamento das sociedades e das suas organizações. A elevada produção de resíduos é uma das consequências desse consumo, devendo ser prioridade a sua redução. Neste caso de estudo, avaliam-se abordagens de educação ambiental e de gestão ambiental para alcançar esse propósito relativamente ao uso de toalhetes de papel para enxugar as mãos, após as idas à casa de banho na Universidade da Madeira (Portugal).



A comparação dos consumos de toalhetes de papel entre a situação de referência (2018) e diferentes períodos entre 2019 e 2022, permite-nos concluir que apenas as medidas de gestão ambiental obtiveram sucesso. Ao contrário das campanhas de educação ambiental, apenas a remoção dos dispensadores de toalhetes de papel nas casas de banho com secadores de mão elétricos possibilitou reduções significativas nos consumos.

Palavras-chave: educação ambiental; gestão ambiental; resíduos; sustentabilidade; Universidade da Madeira.

1. INTRODUCTION

Humanity is facing an environmental global crisis with imbalances that goes from climate change to biodiversity loss, including water and air pollution, deforestation, microplastics in the environment, and, among many others, resource scarcity (Hufnagel et al., 2020). To tackle this ecological emergency and achieve sustainability, humans must change the way they live and organize their societies, and, to that, a cultural transformation must occur (Ridei et al., 2014). Move on towards an environmental culture means to change our complex system of codes, standards, and forms of organization in order that they could contribute to the maintenance of environmental balance. It means to ensure the environmental sustainability of a community through the change of our norms, beliefs, values, concepts, knowledge, habits, practices, technologies, expectations, lifestyles, institutions, and models of social and economic organization (Spínola, 2021a). We believe that this is an already ongoing process that could be seen in the way people and organizations are changing their practices, namely, to save energy and water, reduce waste production and recycle more.

1.1. Literature review

Environmental education has as its main purpose to promote environmental literacy, an essential task to improve environmental quality through the adoption of pro-environmental practices (Disinger & Roth, 1992). The concept of environmental literacy includes a wide range of aspects, namely knowledge and understanding of environmental concepts, problems and issues, a set of cognitive and affective dispositions, and a series of cognitive skills and competences, together with the appropriate behavioural strategies to implement this knowledge and understanding to make effective and relevant decisions in different environmental contexts (Cook & Berrenberg, 1981; Hollweg et. al., 2011; Hungerford & Volk, 1990; Simmons, 1995; Spínola, 2021b; Stern, 2000). As so, it is expected that an environmental literate citizen will voluntarily adopt the practices that could reduce its negative impacts on the environment, improving their contributions for sustainability. On the other hand, environmental management is the practices adopted by an organization to monitor and control the impact of their activities on the natural environment, and includes planning and implementing measures and technologies to achieve previously defined objectives (Montabon, 2007). Despite environmental management benefits from environmental education approaches, it is dependent on the determinations issued by leaders and the respective practices and solutions implemented. It distinguishes itself from the direct effect of individual pro-environmental behaviours that results from environmental literacy because it is not a voluntary decision of each member from the organization but



rather of the organization itself, even if, at the organization, the decision may come from a single individual (a leader).

Because we are short in time, the ongoing cultural transformation process must move faster, needing to urgently traduce itself in practical and effective changes in our daily lives. Present case study is a contribution for the validation of a previously proposed conceptual framework to drive environmental culture (Spínola, 2021b). Environmental culture was defined as a complex system of codes, standards and forms of organization shared by a society, or a social group, learned through education and socialization, and that contributes to the maintenance of environmental balances. It manifests itself through norms, beliefs, values, attitudes, concepts, knowledge, habits, practices, behaviours, technologies, expectations, lifestyles, institutions, and models of social and economic organization that, as a whole, ensure the environmental sustainability of a community (Spínola, 2021b). The framework to promote environmental culture is based in a holistic and sociocultural approach to build an environmental educating community (Figure 1). It depends on a lead-off step to trigger the process and fuel it, constituting the driving force that will promote environmental best practices and environmental education programs. In a second stage, environmental best practices and environmental education programs, with close involvement of the community and with its organization and management, would transform the sociocultural context in which the community live and function. The new sociocultural context will lead to a third stage, in which an environmental educating community starts to be established, environmental sustainability to be achieved and environmental culture to be promoted. Through this process, a continuous improvement cycle keeps moving further as political and social will increases with the establishment of environmental culture.

In short, the main practical mechanisms that shape the above framework are environmental education programs committed with a social and practical approach, together with an environmental management to assure the implementation of best practices in real sociocultural contexts with the ability to embody the functioning and experience of the community.

The approach proposed is supported on Julian Steward (1955) and its 'cultural ecology', which gave an important contribution to our understanding of the human-nature interaction and explain the cultural changes caused by the need for environmental adaptation. Since culture is superorganic, Julian Steward defended that it is the culture that adapt, not the individual. Also, later, Félix Guattari (1992), under the new concept of the 'ecosophy' or 'ecophilosophy', stated that mentalities change only with modifications to the social and material environment. As so, to tackle the present ecological crisis, environmental education needs to address social changes, more than individual. To do so, environmental education needs to be supported by physical and organizational changes on the contexts in which people live, which means that it needs to be supported by environmental management.

1.2. Purpose of the study

Present case study is a contribution for the validation of a previously proposed conceptual framework to drive environmental culture. It goes through the practices of drying hands to explore the relevance and efficiency of two different approaches to change behaviours towards sustainability: environmental education and environmental



management. Additionally, it is also used to analyse the relevance of environmental management for environmental education, and vice-versa.

1.3. Place characterization

The University of Madeira is a public institution of higher education established in 1988 in the city of Funchal (Madeira Island- Portugal), assuming itself as a centre for the creation, transmission and dissemination of culture, science, and technology at the service of the humanity. It aims to prepare its students to be technically and scientifically competent, cultured, and innovative citizens, acting on the basis of the values of transparency, justice, equality, fraternity and to the sustainable development of the Planet. The University of Madeira is made up of 4 faculties (Arts and Humanities, Exact and Engineering Sciences, Social Sciences, and Life Sciences) and 2 higher schools (Health, and Technology and Management), involving around 3500 students distributed over 20 degrees, 23 masters, 8 doctorates and 16 Professional Higher Technical Courses. The teaching staff is made up of more than 230 professionals and

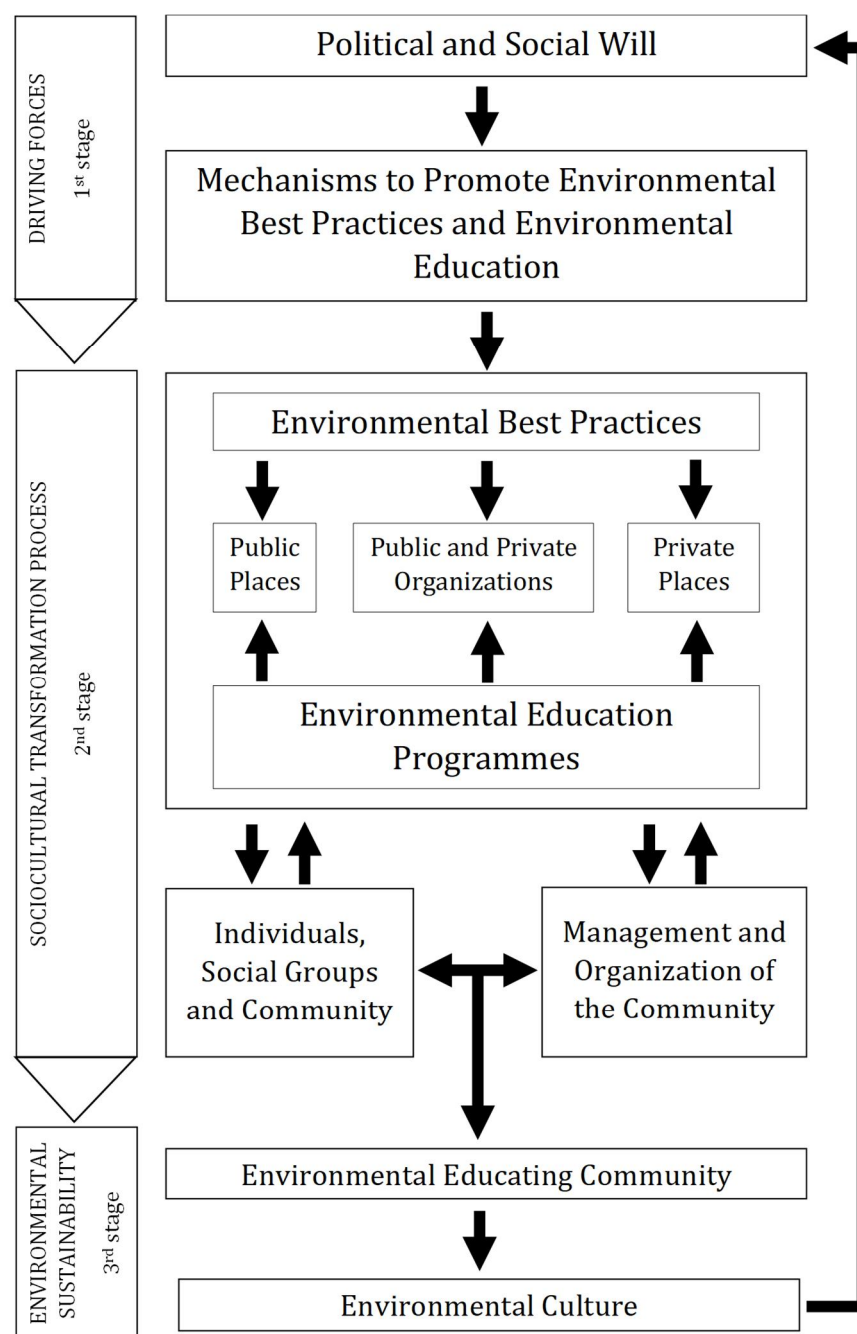


Figure 1- Conceptual framework to drive environmental culture organized in 3 stages and on environmental educating communities (Spínola, 2021b).

the institution's operation is supported by the involvement of 138 non-teaching staff. Despite its universal mission, the University of Madeira assumes a special commitment with the insular region where is located and from where comes the big majority of its students. The teaching and research activities are concentrated in a single pole, the Penteada Campus, which, besides classrooms, laboratories, offices, a library, a canteen, a bar, parking lines and a garden, is provided with 60 restrooms. From these, together with the 12 restrooms for persons with reduced mobility, 24 are located along the corridors that gives access to classrooms and, because of that, they are the most used. Since the beginning, the methodology available in all restrooms to dry hands was disposable paper towels, despite 6 of them, with little use because of their marginal



localization, already had electrical hand-dryers. Since September 2021, half of the 24 most used restrooms were provided with electrical hand dryers, but paper towel dispensers were kept as an option to be chosen by users. Finally, at the end of October 2022, for all the 18 restrooms with electrical hand dryers the paper towels dispensers were removed. In the beginning of 2019, a waste characterization campaign showed that the use of disposable paper towels to dry hands at the restrooms of the University of Madeira was a major contributor (22%) for waste production.

2. METHODOLOGY

Since April 2019 an environmental education campaign was put in place with the purpose of reducing the consumption of disposable paper towels to dry hands at the restrooms of the University of Madeira. The approach used included information posted on the paper towel dispenser with instructions on how to use only one sheet (Figure 2): 1. shake hands very well in the washbasin; 2. collect only one sheet of paper towel; 3. dry your hands; 4. put the paper towel in the trash bin. Additionally, personal and reusable cotton scarfs were promoted through an approach of individual social influence, together with its free distribution (Figure 3). In total, 145 volunteers, mostly students but also staff and teachers, compromise themselves to adopt a reusable cotton scarf and promote its use among friends and colleagues on the drying hands needs, and more than 500 scarfs units were freely distributed to members of the academic community.

Since September 2021, half of the 24 most used restrooms were provided with electrical hand-dryers, but paper towel dispensers were kept as an option to be chosen by users. Since then, together with the previously 6 restrooms already with that equipment and besides the paper towel dispensers, 30% of the restrooms had electrical hand-dryers (Figure 4). In each electrical hand-dryer, an information was posted citing a study concluding that it is a methodology environmentally much more advantageous than the use of paper towels and asking people to use it. In fact, after life cycle assessment approaches, several studies have shown that the use of electrical hand-dryers are much more advantageous from an environmental and economic point of view than paper towels (Gregory et al., 2021; Collier et al., 2021). Finally, since the end of October 2022, to all the 18 restrooms with electrical hand-dryers available, paper towel dispensers were removed by the decision of the managing services of the University of Madeira.



Figure 2- Instructions posted on the paper towel dispenser on how to use only one sheet to dry hands.

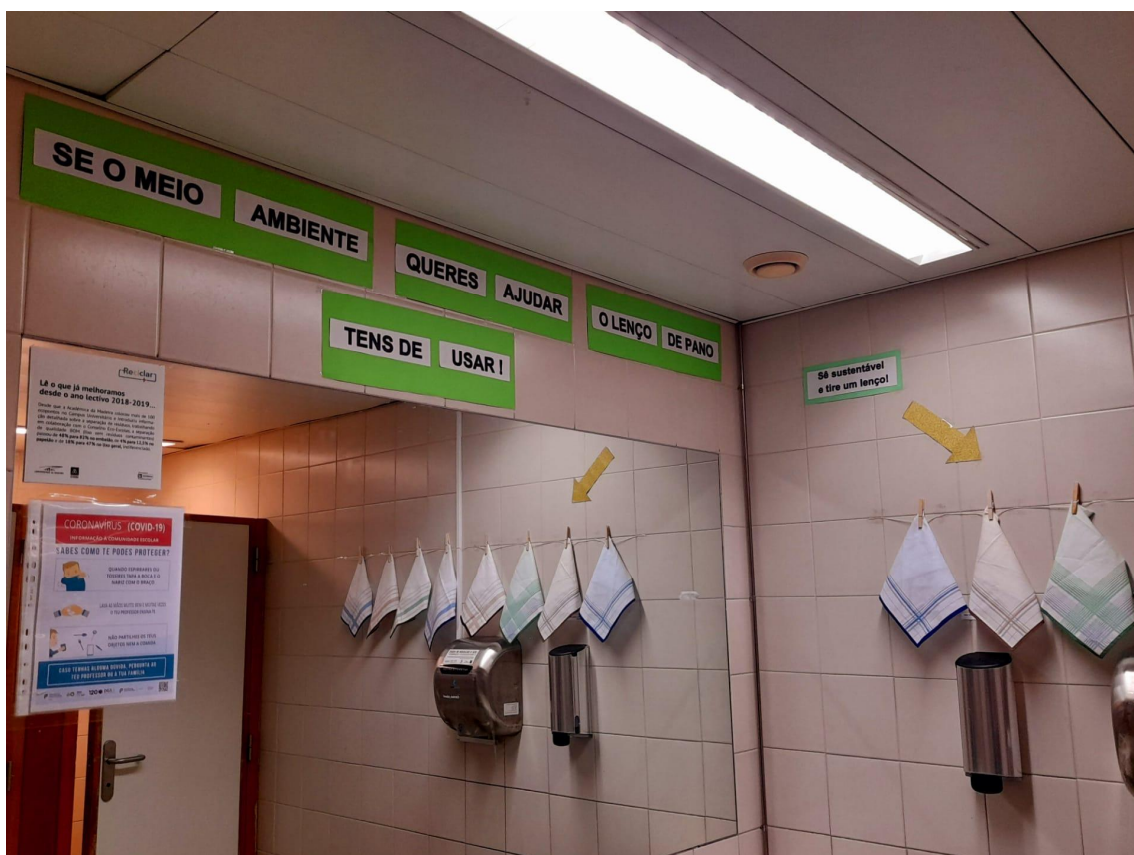


Figure 3- Initiative to promote the use of individual reusable cotton scarfs to dry hands after the use of restrooms at the University of Madeira.



Figure 4- Electrical hand-dryers available in 30% of the restrooms at the University of Madeira since September 2021.

To evaluate the success of environmental education campaigns and, later, the installation of electrical hand-dryers, the amount of paper towels used in the restrooms of the University of Madeira was obtained from the accounting service and considered for analysis. Because the coronavirus disease 2019 (COVID-19) pandemic strongly conditioned the activities at the University of Madeira between 2020 and 2021, data influenced by this event was considered as a side period. Paper towels consumption data was plotted in a graphic considering the following periods: Baseline reference, from January 2018 until March 2019; Environmental education campaigns development, from April 2019 until February 2020; Coronavirus disease 2019 pandemic influence, from March 2020 until September 2021; Electrical hand-dryers available alongside with environmental education campaigns, from October 2021 until October 2022; and Paper towel dispensers removal from restrooms with electrical hand-dryers, since November 2022.

3. RESULTS AND DISCUSSION

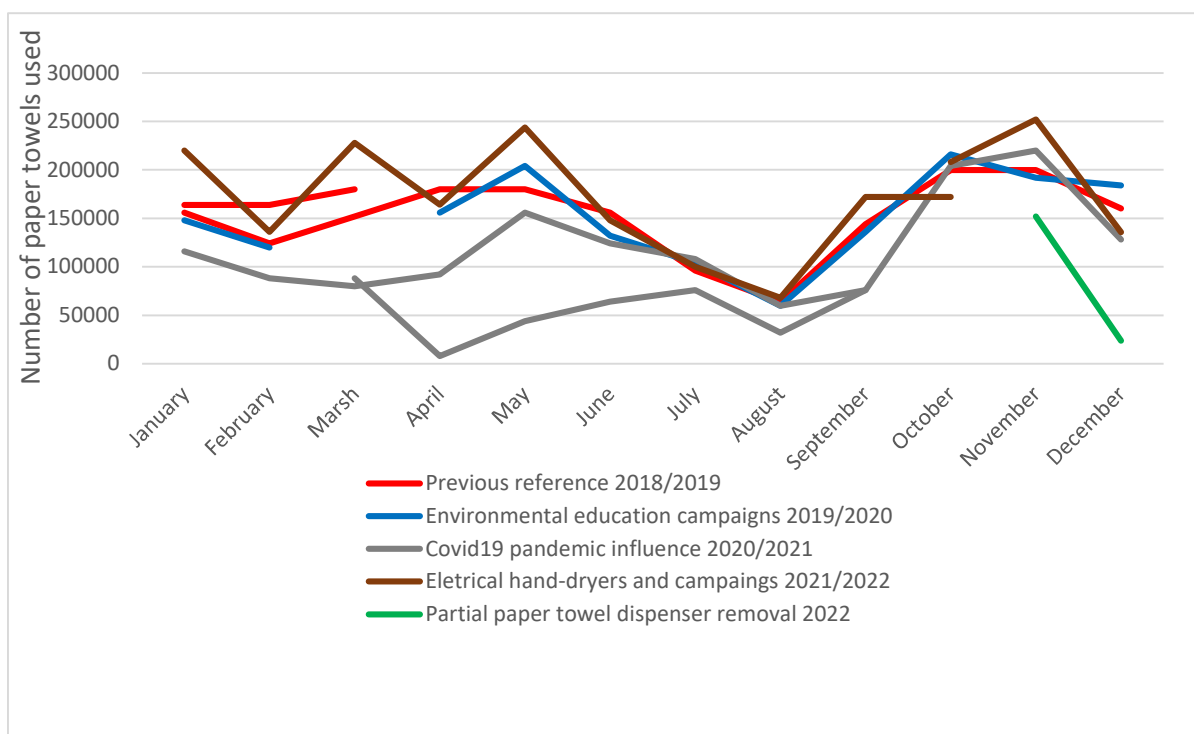
Table 1 and Graphic 1 shows data from disposable paper towels consumption at the restrooms of the University of Madeira for different periods that spans from 2018 until 2022: Baseline reference; Environmental education campaigns development; Coronavirus disease 2019 pandemic influence; Electrical hand-dryers available; and

Paper towel dispensers removal from restrooms with electrical hand-dryers. A general analyses of paper towel consumption for each month shows a big variation along the year, particularly reduced, as expected, in July, August and September as a consequence of the summer school break. Also, the general tendency for a lower consumption of paper towels on February, April, June and December can be explained with the school breaks for evaluations at the end of both semesters (February and June), and for Easter (April) and Christmas (December).

Except for the period of influence of the Coronavirus disease 2019 pandemic, in which most academic activities at the University of Madeira took place online or were suspended, neither the development of environmental education campaigns nor the availability of electrical hand-dryers shows an influence on the reduction of paper towel consumption. On the contrary, despite the continuation of the environmental education campaigns and the availability of electrical hand-dryers in 30% of the restrooms, an increase in paper towel consumption is evident when activities returned to normal in 2021/2022, after pandemic outbreak.

Table 1: Number of paper towels sheets consumed by month between 2018 and 2022 at the restrooms of the University of Madeira.

Month↓ Year→	2018	2019	2020	2021	2022	Monthly average
January	156000	164000	148000	116000	220000	160800
February	124000	164000	120000	88000	136000	126400
March	152000	180000	88000	80000	228000	145600
April	180000	156000	8000	92000	164000	120000
May	180000	204000	44000	156000	244000	165600
June	156000	132000	64000	124000	148000	124800
July	96000	104000	76000	108000	100000	96800
August	64000	60000	32000	60000	68000	56800
September	144000	136000	76000	76000	172000	120800
October	200000	216000	204000	208000	172000	200000
November	200000	192000	220000	252000	152000	203200
December	160000	184000	128000	136000	24000	126400
Total	1812000	1892000	1208000	1496000	1828000	137267
Monthly average	151000	157667	100667	124667	152333	



Graphic 1: Evolution of the number of paper towels sheets consumed by month at the restrooms of the University of Madeira along different periods between 2018 and 2022.

We believe that this increase is related to the new hand hygiene habits promoted and induced by preventive care in relation to Covid19 infection. As so, despite our local observations revealed a low use of the electrical hand-dryers when restrooms had also paper towels available, we can't conclude with certainty that electrical hand-dryers didn't result in some attenuation in this post-pandemic consumption increase. However, along 2019 and the beginning of 2020, period when the island of Madeira had not yet been hit by Covid19 and, as so, its influence on hand washing habits wasn't expected, we can't also find any influence of the environmental education campaigns. On that period and after, we expected to obtain a reduction on paper towel consumption due to a most efficient use of it and, also, from the use of individual cotton scarfs, but it didn't occur. A most efficient environmental education approach is needed to obtain positive results.

With a different result is, since the 1st November 2022, the removal of paper towel dispensers at the restrooms with electrical hand-dryers. Despite the short period available so far (2 months), the reduction is evident. Paper towel consumption along November and December 2022 was 55% lower than in 2021, 53% lower than in 2019, and 51% lower than in 2018, for the same period. As so, we can conclude that, despite the environmental education efforts, only when paper towels are not available the use of the electrical hand-dryers, or other methods, take place. It is noteworthy that, for some observations made on the contain of waste bins, even when the restroom doesn't have paper towel dispensers, some opt to use toilet paper to dry hands instead of the



electrical hand-dryer. As so, despite the efficacy of the environmental management option of removing paper towels dispenser when electrical hand-dryers are available, effective environmental education campaigns continue to be needed to convey environmental knowledge, attitudes and behaviour.

Additionally, the substitution of paper towel dispensers by electrical hand-dryers is a cost-effective measure. The installation of the 12 electrical hand-dryers on half of the most used restrooms represented an investment of 2235 euros, and, at least, a 50% reduction on paper towel consumption was achieved, saving around 2000 euros in its annual costs (but with an increase of about 400 euros on electricity annual consumption), it will take less than two years to achieve capital recovery, and, after that, with a revenue of savings of more than 1500 euros a year. Considering a scenario of total replacement of paper towel dispensers by electrical hand-dryers at the University of Madeira, it will need an investment of about 7800 euros, but it will save 4000 euros a year in paper towels. Considering the estimative of 1000 euros annual costs on electricity for hand-dryers, it will take 2.5 years for capital recovery and, after that, with a revenue of savings of around 3500 euros a year. Besides costs, total changing from paper towels to electrical hand-dryers could also prevent the production of about 4 tons of wastes each year, which represents about 15% of the municipal solid wastes produced at the University of Madeira Campus.

4. CONCLUDING REMARKS

Present research shows that environmental management approaches could easily than environmental education achieve results on environmental performance. However, it is also evident that environmental education should always assist environmental management approaches, even if only with the purpose of the adopted measures being accepted in the best possible way. Besides, we conclude that environmental education can't be done only based on information, adequate socio educational approaches are needed to a better performance. Although a social framework was planned for the adoption of cotton scarfs to dry hands, this approach was not successful. Contrary to what was intended, it was not possible for this behavior to become visible through the team of volunteers and, from then on, to disseminate in the academic community. Future approaches should ensure that the volunteers' action is done as a group and not individually, giving them social visibility to increase their power of influence in the academic community.

5. RESEARCH IMPLICATIONS

Results from present research support the relevance of environmental management approaches and strategies to achieve a higher environmental performance on organizations. Also, it shows that environmental education campaigns, especially those that intends to change behaviours, need to be conveniently designed and implemented with a good support in the involvement of the community. As so, for the specific purpose



of reducing the consumption of paper towels at the restrooms of the University of Madeira, it will be recommended an expansion of electrical hand-dryers for other restrooms with a progressive abandonment of paper towel dispensers. Additionally, with the lessons learned, a new environmental education campaign should be started to promote the use of individual cotton scarfs as the environmental best option for hand drying.

Acknowledgements

This work was supported by FCT - Fundação para a Ciência e a Tecnologia (project UIDB/04083/2020, Portuguese Government funds).

REFERENCE

Coller, G., Schiavon, M. & Ragazzi, M. (2021). Environmental and economic sustainability in public contexts: the impact of hand-drying options on waste management, carbon emissions and operating costs. *Environment, Development and Sustainability* 23: 11279–11296. <https://doi.org/10.1007/s10668-020-01109-x>

Cook, S., & Berrenberg, J.L. (1981). Approaches to encouraging conservation behavior: a review and conceptual framework. *Journal of Social Issues*, 37 (2), 73-107.

Disinger, J.F. & Roth, C.E. (1992). Environmental Education research news. *The Environmentalist*, 12: 165-168.

Gregory, J. R., Montalbo, T. M., & Kirchain, R. E. (2013). Analyzing uncertainty in a comparative life cycle assessment of hand drying systems. *International Journal of Life Cycle Assessment*, 18, 1605–1617.

Guattari, F. (1992). Pour une refondation des pratiques sociales. In: *Le Monde Diplomatique* (Oct.): 26-27. Accessed 15th November 2022 at <https://www.monde-diplomatique.fr/1992/10/GUATTARI/44749>.

Hollweg, K.S., Taylor, J.R., Bybee, R.W., Marcinkowski, T.J., McBeth, W.C., & Zoido, P. (2011). Developing a framework for assessing environmental literacy. Washington, DC: North American Association for Environmental Education.)

Hufnagel, L., Pálincás, M., Mics, F., & Homoródi, R. (2020). Introductory Chapter: The Present Global Ecological Crisis in the Light of the Mass Extinctions of Earth History. In (Ed.), *Changing Ecosystems and Their Services*. IntechOpen. <https://doi.org/10.5772/intechopen.90186>

Hungerford, H.R. & Volk, T. (1990). Changing learner behavior through environmental education. *The Journal of Environmental Education*, 21 (3), 8-22.

Montabon F.L., Sroufe R., Narasimhan R (2007). An examination of corporate reporting, environmental management practices and firm performance. *J. Oper. Manag*; 25:998–1014. doi: 10.1016/j.jom.2006.10.003.

Ridei, N., Rybalko, Y., Kycherenko, Y., Palamarchuk, S., & Shofolov, D. (2014). The role of ecological culture as an indicator of sustainable development of relations between



society and nature. *European Scientific Journal*, 9(10).
<https://doi.org/10.19044/esj.2013.v9n10p%p>.

Simmons, D. (1995). Developing a framework for National Environmental Education Standards. In *Papers on the development of environmental education standards* (pp. 10-58). Troy, OH: NAAEE.

Spínola, H. (2021a). Towards Environmental Culture. In S.A. Kiray & E. Tomevska-Ilievska (Eds.), *Current Studies in Educational Disciplines 2021* (pp. 61–76). ISRES Publishing.
<https://www.isres.org/towards-environmental-culture-239-s.html>

Spínola, H. (2021b) Environmental culture and education: a new conceptual framework. *Creative Education*, 12, 983-998. <http://hdl.handle.net/10400.13/3447>

Stern, P. (2000). Toward a coherent theory of environmentally significant behavior. *The Journal of Social Issues*, 56 (3), 407.

Steward J.H. (1955). *Theory of Culture Change: The Methodology of Multilinear Evolution*. University of Illinois Press, Urbana. 244 pp.



Sessão 4 - BUSINESS, MANAGEMENT CONTROL AND SUSTAINABILITY

**MODELO DE VALOR DE NEGÓCIO SUSTENTÁVEL NA AGENDA DE PESQUISA
ICT4D**

Angélica Pigola and Priscila Rezende da Costa

Resumo

O uso de tecnologias de informação e comunicação para o desenvolvimento (ICT4D) tem sido associado a resultados positivos, como melhores vidas das pessoas nas comunidades, resolução de ineficiências em sustentabilidade, aumento do crescimento sustentável dos negócios, aumento do status social de inovadores nas comunidades, aumento de receitas e produtividade de novo modelo de negócio sustentável, melhor acesso aos clientes e redução de custos. Portanto, este artigo investiga como o modelo de valor comercial sustentável (SBVM) é enquadrado na pesquisa ICT4D. Analisamos a literatura de 41 publicações no campo de pesquisa ICT4D de 2007 a 2022 disponíveis no banco de dados web of science. As descobertas revelam seis diferentes perspectivas de valor comercial para estabelecer um SBVM por meio do ICT4D, sugerindo uma perspectiva mais ampla para os inovadores em suas comunidades criarem a formação de novos negócios para resultados de desenvolvimento. Este trabalho contribui para o desenvolvimento socioeconômico ao identificar maneiras pelas quais a SBVM pode contribuir para o desenvolvimento das comunidades.

Palavras-chave: ict4d; ict para o desenvolvimento; modelos de negócios; negócio sustentável; revisão da literatura.

Abstract

The use of information and communication technologies for development (ICT4D) has been connected to positive results such as better lives of people in communities, solving inefficiencies in sustainability, enhancing sustainable business growth, increasing social status of innovators in communities, boosting revenues and productivity of new sustainable business model, better access to customers, and cost saving. Therefore, this paper investigates how sustainable business value model (SBVM) are framed in ICT4D research. We analyze the literature of 41 publications in the ICT4D research field from 2007 to 2022 available in web of science database. The findings reveal six different business value perspectives to establish a SBVM through ICT4D suggesting a broader perspective for innovators in their communities to create new business formation for development outcomes. This paper contributes to socioeconomic development by identifying ways in which SBVM may contribute to communities' development.



Keywords business models; ict4d; ict for development; literature review; sustainable business.

1 INTRODUÇÃO

A digitalização tornou-se quase universal (Beerepoot & Oprins, 2022; Heeks et al., 2021) fomentando a origem de muitas tecnologias de informação e comunicação para o desenvolvimento (ICT4D) que contribuem para a criação de um modelo de valor empresarial sustentável (SBVM) (Ye, Dai & Dong. , 2022). Novas formas de modelos de negócios, inovações e iniciativas de desenvolvimento, principalmente aquelas enraizadas nas comunidades locais, surgiram para melhorar a vida das pessoas, formar novos negócios e são uma fonte de desenvolvimento para as sociedades (Link, Kowal & Qureshi, 2020). Embora a conexão exata entre SBVM e ICT4D possa não ser conclusiva, este artigo avança no campo adicionando ao que se sabe sobre a relação entre a formação de SBVM e os resultados de ICT4D.

As ICT4D impactaram o desenvolvimento ao permitir não apenas negócios, mas também atividades individuais e iniciativas governamentais (Link et al., 2020). Tem sido objeto de pesquisa por mais de trinta anos (Walsham, 2017). E desde que Brow e Grant (2010) identificaram um fluxo de estudo sobre como as ICT impactam o desenvolvimento e como as pessoas em ambientes de poucos recursos se envolvem com as ICT, muitas publicações apareceram na literatura identificando algumas suposições que fundamentam a pesquisa atual, como (a) teorias de adoção de tecnologia dominam a economia nos países em desenvolvimento; (b) ICT4D é sobre novas soluções para o contexto social em países em desenvolvimento explorando significados locais; e (c) ICT4D atinge preocupações políticas e econômicas (Avgerou, 2008; A. E. Brown & Grant, 2010).

Considerando que as preocupações econômicas estão fortemente envolvidas em todos os aspectos das sociedades para proporcionar uma vida melhor às pessoas e seguindo alguns autores (Malik & Wahaj, 2019) que mencionaram que a estabilidade econômica deu estabilidade social, entendemos que as entidades empresariais são as mais tradicionais maneira de promover rapidamente benefícios sociais. Portanto, este estudo investiga como os SBVM são enquadrados para aprimorar as ICT4D e vice-versa dentro do fluxo de pesquisa de que as ICT4D são inovações úteis para os países em desenvolvimento. No entanto, nossa questão de pesquisa postula como os modelos de valor de negócios sustentáveis são enquadrados no campo de pesquisa ICT4D?

Estruturado sob o conceito de inovação em modelos de negócios, esta revisão da literatura de 41 publicações de 2007 a 2022 identifica lacunas nos estudos existentes



para apontar futuras possíveis agendas de pesquisa. Contribui para quem deseja pesquisar o tema da sustentabilidade dentro do campo das ICT4D, mas considerando modelos de negócios com fins lucrativos como o B-corps que visa o desenvolvimento social e ambiental como modelo de negócios. As descobertas revelam seis diferentes perspectivas de valor de negócios para estabelecer uma estrutura SBVM adequada. Este estudo fornece contribuições teóricas para trazer o conceito de inovação de modelo de negócios como base para a pesquisa ICT4D. Também traz contribuição prática para organizar princípios fundamentais para inovadores que precisam de mais esclarecimentos sobre como estabelecer modelos de negócios facilmente. O fluxo e a estrutura dos argumentos estão nas seções a seguir.

2 POSICIONANDO A INOVAÇÃO DE MODELOS DE NEGÓCIOS NA PESQUISA ICT4D

A ICT4D tem sido um campo relevante de investigação entre os académicos (Graham, 2019; Heeks, 2020). Encontra-se na intersecção das tecnologias de informação e comunicação (ICT) e do desenvolvimento transformador (Beerepoot & Oprins, 2022; Sein et al., 2019). Inicialmente, esse desenvolvimento transformador foi apresentado exclusivamente nos países em desenvolvimento pelo uso das ICT abordando o acesso das pessoas pobres às tecnologias (De' et al., 2018).

Mais tarde, com foco em novos aplicativos e modelos de negócios, a literatura ICT4D destacou telefones celulares, fintech, acesso ao capital por meio de tecnologias e oportunidades de emprego (S. Brown et al., 2022; Senyo et al., 2022) com a busca por um desenvolvimento sustentável. Outros pesquisadores (Hatakka et al., 2020; Lorini et al., 2022; Steel, 2021) continuam a explorar como grupos de trabalhadores no limiar da pobreza podem ser beneficiados pelas ICT4D. No entanto, esse desafio continua a exigir o reenquadramento dos pobres como produtores ativos de inovação (Beerepoot & Oprins, 2022), permitindo-lhes criar seus próprios modelos de negócios inovadores para difundir tecnologias que se tornaram uma fonte para mudar suas vidas.

A pesquisa ICT4D deve focar cada vez mais precisamente nas inovações dos modelos de negócios e como elas podem proporcionar mudanças sustentáveis, aprendizado, evolução, modificação, reconfiguração, inovação ou renovação de recursos e quem são os beneficiários e usuários desses negócios (Arora, 2019) juntamente com o impacto nas sociedades. Consequentemente, a pesquisa ICT4D pode se beneficiar de uma lente de desenvolvimento de modelo de negócios inclusivo para uma melhor operacionalização do valor de negócios sustentáveis no ambiente das comunidades, considerando que, em geral, as sociedades têm se interessado mais pelos aspectos econômicos do que sociais ou ambientais.



3 MÉTODO DE PESQUISA

Como precisamos rastrear a origem dos modelos ICT4D e de valor de negócios, realizamos uma revisão da literatura devido às publicações fragmentadas existentes nas últimas duas décadas. Buscamos principalmente as publicações-alvo no banco de dados da Web of Science. Inicialmente, utilizamos as palavras-chave de busca “ICT4D” OR “ICT for development” AND firm* OR compan* OR enterpres* OR organizat* OR business* sem qualquer definição de tempo (até agosto de 2022, quando coletamos os dados). As aspas serviram para definir o objeto da pesquisa; e a aplicação do asterisco (*) para seguir os fundamentos da pesquisa baseada na álgebra booleana. Identificamos 87 publicações relevantes de 2006 a 2022, sendo 50,57 por cento publicações em periódicos e 50,43 por cento como anais.

Em seguida, verificamos os títulos, resumos, descobertas e palavras-chave para uma triagem posterior e excluímos os artigos que não consideravam os construtos de ITC4D ou negócios sustentáveis como discussão principal. Como resultado, 41 publicações foram qualificadas como base de dados para nossa revisão. A partir disso, vimos que esses campos de pesquisa começaram a ganhar popularidade mais recentemente e o número de publicações atingiu o pico em 2020, mostrando que SBVM é um tópico novo na literatura ICT4D. A trajetória de desenvolvimento dos artigos publicados também indica a tendência ascendente de discussão e desenvolvimento de teorias.

Seguindo Gioia et al. (2013), uma transferência sistemática de dados brutos e rigor qualitativo para interpretações teóricas fazem parte do processo de sintetizar informações (Gioia et al., 2013). Em suma, descobrimos que, como outras teorias de negócios, a relação de ICT4D e SBVM evoluiu de pesquisas mais qualitativas nos primeiros dias e nos últimos anos. O conteúdo da pesquisa também se expandiu para usuários, comunidades e locais diferentes para desenvolver uma exploração extensiva de modelos de negócios, produtos, estratégias, condições internas e externas das empresas para implementar o ICT4D para atender às necessidades das comunidades.

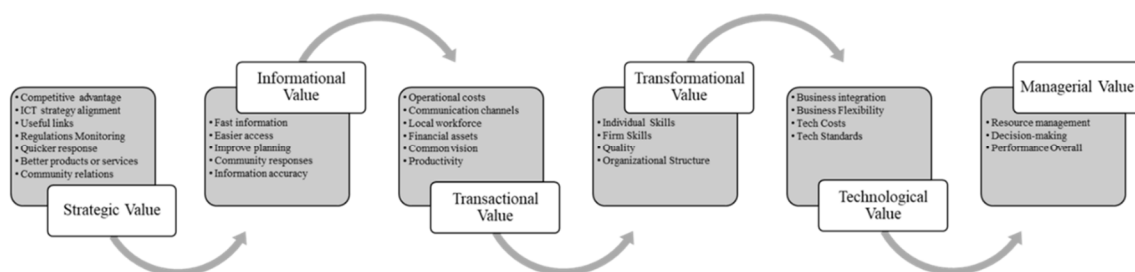
2 RESULTADOS

As ICT sozinhas não levam a melhorias na vida das pessoas, sua adoção bem-sucedida geralmente está associada à alfabetização informacional, inovações e uma série de fatores socioeconômicos que podem ser abordados apenas por um SBVM estruturado. Saleem et al. (2016) apresentam um estudo comparativo sobre a medição do impacto das ICT no desenvolvimento organizacional com base nos valores do negócio. Na literatura, valores e benefícios são sinônimos (Saleem et al., 2016). Outros autores

(Asamoah et al., 2020; Hatakka et al., 2020) demonstraram que o ICT4D no crescimento e desenvolvimento de negócios no nível da microempresa tem uma relação positiva.

Um desenvolvimento adequado de SBVM para recursos de ICT4D deve considerar aspectos estratégicos, transformacionais, transacionais, informacionais, tecnológicos e gerenciais como essenciais para ajudar inovadores em uma implementação, uso e adoção bem-sucedida de ICT4D (Saleem et al., 2016). Portanto, desenvolvemos uma estrutura holística apresentada na Figura 1.

Figura 1. Estrutura holística do SBVM



Fonte: Adaptado de Saleem et al. (2017)

5 DISCUSSÃO

De uma perspectiva de valor estratégico, um ecossistema orgânico e simbiótico de cooperação entre as partes interessadas para tal ICT4D deve ser criado para que o mecanismo de atualização tecnológica venha atender às necessidades da comunidade (Dey et al., 2019). As práticas estratégicas alavancaram tanto a proposição sustentável do negócio por meio das ICT (e.g. aluguel de tecnologias ou gestão de recursos online disponíveis por meio de alianças ou parceria com especialistas de outras áreas de negócios) quanto o relacionamento com a comunidade (e.g. feedback e acompanhamento sobre a lealdade e satisfação da comunidade). Isso revela um entendimento entre os inovadores sobre a importância do engajamento com as comunidades e a importância de práticas estratégicas híbridas na promoção de mudanças consistentes com a lógica das comunidades (Karanasios & Slavova, 2019). Compreender as nuances entre essas duas lógicas na implementação do ICT4D é uma contribuição fundamental para construir um SBVM adequado.



O ICT4D tem potencial para ser não apenas intermediários ou mercados online que permitem que pessoas e empresas compartilhem informações para vender, comprar ou acessar uma variedade de produtos e serviços, mas também tem um valor informativo para o desenvolvimento social ou ambiental por meio de suas propriedades tecnológicas subjacentes para escalabilidade que tornam as transações poderosas e relevantes para o desenvolvimento das comunidades (Bonina et al., 2021; Cusumano et al., 2019). Muitos autores (Bonina et al., 2021; Rondović et al., 2019) destacam o poderoso papel das plataformas digitais para o desenvolvimento, mostrando a relevância do contexto e a necessidade de um determinado cenário ter fortes bases institucionais e de infraestrutura. O ICT4D pode fornecer ou melhorar os serviços online para tratar os problemas ou trazer automação nos feedbacks das comunidades. Em outras palavras, melhora como a comunidade obtém respostas em determinado período de tempo para atender às suas necessidades (Heeks, 2020; Karanasios & Slavova, 2019; Steel, 2021).

O valor transacional no SBVM destaca uma visão focada na digitalização para o desenvolvimento, o que significa ICT4D para melhorar os custos operacionais, canais das comunidades, produtividade, visão comum, contratações entre outras atividades consideradas como a espinha dorsal para a sobrevivência dos negócios (Hatakka et al., 2020; Khanal et al., 2022). Mais especificamente, os canais de comunicação aparecem como o valor transacional mais valioso para aumentar a representatividade empresarial nas comunidades. Por exemplo, muitos autores (Asamoah et al., 2020; Dey et al., 2019) mostram que inovadores e microempreendedores em comunidades usaram telefones celulares em suas operações para alcançar alguma medida de crescimento dos negócios. Para Chew et al. (2015) “telefones celulares não são uma panaceia que tira todas as pessoas da pobreza, mas certamente têm o potencial de trazer mudanças importantes ao melhorar a sorte de certos trabalhadores pobres” (Chew et al., 2015).

Em geral, de acordo com Heeks (2020) a digitalização do desenvolvimento permite três habilidades: redesenhar processos para maximizar a eficiência (reengenharia de processos); integrar elementos separados em um processo maior (holismo de processo); e/ou para responder a mudanças ambientais (agilidade do processo). Essa abordagem centrada no processo traz um valor transformacional para o negócio, no qual os inovadores reestruturam os métodos de implementação de novos produtos ou serviços sociais ou ambientais e as instalações de arquitetura de negócios para lançar uma inovação de modelo de negócios para incentivar mudanças sustentáveis mais rápidas nas comunidades (Heeks, 2020 ; Johansen et al., 2022; Lorini et al., 2022; Reyes, 2019).

O valor tecnológico é uma base infraestrutural relevante para sustentar a difusão de produtos e serviços, sendo ambos constrangimentos relevantes para o sucesso das



ICT4D (Bonina et al., 2021). Por exemplo, de acordo com Rondovic et al. (2019) “a gestão no setor financeiro, tanto no presente quanto no futuro, pode acelerar a difusão do e-business investindo permanentemente em infraestrutura e integração de TI. Por outro lado, “nos países em desenvolvimento o desafio não está necessariamente apenas na falta de infraestrutura de ICT, mas também no grau de seu uso” (Rondović et al., 2019). Portanto, a SBVM considera construir flexibilidade e integração empresarial para resposta rápida à mudança em caso de enfrentamento de restrições tecnológicas por meio de recursos compartilhados; escalabilidade e reutilização explorando possíveis soluções técnicas juntamente com parâmetros econômicos (Johansen et al., 2022; Khanal et al., 2022).

Na SBVM o valor gerencial representa um aspecto importante da base institucional para o valor do negócio (Bonina et al., 2021), pois construir e estabelecer um fluxo de tomada de decisão para atender às metas sustentáveis é um valor chave para atender os pré-requisitos do negócio de desempenho lucrativo, nunca fugindo do propósito de sustentabilidade ou das necessidades da comunidade (Khanal et al., 2022; Renken, 2019). No geral, os valores de negócios associados ao ICT4D ao exacerbar algumas desigualdades devido a dispositivos sofisticados e habilidades para usá-lo beneficiam apenas grupos privilegiados em detrimento dos mais marginalizados, desafiam as lógicas dos modelos de negócios predominantes que exigem modelos de negócios alternativos como o SBVM para estabelecer as bases para a criação uma mentalidade social onde ainda não houve necessariamente nenhum desenvolvimento. Seguindo e ampliando o ponto de vista de Bonina et al. (2021), “a falta de SBVM (valores de negócios) influenciará como as ICT4D (tecnologias digitais) permitem ou impedem a solução das necessidades das comunidades” (Bonina et al., 2021).

6 CONCLUSÃO

Os conceitos derivados das filosofias de inovação dos modelos de negócios foram os direcionadores desta análise para construir a estrutura SBVM como fundamentos de valores e perspectivas para divulgar atividades frutíferas para o sucesso das ICT4D nas comunidades. A abordagem flexível permitiu a observação de várias perspectivas dos processos, atividades, possibilidades e desvios dos modelos de negócios tradicionais. Na vida real, os participantes locais se tornam gerentes de projetos e inovadores, enquanto as comunidades se tornam facilitadoras, apoiadoras e construtoras dessas inovações focadas em fornecer benefícios sociais ou ambientais. Em diferentes contextos no tempo, as comunidades desenvolveram novas habilidades, tomaram decisões importantes e responsabilidades para o seu futuro, também aumentaram seus conhecimentos sobre a importância de ter um SBVM adequado.



Portanto, nossa abordagem SBVM destacou os valores e pontos fortes para um SBVM adequado organizando a partir da literatura o que já foi identificado como relevante para negócios em ICT4D ao longo de seus processos de forma emergente e flexível. Por outro lado, as inovações ICT4D e os aspectos empreendedores em SBVM precisam ser mais explorados para o desenvolvimento sustentável (Malik & Wahaj, 2019). Considerando que SBVM tem uma estrutura fragmentada no campo de pesquisa ICT4D, este estudo organizou as descobertas e construiu uma estrutura mais robusta para demonstrar a relevância de ter um ponto de vista de valor de negócios por meio da ICT4D, mostrando futuras agendas de pesquisa para evoluir no assunto de modelos de negócios.

Os esforços aplicados neste estudo não estão isentos de limitações porque não acreditamos que o próprio ICT4D crie soluções para resolver as necessidades das comunidades facilmente, mas acreditamos que fornecer diretrizes adequadas para construir SBVM pode aumentar a classificação de casos de negócios bem-sucedidos, onde as comunidades são beneficiadas pelo ICT4D como entidades empresariais altamente organizadas e conscientes sobre as possibilidades e atividades para o sucesso. Conforme mencionado por Lagna e Ravishankar (2022), "esse corpo de trabalho pode enfrentar a mesma crítica que muitos outros empreendimentos de pesquisa enfrentam - eles estão cheios de rigor acadêmico, mas são relevantes?" (Lagna & Ravishankar, 2022).

A resposta vem de nossas crenças de que a relevância deste estudo postula na organização do quadro fragmentado existente de modelos de negócios no campo de pesquisa ICT4D de uma maneira mais fácil de fornecer conhecimento mais claro para inovadores e empreendedores em suas comunidades. E defendemos que desenvolver um SBVM para ICT4D é fundamental para a criação de inovação na luta contra os desafios sociais e ambientais. É concebível que pelo menos alguns desses insights de pesquisa inspirem ações positivas e significativas nas comunidades acadêmica e profissional, sem serem muito otimistas. A abordagem SBVM discutida nesta pesquisa é um passo nessa direção.

BIBLIOGRAFIA

Addo, A. (2022). Information technology and public administration modernization in a developing country: Pursuing paperless clearance at Ghana customs. *Information Systems Journal*, 32(4), 819–855. <https://doi.org/10.1111/isj.12371>



Arora, P. (2019). *The Next Billion Users: Digital Life Beyond the West*. Harvard University Press. <https://doi.org/10.4159/9780674238879>

Asamoah, D., Takieddine, S., & Amedofu, M. (2020). Examining the effect of mobile money transfer (MMT) capabilities on business growth and development impact. *Information Technology for Development*, 26(1), 146–161. <https://doi.org/10.1080/02681102.2019.1599798>

Avgerou, C. (2008). Information Systems in Developing Countries: A Critical Research Review. *Journal of Information Technology*, 23(3), 133–146. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jit.2000136>

Beerepoot, N., & Oprins, J. (2022). Online freelancing and impact sourcing: Examining the inclusive development potential of online service work in the Philippines. *The Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries*, 88(2). <https://doi.org/10.1002/isd2.12204>

Bonina, C., Koskinen, K., Eaton, B., & Gawer, A. (2021). Digital platforms for development: Foundations and research agenda. *Information Systems Journal*, 31(6), 869–902. <https://doi.org/10.1111/isj.12326>

Brown, A. E., & Grant, G. G. (2010). Highlighting the Duality of the ICT and Development Research Agenda. *Information Technology for Development*, 16(2), 96–111. <https://doi.org/10.1080/02681101003687793>

Brown, S., Saxena, D., & Wall, P. J. (2022). The role of information and communications technology in refugee entrepreneurship: A critical realist case study. *The Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries*, 88(1). <https://doi.org/10.1002/isd2.12195>

Chew, H. E., Ilavarasan, P. V., & Levy, M. R. (2015). The amplification effect of mobile phones on female-owned microenterprises. *Mobile Media & Communication*, 3(3), 317–334. <https://doi.org/10.1177/2050157914564237>

Cusumano, M. A., Gawer, A., & Yoffie, D. B. (2019). *The business of platforms: Strategy in the age of digital competition, innovation, and power* (First edition). Harper Business, an imprint of HarperCollinsPublishers.

De', R., Pal, A., Sethi, R., Reddy, S. K., & Chitre, C. (2018). ICT4D research: A call for a strong critical approach. *Information Technology for Development*, 24(1), 63–94. <https://doi.org/10.1080/02681102.2017.1286284>

Dey, B. L., Babu, M. M., Rahman, M., Dora, M., & Mishra, N. (2019). Technology upgrading through co-creation of value in developing societies: Analysis of the mobile telephone industry in Bangladesh. *Technological Forecasting and Social Change*, 145, 413–425. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.05.011>



Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15–31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>

Graham, M. (Ed.). (2019). *Digital economies at global margins*. The MIT Press.

Hatakka, M., Thapa, D., & Sæbø, Ø. (2020). Understanding the role of ICT and study circles in enabling economic opportunities: Lessons learned from an educational project in Kenya. *Information Systems Journal*, 30(4), 664–698. <https://doi.org/10.1111/isj.12277>

Heeks, R. (2020). ICT4D 3.0? Part 1—The components of an emerging “digital-for-development” paradigm. *The Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries*, 86(3). <https://doi.org/10.1002/isd2.12124>

Heeks, R., Gomez-Morantes, J. E., Graham, M., Howson, K., Mungai, P., Nicholson, B., & Van Belle, J.-P. (2021). Digital platforms and institutional voids in developing countries: The case of ride-hailing markets. *World Development*, 145, 105528. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2021.105528>

Johansen, J., Noll, J., & Johansen, C. (2022). InfoInternet for education in the Global South: A study of applications enabled by free information-only internet access in technologically disadvantaged areas. *African Journal of Science, Technology, Innovation and Development*, 14(3), 642–654. <https://doi.org/10.1080/20421338.2021.1884326>

Karanasios, S., & Slavova, M. (2019). How do development actors do “ICT for development”? A strategy-as-practice perspective on emerging practices in Ghanaian agriculture. *Information Systems Journal*, 29(4), 888–913. <https://doi.org/10.1111/isj.12214>

Khanal, P. B., Aubert, B. A., Bernard, J.-G., Narasimhamurthy, R., & Dé, R. (2022). Frugal innovation and digital effectuation for development: The case of Lucia. *Information Technology for Development*, 28(1), 81–110. <https://doi.org/10.1080/02681102.2021.1920874>

Lagna, A., & Ravishankar, M. N. (2022). Making the world a better place with fintech research. *Information Systems Journal*, 32(1), 61–102. <https://doi.org/10.1111/isj.12333>

Link, G. J. P., Kowal, J., & Qureshi, S. (2020). Open Source in Development: Enabling Business and Services. *Information Systems Management*, 37(1), 52–74. <https://doi.org/10.1080/10580530.2020.1696548>

Lorini, M. R., Ngwenyama, O., & Chigona, W. (2022). Processes of frugal social innovation: Creative approaches in underserved South African communities. *The Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries*, 88(3). <https://doi.org/10.1002/isd2.12220>

- Malik, F., & Wahaj, Z. (2019). Sharing Economy Digital Platforms and Social Inclusion/Exclusion: A Research Study of Uber and Careem in Pakistan. In P. Nielsen & H. C. Kimaro (Eds.), *Information and Communication Technologies for Development. Strengthening Southern-Driven Cooperation as a Catalyst for ICT4D* (Vol. 551, pp. 248–259). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-18400-1_20
- Qureshil, S., Kamal, M., & Wolcott, P. (2009). Information Technology Interventions for Growth and Competitiveness in Micro-Enterprises: *International Journal of Enterprise Information Systems*, 5(2), 71–95. <https://doi.org/10.4018/jeis.2009040105>
- Renken, J. (2019). *What Motivates ICT4D Champions?* In P. Nielsen & H. C. Kimaro (Eds.), *Information and Communication Technologies for Development. Strengthening Southern-Driven Cooperation as a Catalyst for ICT4D* (Vol. 551, pp. 307–318). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-18400-1_25
- Reyes, P. X. M. A. D. (2019). Marketing A Cultural Enterprise: A Case among Woodcarvers in Paete, Laguna, Philippines. *2019 International Conference on Computational Intelligence and Knowledge Economy (ICCIKE)*, 480–484. <https://doi.org/10.1109/ICCIKE47802.2019.9004349>
- Rondović, B., Kaščelan, L., Lazović, V., & Đuričković, T. (2019). Discovering the determinants and predicting the degree of e-business diffusion using the decision tree method: Evidence from Montenegro. *Information Technology for Development*, 25(2), 304–333. <https://doi.org/10.1080/02681102.2017.1415863>
- Saleem, F., Salim, N., Altalhi, A. H., Abdullah, A. L., Ullah, Z., Baothman, F. A., & Junejo, M. H. (2016). Comparative study from several business cases and methodologies for ICT project evaluation. *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, 7(6). <https://pdfs.semanticscholar.org/7ff4/fb425fc4b41fbd9b369990709e4f29f57c68.pdf>
- Sein, M. K., Thapa, D., Hatakka, M., & Sæbø, Ø. (2019). A holistic perspective on the theoretical foundations for ICT4D research. *Information Technology for Development*, 25(1), 7–25. <https://doi.org/10.1080/02681102.2018.1503589>
- Senyo, P. K., Gozman, D., Karanasios, S., Dacre, N., & Baba, M. (2022). Moving away from trading on the margins: Economic empowerment of informal businesses through FINTECH. *Information Systems Journal*, isj.12403. <https://doi.org/10.1111/isj.12403>
- Steel, G. (2021). Going global – going digital. Diaspora networks and female online entrepreneurship in Khartoum, Sudan. *Geoforum*, 120, 22–29. <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2021.01.003>
- Weyrauch, T., & Herstatt, C. (2017). What is frugal innovation? Three defining criteria. *Journal of Frugal Innovation*, 2(1), 1. <https://doi.org/10.1186/s40669-016-0005-y>



VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

Ye, L., Dai, Y., & Dong, X. (2022). The enabling mechanism of shuren culture in ICT4D: A case study of rural China. *Technology in Society*, 68, 101842. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101842>



A VISÃO DE ESPECIALISTAS EM CRISES EMPRESARIAIS: CAUSAS, SINTOMAS, SEVERIDADE DO DECLÍNIO EMPRESARIAL E FATORES CRÍTICOS, ESTRATÉGIAS E PROCESSOS DE TURNAROUND

**Ismael Silva dos Santos, Angelo Pereira, Renato Lopes da Costa and Ricardo
Correia**

RESUMO

O ambiente de negócios passa por grandes transformações, assim como vivência alta competitividade e inovações socioeconômicas, culturais e tecnológicas, o que exige das organizações empresariais respostas assertivas e rápidas para enfrentar essas mudanças, que têm o potencial de afetar sua existência.

Este estudo busca uma melhor compreensão sobre o processo de reestruturação de empresas, investigando a visão de especialistas em crises empresariais sobre causas, sintomas, severidade do declínio empresarial e fatores determinantes, estratégias e processos que mais contribuem para o sucesso de um processo de *turnaround*.

Esta investigação apresenta a revisão de literatura dos principais temas em estudo, o método, a amostra, o instrumento e o protocolo do instrumento de medida e, ainda, a análise dos resultados, por meio da estatística descritiva, além da discussão desses resultados.

Como resultado deste estudo, identificou-se, a partir da visão de especialistas em crises empresariais, um conjunto relevante de fatores e estratégias que podem contribuir para a gestão de empresas em situação de crise e para o sucesso do processo de reestruturação empresarial. Esse conjunto, se adequadamente implementado, pode ampliar a probabilidade de recuperação e de preservação das organizações empresariais.

Palavras-chave: crise; declínio; empresa; reestruturação de empresas; *turnaround*.



ABSTRACT

The business environment is undergoing major transformations, as well as experiencing high competitiveness and socioeconomic, cultural and technological innovations, which requires assertive and quick responses from business organizations to face these changes, which have the potential to affect their existence.

This study seeks a better understanding of the process of restructuring companies, investigating the view of specialists in business crises about causes, symptoms, severity of business decline and determining factors, strategies and processes that most contribute to the success of a turnaround process.

This investigation presents a literature review of the main themes under study, the method, the sample, the instrument and the protocol of the measurement instrument, and also the analysis of the results, through descriptive statistics, in addition to the discussion of these results.

As a result of this study, from the point of view of specialists in business crises, a relevant set of factors and strategies that can contribute to the management of companies in crisis situations and to the success of the business restructuring process were identified. This set, if properly implemented, can increase the probability of recovery and preservation of business organizations.

Keywords: company; corporate restructuring; crisis; decline; turnaround.

1. INTRODUÇÃO

O ambiente de negócios caminha para uma nova era, em que os impactos da competição global e das novas tecnologias podem levar a existências pouco confortáveis entre as



empresas (Slatter & Lovett, 2009). Em um ambiente de alta competitividade, é natural que as empresas vivam em constantes mudanças e enfrentem diferentes tipos de crise ao longo do seu ciclo de vida (Drucker, 2006).

As organizações apresentam enormes dificuldades em perceber as mudanças ambientais que interferem na sua rotina, tornando-se incapazes de identificar os sintomas do declínio antes de a crise financeira instalar-se (Carvalho, 2013). Na maioria dos casos, o reconhecimento e a aceitação da crise ocorrem tardiamente, quando o nível de desempenho é tão baixo que a sobrevivência da empresa é ameaçada, caso não sejam aplicadas medidas corretivas (Ghazzawi, 2017).

Apesar da incerteza e da complexidade que cercam o ambiente empresarial, o processo de reestruturação empresarial, também chamado de *turnaround*, é uma estratégia que busca viabilizar a superação de uma situação de declínio, preservando a empresa e sua função socioeconômica (Santos, 2006).

Este estudo busca uma melhor compreensão sobre o processo de reestruturação de empresas, investigando as causas do declínio organizacional, os fatores determinantes para o êxito do processo de reestruturação e revitalização das empresas e as estratégias e processos que mais contribuem para a execução do *turnaround*, os quais, se adequadamente implementados, podem ampliar a probabilidade de recuperação e preservação das empresas.

O objetivo central deste estudo consiste em analisar a visão de especialistas em crises empresariais, associados a TMA Brasil, braço brasileiro da *Turnaround Management Association*, sobre causas, sintomas, severidade do declínio empresarial e fatores críticos, estratégias e processos de *turnaround*.

O desafio de alcançar o objetivo central conduziu a um elenco de objetivos específicos que este estudo também se propõe a atingir, respondendo, assim, às questões apresentadas como problemas de pesquisa, são eles: i) identificar causas, sintomas e severidade do declínio empresarial; ii) identificar fatores críticos, estratégias e processos de *turnaround*.

Espera-se que as conclusões desta investigação possam servir de referência para profissionais que atuam na área e gestores de organizações que se encontrem em



situações de declínio ou aqueles que desejam evitar tal cenário, além de contribuírem para o aprimoramento da prática de *turnaround* e para o desenvolvimento da teoria de reestruturação empresarial, na medida em que traz a visão prática e multidisciplinar de especialistas em gestão de crises empresariais.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. Causas, sintomas e severidade do declínio

O declínio empresarial emite sinais de alerta e pode ocorrer em todas as fases do ciclo de vida dos negócios, motivado por fatores internos e externos, sendo que, nos primeiros sinais, é necessário que a gestão faça uma análise imediata a fim de entender as causas dos sintomas apresentados e de evitar o agravamento da situação de declínio, o que poderia tornar a crise mais severa (Slatter & Lovett, 1999; Salles, 2015; Queiroz, 2019).

Em geral, os sintomas da crise são mais fáceis de se identificar, sendo, às vezes, confundidos com suas próprias causas, que podem ser internas, externas, operacionais ou financeiras. Por essa razão, é fundamental o entendimento das causas para a compreensão da abordagem estratégica a ser adotada a fim de que um plano de *turnaround* seja bem-sucedido (Braga *et al.*, 2019).

Algumas causas são apontadas para o declínio empresarial, como controle financeiro inadequado, subcapitalização ou endividamento excessivo, falta de um sistema adequado de informações, controles internos precários, inércia da gestão, mau gerenciamento ou, ainda, a falha ao não se acompanharem as mudanças tecnológicas ou mercadológicas e persistir com estratégias que tiveram sucesso no passado (Altman & Hotchkiss, 1993; Marshall, 2003; Slatter & Lovett, 2009; Queiroz, 2019).

Como fatores externos mais comuns na origem de crises corporativas, estão, por exemplo, a forte competição, as mudanças na demanda do mercado e na tecnologia e



os aspectos regulatórios (Queiroz, 2019). Mesmo nos casos em que os problemas externos são, de certa forma, determinantes para a crise, as companhias demonstram ineficiência em lidar com tais fatores e em vislumbrar possíveis saídas (Dallavalle, 2006).

Um dos principais sintomas de que uma empresa possa estar enfrentando uma crise está na geração insuficiente de caixa, quando não se consegue mais manter os pagamentos de gastos gerais e impostos sem recorrer à captação de recursos (Costa *et al.*, 2011; Collins, 2019). Nem todas as empresas em declínio, porém, enfrentam dificuldades financeiras e, desse modo, podem apresentar outros sintomas, como receitas e margens decedentes, excesso de endividamento e geração de retornos mais baixos que seu custo de capital total (Damodaran, 2021).

Os sintomas do declínio podem ser divididos de acordo com seu nível de severidade. Há os sinais de alerta, como quedas nas vendas, nas margens, nos resultados, incerteza quanto à necessidade de caixa de curto prazo, excesso de alavancagem, crescimento muito acelerado, necessidade urgente de capital, entre outros. Há, também, os sinais de ameaça iminente: aguda e contínua queda nas vendas e resultados, deterioração do capital de giro, quebra de contratos com clientes e agentes financeiros, redução de linhas de crédito, crise de caixa, entre outros (Queiroz, 2019).

2.2 Fatores críticos em um processo de *turnaround*

Turnaround é o termo que designa um processo de recuperação de uma empresa cujos resultados operacionais sejam negativos e que esteja em estado de crise financeira (Robbins & Pearce, 1992). A reestruturação é vista como um processo de transformação do desempenho dos resultados, de revitalização e de renovação de uma empresa, adequando-a a novas realidades de mercado (Pandit, 2000; Queiroz, 2004; Pearce & Robbins, 2008).

O processo de *turnaround* é complexo e requer soluções peculiares, que levam em conta diversos fatores culturais, financeiros, tecnológicos, tanto da organização como



do ambiente em que está inserida, que podem se manifestar nas diversas etapas do processo de recuperação empresarial (Mazon *et al.*, 2017).

Os fatores essenciais para o sucesso de um *turnaround* são: estratégias para oxigenação de caixa; trocas na estrutura organizacional e na gestão (especialmente na presidência e na direção financeira); melhoria nos sistemas de controle financeiro e implantação de uma cultura interna, orientada para performance; compreensão das estratégias de redução de custos, que, embora importantes, podem ser insuficientes para assegurar o sucesso do *turnaround*; reorientação na estratégia produto-mercado; melhoria do marketing; além de alterações significativas na comunicação interna (Slatter *et al.*, 2006; Dallavalle, 2006; Sarraff, 2019; Queiroz, 2019).

2.3 Estratégias de *turnaround*

O processo de *turnaround* depende de uma série de fatores relacionados ao ambiente organizacional, que se desdobram em várias etapas, sendo que não há uma definição concisa de uma metodologia a ser utilizada. Além disso, apesar de o processo não apresentar linearidade em suas fases e de haver sobreposição de planejamento e implementação (Slatter & Lovett, 1999), alguns aspectos em comum são levados em conta, como a estabilização operacional, a redução de custos e o crescimento apoiado pela adoção de novas estratégias (Pandit, 2000).

Diversas proposições para as fases de um processo de *turnaround* são propostas, como o modelo dividido em cinco fases, que compõem a mudança da gestão e a fase de avaliação, de emergência, de estabilização e de retorno ao crescimento (Bibeault, 1998). Outro modelo é dividido em quatro fases distintas: análise, emergência, mudança estratégica, renovação e crescimento (Slatter & Lovett, 1999), ou, ainda, em três dimensões macro: financeira, organizacional e estratégica (Perez, 2007).

O processo do *turnaround* pode começar nas diferentes fases do declínio, sendo que, quanto maior sua severidade, mais detalhado e intenso será o processo. Este



envolve seis fases: mudança de comando, diagnóstico, fase emergencial, plano de recuperação, execução e controle de acompanhamento (Queiroz, 2019).

3 METODOLOGIA

Para o alcance dos objetivos propostos, foi realizada uma pesquisa descritiva e quantitativa entre especialistas em reestruturação de empresas, por meio da aplicação de um questionário com perguntas fechadas.

A população do estudo corresponde a 114 organizações associadas na TMA Brasil, braço brasileiro da *Turnaround Management Association*, uma prestigiada associação fundada nos Estados Unidos, em 1988 e presente em 56 países, que se dedica ao fomento das melhores práticas de gestão, reestruturação e recuperação de empresas em crise.

O questionário foi enviado por e-mail para as organizações selecionadas, contendo a carta de apresentação com os objetivos do estudo e o termo de consentimento livre e esclarecido, garantindo o anonimato da pesquisa e o sigilo das informações coletadas.

As respostas do questionário foram coletadas via ferramenta de pesquisa Survio, por meio do link <https://www.survio.com/survey/d/W4P/pesquisa-turnaround>, com uma espera de resposta de 30 dias úteis, iniciando-se no dia 06 de julho de 2022. Os dados quantitativos foram analisados por meio da estatística descritiva (medidas e dispersão de tendências centrais média, desvio padrão, frequência absoluta e relativa).

Os parâmetros são nível de confiança de 95% e poder do teste de 80%, de acordo com o programa *Open Source Epidemiologic Statistics for Public Health* (OpenEpi) 3.03a, conforme o site de domínio público www.openepi.com.

Participaram do estudo 69 especialistas em situações de crise, que fazem parte de organizações associadas a TMA Brasil, com perfil demonstrado nos Gráficos que se seguem.

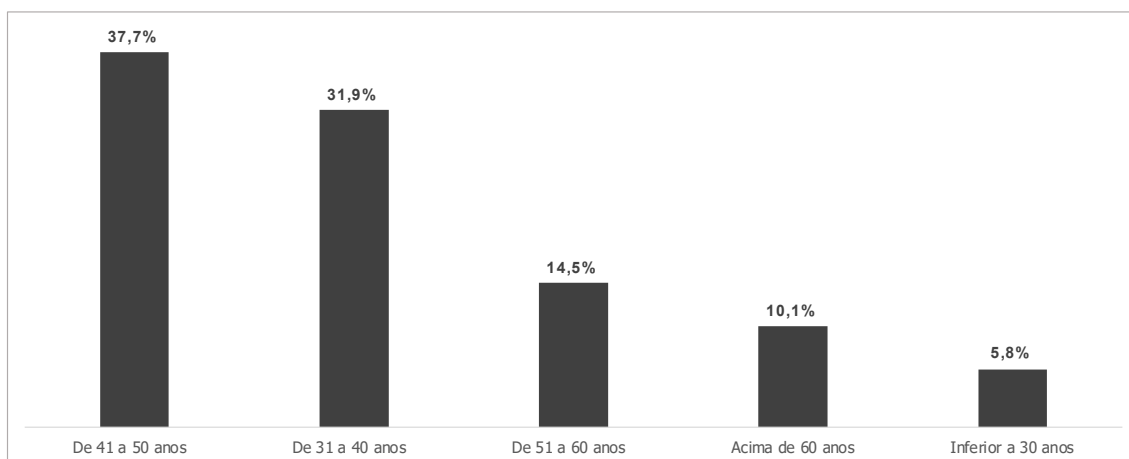


VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital



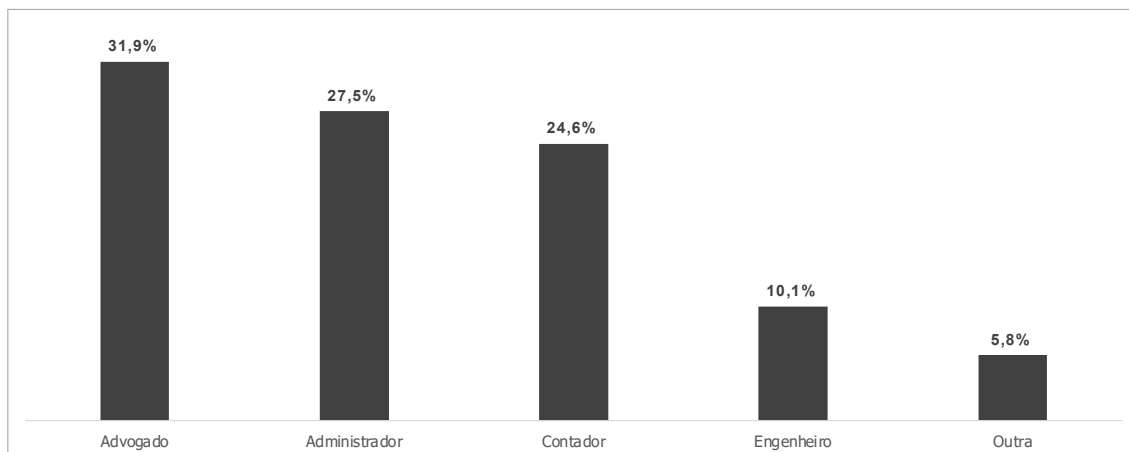
Fonte: Elaboração do autor

Gráfico 3.2: Idade



Fonte: Elaboração do autor

Gráfico 3.3: Formação acadêmica

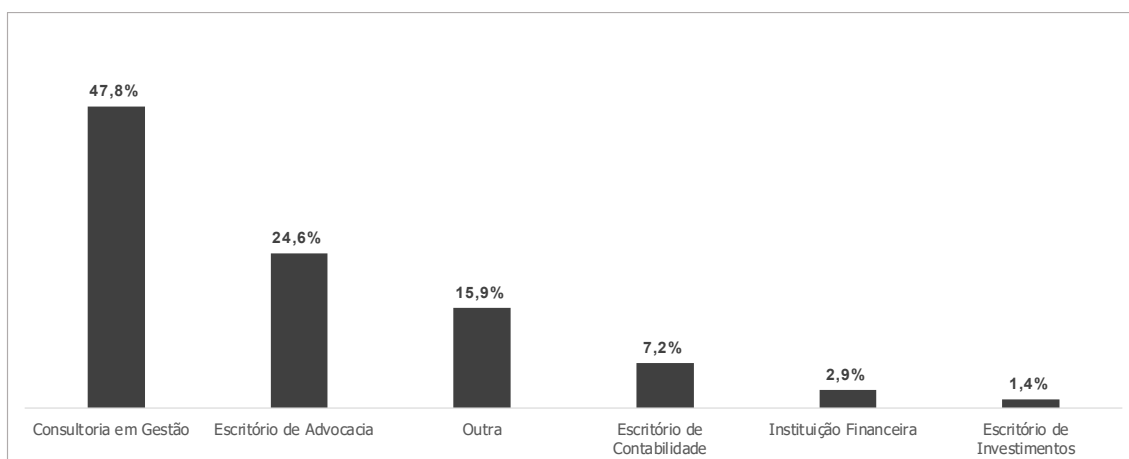


Fonte: Elaboração do autor



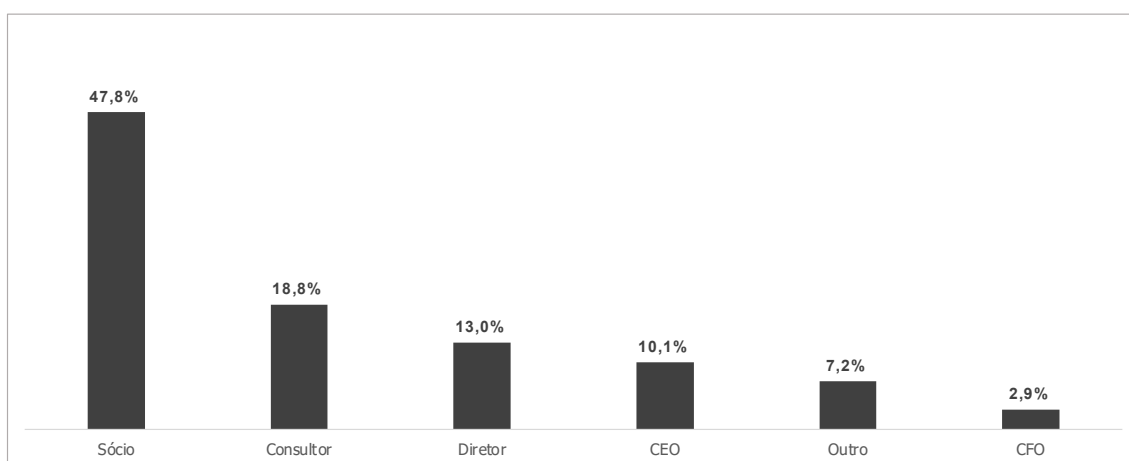
VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

Tabela 3.4: Organização em que atua



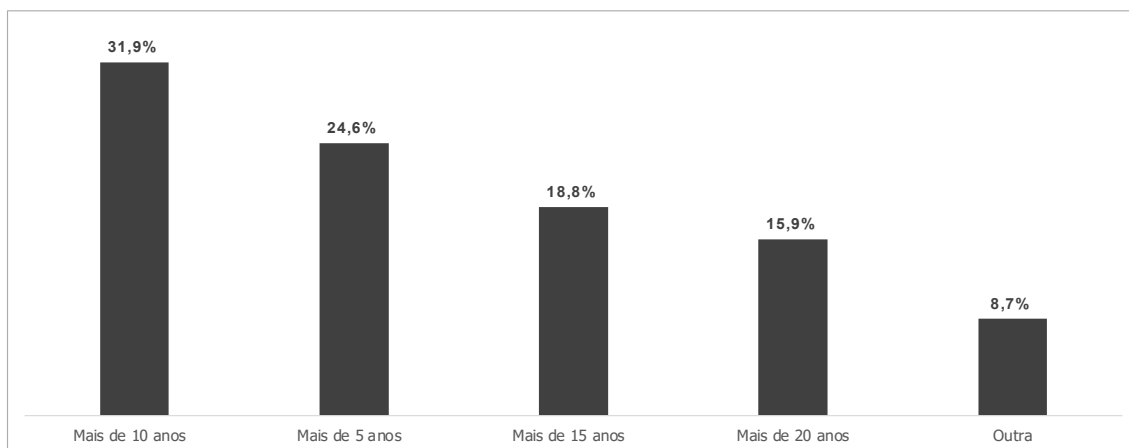
Fonte: Elaboração do autor

Tabela 3.5: Cargo atual



Fonte: Elaboração do autor

Tabela 3.6: Tempo de experiência em reestruturação de empresas



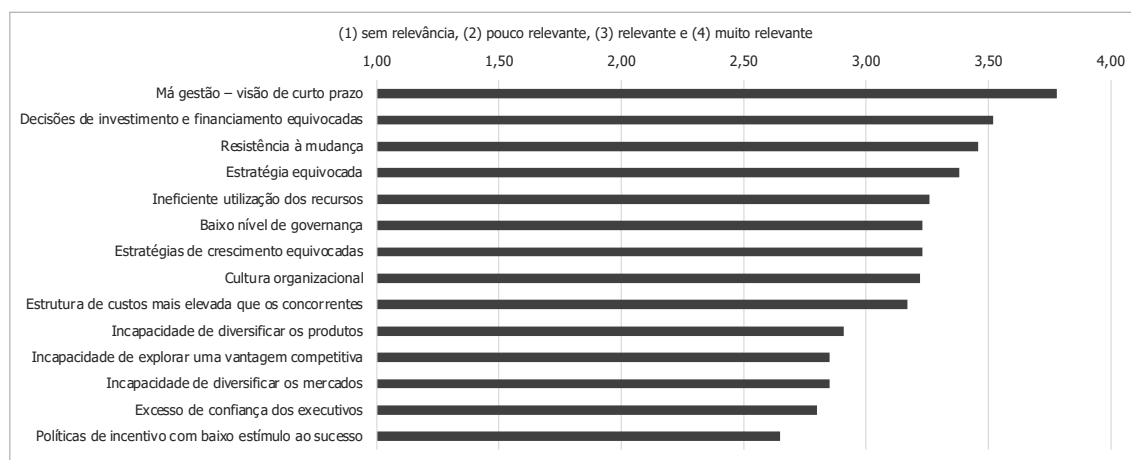
Fonte: Elaboração do autor

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Em primeiro lugar, merecem destaque os resultados relativos às causas, aos sintomas e à severidade do declínio. Ao serem questionados sobre as causas do declínio empresarial, (n=41, 60.3%) dos respondentes creditam a uma combinação de fatores internos e externos. Para (n=22, 32,4%), os fatores internos de natureza estratégica são os únicos responsáveis pelo declínio, e, para (n=4, 5,9%), as causas referem-se a fatores internos de natureza operacional.

É possível observar que, embora o declínio tenha sido relacionado predominantemente a uma combinação de fatores internos e externos, os fatores de maior relevância são os internos de natureza estratégica e operacional, sendo a má gestão e o endividamento excessivo as causas de maior relevância nessa pesquisa, como se verifica nos Gráficos 4.1, 4.2 e 4.3.

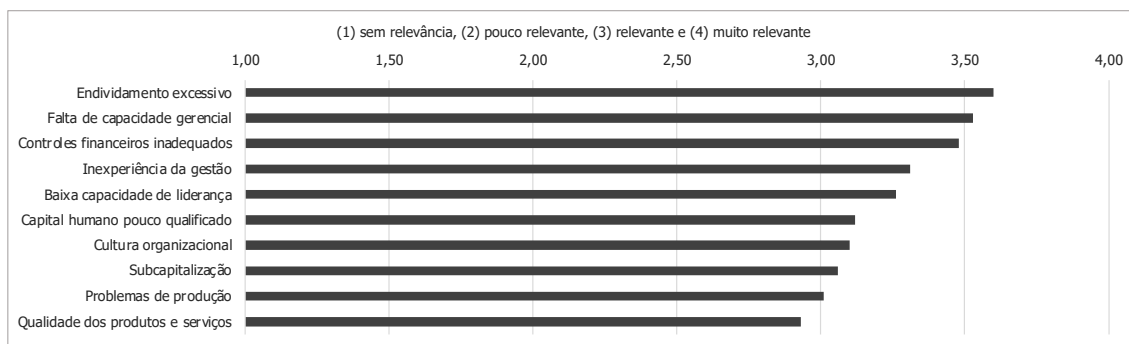
Gráfico 4.1: Fatores estratégicos causadores do declínio empresarial



Fonte: Elaboração do autor

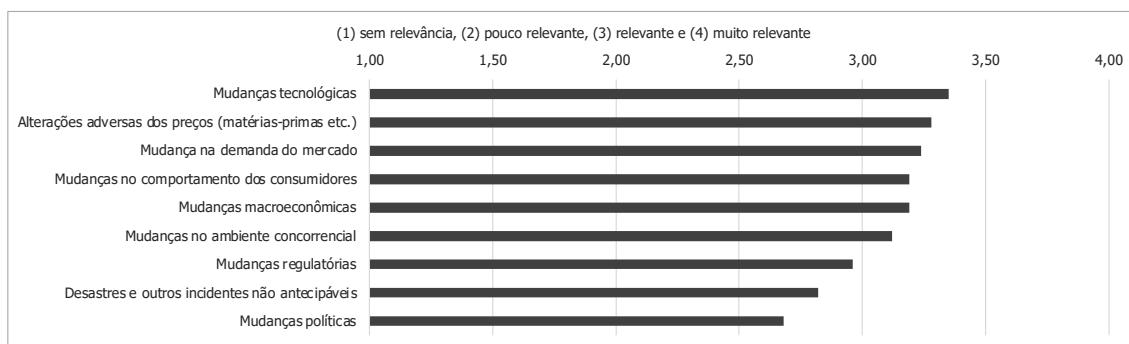
Gráfico 4.2: Fatores operacionais causadores do declínio empresarial

VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital



Fonte: Elaboração do autor

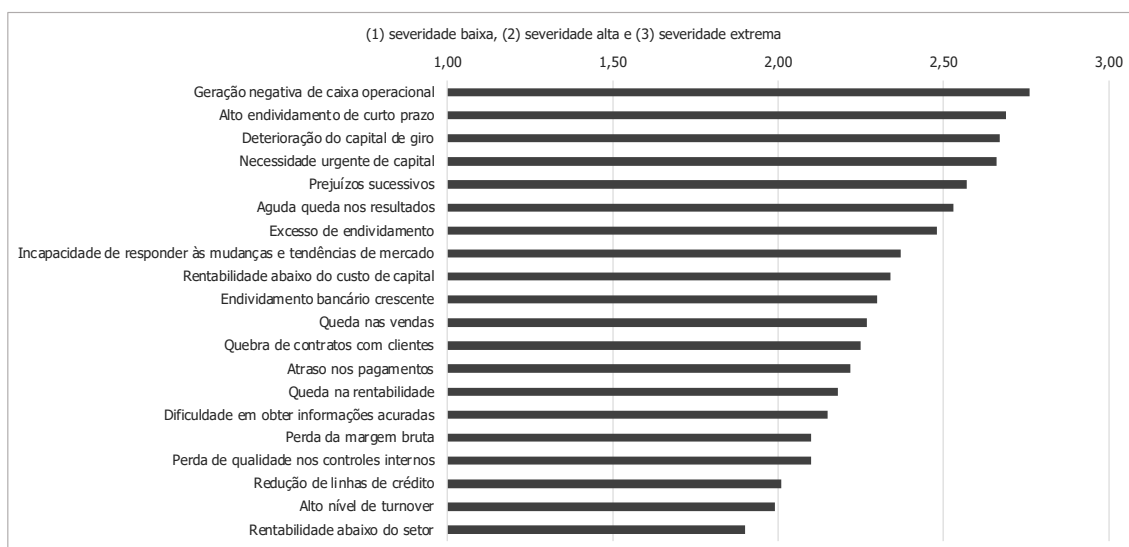
Gráfico 4.3: Fatores externos causadores do declínio empresarial



Fonte: Elaboração do autor

Em relação aos principais sintomas do declínio empresarial e a seu nível de severidade, a geração negativa de caixa operacional e o alto endividamento de curto prazo foram apontados como os sintomas de maior severidade, como demonstrado no Gráfico 4.4.

Gráfico 4.4: Sintomas financeiros e não financeiros do processo de declínio empresarial





VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

Fonte: Elaboração do autor

A conscientização da gestão acerca da urgência em melhorar o desempenho da empresa, os prejuízos sucessivos e a dificuldade para pagar as dívidas nas datas de vencimento foram apontados como os gatilhos que mais têm disparado o início do processo de reestruturação nas organizações, como demonstrado na Tabela 4.1.

Tabela 4.1: Gatilhos que têm disparado o início do processo de reestruturação nas organizações

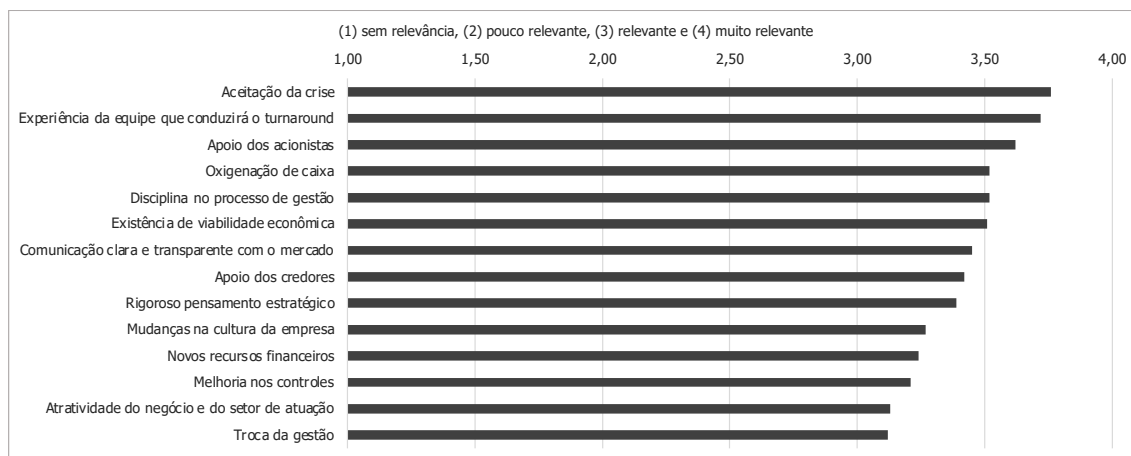
	Importância
Conscientização da gestão da urgência de melhorar o desempenho da empresa	3.5
Prejuízos sucessivos	3.7
Dificuldade para pagar as dívidas nas datas de vencimento	4.7
Falta de condições de pagar sua dívida	4.8
Diminuição de margem, vendas e rentabilidade operacional	5.0
Processo generalizado de atrasos nos pagamentos a todos os credores	5.0

Fonte: Elaboração do autor

Em segundo lugar, ressaltam-se os fatores críticos, as estratégias e os processos de *turnaround*. Observa-se que os fatores críticos de maior relevância para o sucesso de um processo de *turnaround* são a aceitação da crise, a experiência da equipe que conduzirá o processo e o apoio dos acionistas, como se verifica no Gráfico 4.5. Embora as causas do declínio tenham sido predominantemente relacionadas à má gestão, sua troca foi apontada como o fator crítico de menor relevância nesta pesquisa.

Gráfico 4.5: Fatores críticos em um processo de *turnaround*

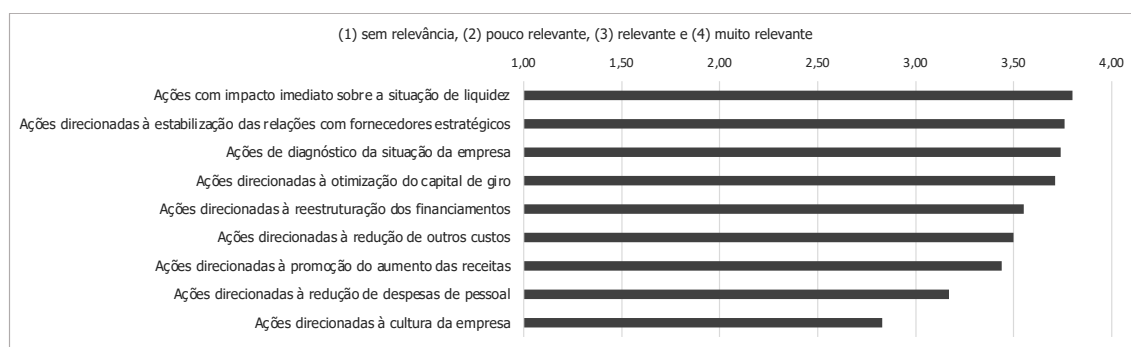
VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital



Fonte: Elaboração do autor

Em relação às estratégias para um *turnaround* bem-sucedido, observa-se que as ações com impacto imediato sobre a situação de liquidez e as ações direcionadas à estabilização das relações com fornecedores estratégicos foram indicadas como as ações emergenciais de maior relevância para estabilizar uma crise e assegurar a sobrevivência da empresa. Destaca-se que as ações de redução de despesas de pessoal e aquelas direcionadas à cultura da empresa foram as ações emergenciais apontadas como de menor relevância nesta pesquisa, como demonstrado no Gráfico 4.6.

Gráfico 4.6: Ações emergenciais



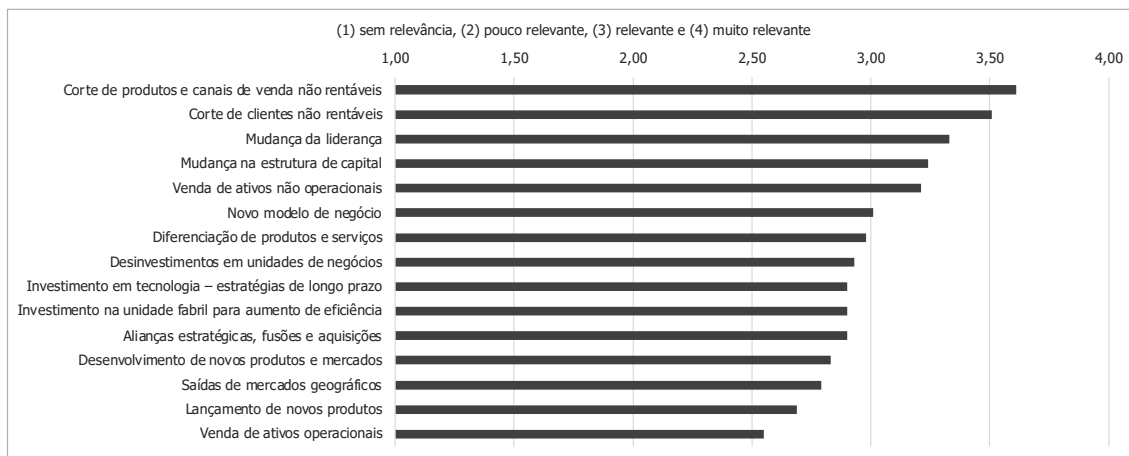
Fonte: Elaboração do autor

Ainda em relação às estratégias para um *turnaround* bem-sucedido, este estudo apontou que cortes de produtos, de canais de venda e de clientes não rentáveis são, predominantemente, as ações estratégicas de maior relevância, enquanto a

VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

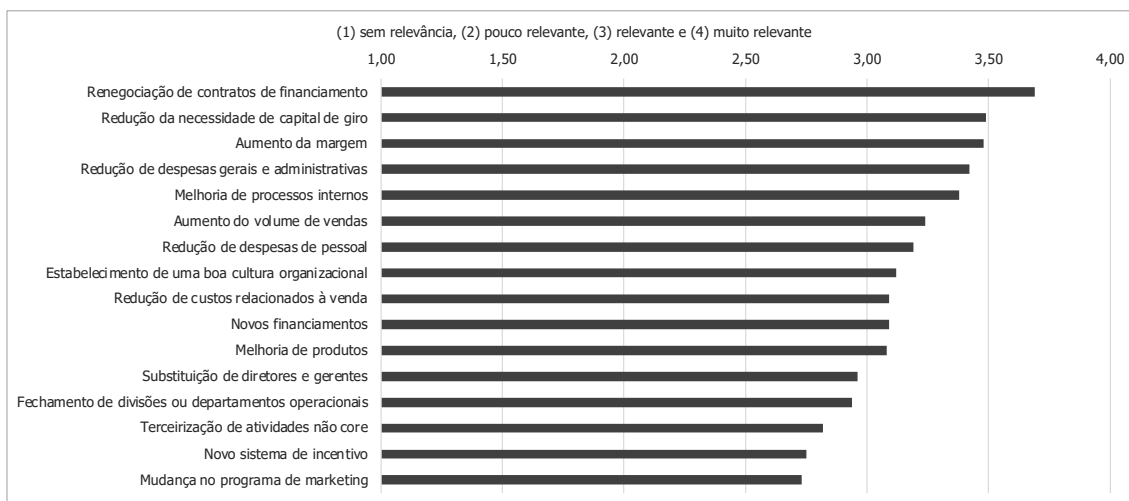
renegociação de contratos de financiamento e a redução da necessidade de capital de giro foram sinalizadas como as principais ações operacionais para um processo de *turnaround* bem-sucedido, como se verifica nos Gráficos 4.7 e 4.8.

Gráfico 4.7: Ações estratégicas



Fonte: Elaboração do autor

Gráfico 4.8: Ações operacionais



Fonte: Elaboração do autor

No que tange às etapas do processo de *turnaround*, esta pesquisa indica que esse processo é caracterizado pela não linearidade e pela sobreposição de ações. Observa-se que o diagnóstico e as ações emergenciais foram predominantemente relacionados à etapa 1. A etapa 2 divide-se entre as ações emergenciais e a elaboração do plano de

VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

reestruturação, que foi apontada como uma ação relacionada também à etapa 3, assim como a reestruturação do negócio. Quanto à etapa 4, relacionou-se, predominantemente, à reestruturação do negócio e à revisão da estratégia, que, assim como o controle e o acompanhamento, também foi associada à etapa 5. Já a etapa 6 foi significativamente relacionada ao controle e acompanhamento do processo, como se observa na Tabela 4.2.

Tabela 4.2: Etapas para um processo de *turnaround* bem-sucedido

Etapas do processo de <i>turnaround</i>	Não é etapa	Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3	Etapa 4	Etapa 5	Etapa 6
Mudança de comando	34,8%	10,6%	18,2%	16,7%	13,6%	4,5%	6,1%
Diagnóstico	4,5%	90,9%	4,5%	0,0%	0,0%	1,5%	3,0%
Ações emergenciais	3,0%	42,4%	48,5%	19,7%	3,0%	0,0%	4,5%
Elaboração do plano de reestruturação	0,0%	19,7%	51,5%	27,3%	6,1%	0,0%	3,0%
Reestruturação do negócio	0,0%	4,5%	10,6%	34,8%	45,5%	19,7%	9,1%
Revisão da estratégia	0,0%	10,6%	16,7%	21,2%	36,4%	31,8%	24,2%
Controle e acompanhamento	1,5%	18,2%	24,2%	24,2%	34,8%	45,5%	53,0%

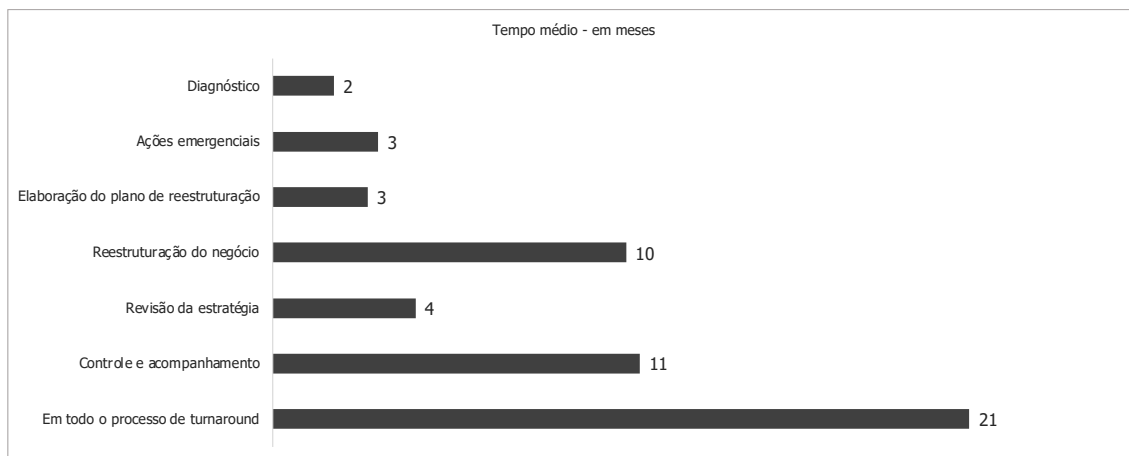
Fonte: Elaboração do autor

Ainda considerando as etapas do processo de *turnaround*, destaca-se que a mudança de comando preponderou como uma ação que não se relaciona a uma etapa específica do processo, embora os resultados indiquem que possa ocorrer ao longo do processo. O controle e o acompanhamento, embora tenham sido bastante associados às etapas 5 e 6, obtiveram representatividade relevante também nas demais etapas, o que indica a importância dessa ação ao longo de todo o processo de *turnaround*.

Em relação ao tempo médio do processo de *turnaround*, observa-se que o tempo tido como necessário para conclusão de todo o processo é de 21 meses. Destaca-se que a soma do tempo médio apontado como necessário para realização de cada ação, individualmente, é superior ao tempo médio apontado como necessário para conclusão do processo, o que reforça o entendimento de não linearidade e de sobreposição das ações, como se verifica no Gráfico 4.9.

VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

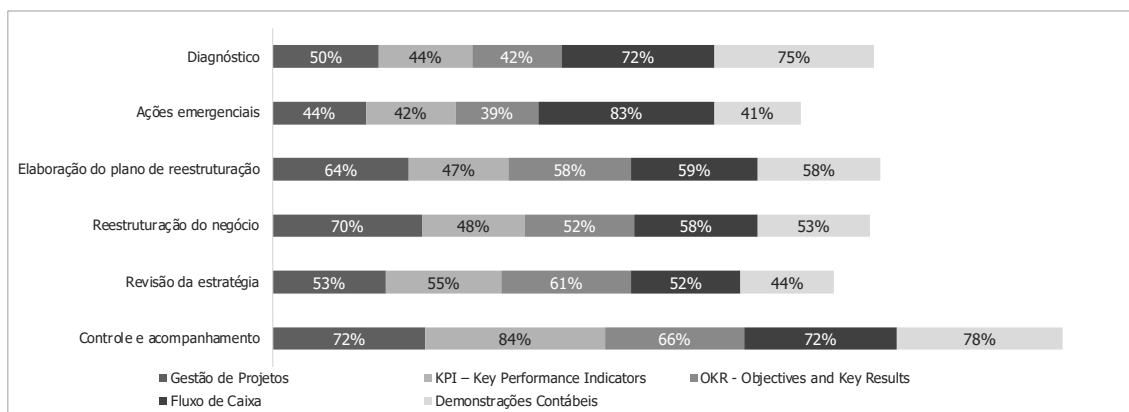
Gráfico 4.9: Tempo médio das etapas de um processo de *turnaround*



Fonte: Elaboração do autor

Em relação às ferramentas a serem utilizadas para acompanhar a execução das etapas do processo de *turnaround*, observa-se que os KPIs e as demonstrações contábeis foram predominantemente apontados como ferramentas de maior relevância na etapa de controle e acompanhamento. O fluxo de caixa obteve relevância em todas as etapas, com destaque para as ações emergenciais, o diagnóstico e o controle e acompanhamento. Já as demonstrações contábeis foram apontadas como ferramentas de maior relevância nas etapas de controle e acompanhamento e diagnóstico, conforme é possível visualizar no Gráfico 4.10.

Gráfico 4.10: Ferramentas a serem utilizadas em cada etapa do processo de *turnaround*



Fonte: Elaboração do autor

VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

No que se refere às métricas para avaliar o sucesso do *turnaround*, a pesquisa sinalizou que a geração de caixa operacional positivo e o lucro operacional são as métricas de maior relevância. Destacam-se, ainda, os indicadores de rentabilidade, apontados como métricas de relevância média, e o crescimento nas receitas, apontado como a métrica de menor relevância para avaliar o sucesso do *turnaround*, como se observa no Gráfico 4.11.

Gráfico 4.11: Ferramentas a serem utilizadas em cada etapa do processo de *turnaround*



Fonte: Elaboração do autor

5 CONCLUSÃO

Este estudo buscou uma melhor compreensão sobre o processo de reestruturação de empresas, investigando a visão de especialistas sobre as causas do declínio empresarial, os fatores determinantes, as estratégias e processos que mais contribuem para o sucesso de um processo de *turnaround*.

Os resultados desta pesquisa apontam a má gestão como fator determinante para o declínio empresarial. Nessa direção, considera-se que a velocidade em reconhecer os sintomas do declínio e entender suas causas é fundamental para se compreender qual a abordagem estratégica que deve ser adotada para que um plano de *turnaround* seja bem-sucedido.

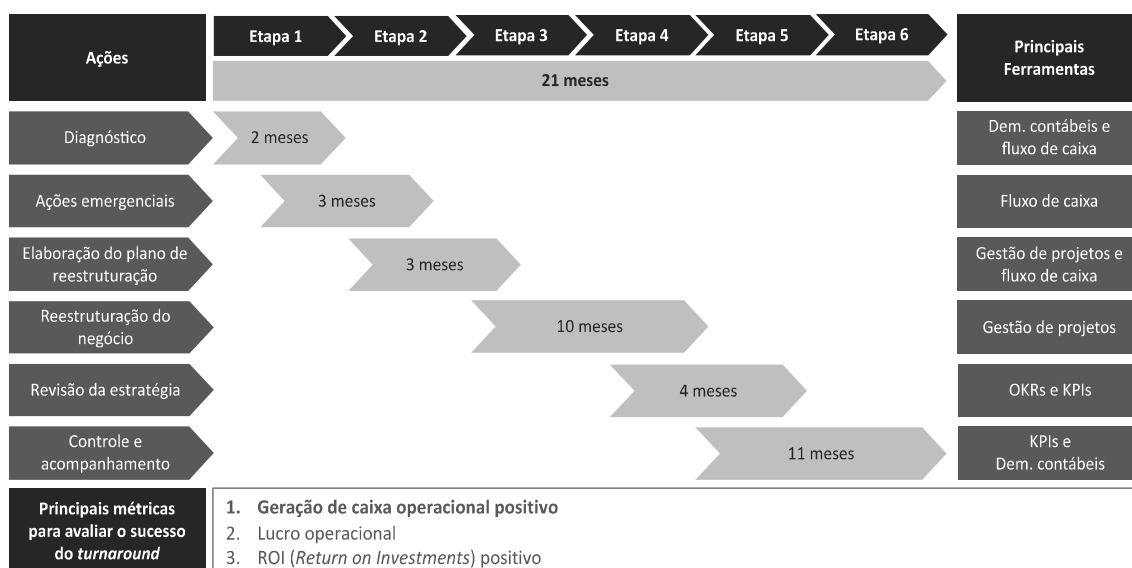
O processo de *turnaround* foi caracterizado pela sobreposição de etapas e implementação de ações de forma simultânea, podendo iniciar-se nas diferentes fases do declínio, sendo que, quanto maior a severidade, mais detalhado e intenso será o

VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

processo. Com exceção da mudança na gestão, defendida por alguns autores como a primeira etapa do processo *turnaround*, as demais etapas apresentam similaridade com os modelos encontrados na literatura.

Como resultado deste estudo, identificou-se, a partir da visão de especialistas em gerenciamento de crise em empresas, um conjunto relevante de fatores e estratégias que podem contribuir para a gestão de empresas em situação de crise e para o sucesso do processo de *turnaround*, como demonstrado no Quadro 5.1. Esse conjunto, se adequadamente implementado, pode ampliar a probabilidade de recuperação e de preservação das organizações empresariais.

Quadro 5.1: Ferramentas a serem utilizadas em cada etapa do processo de *turnaround*



Fonte: Elaboração do autor

Por fim, espera-se que os resultados deste estudo sirvam como referência para o desenvolvimento de outras pesquisas, com o objetivo de complementar a base literária e gerar novos conhecimentos científicos na área da reestruturação empresarial.

5.1 Limitações do estudo

A primeira limitação reside no fato de que este estudo, embora tenha sido realizado com especialistas em gestão de crises empresariais, sua aplicação prática deve levar em conta outras circunstâncias, como as características individuais de cada organização e o



contexto dos eventos de declínio.

A segunda limitação, associa-se à dimensão da amostra da pesquisa. Apesar dos esforços para incluir-se uma amostra mais significativa, alguns especialistas não responderam ao questionário enviado. Contudo, ainda assim, obteve-se uma taxa de resposta com nível de confiança de 95% e poder do teste de 80%.

5.2 Sugestões para futuras investigações

Ainda há muitas questões acerca deste tema e, portanto, muitas oportunidades para futuras pesquisas, que complementem o conhecimento sobre causas do declínio de organizações, bem como sobre fatores e estratégias determinantes para realização de um processo de *turnaround* bem-sucedido.

Considerando a abrangência e a multidisciplinaridade do tema, recomenda-se o desenvolvimento de pesquisas mais específicas, com o objetivo de analisar empresas que passaram por processos de *turnaround* e averiguar as causas de seu declínio e os fatores determinantes para sua recuperação.

BIBLIOGRAFIA

- Altman, E. I., & Hotchkiss, E. (1993). Corporate financial distress and bankruptcy. New York: John Wiley & Sons.
- Bibeault, D. B. (1998). Corporate Turnaround: How Managers Turn Losers Into Winners! (2nd ed.). Washington: Beard Books.
- Braga, J. M., Savignon, C. & Hirata, R. (2019). O Independent Business Review como base para a viabilidade do negócio e como peça fundamental para o valuation. In Milanese, Salvatore (Org.) Investimento em Distressed Assets (pp.91-116). São Paulo: Matrix.
- Carvalho, K. L. D. (2013). Uma proposta para o diagnóstico do declínio organizacional. Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.



- Collins, J. (2019). Como as gigantes caem: e porque algumas empresas jamais desistem. Rio de Janeiro: Alta Books.
- Costa, L. G. T. A., Costa, L. R. T. A., & Alvim, M. A. (2011). Valuation: manual de avaliação e reestruturação econômica de empresas. (2ª. ed.). São Paulo: Atlas.
- Dallavalle, A. (2006). Turnaround empresarial: uma abordagem estratégica. Dissertação de mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil.
- Damodaran, A. (2021). Valuation: como avaliar empresas e escolher as melhores ações. Rio de Janeiro: LTC.
- Drucker, P. (2006). Árvores não crescem até o céu. Revista HSM Management, 54(1).
- Ghazzawi, I. (2017). Organizational Turnaround: A Conceptual Framework and Research Agenda. American Journal of Management, 17(7), 9-23.
- Marshall, J. (2003). Revival of the Fittest: Why Good Companies Go Bad and How Great Managers Remake Them. (Bookshelf). Financial Executive, 19(5), 19-20.
- Mazon, G., Moreira-da-Silva, F., Ferreira, M. P., & Serra, F. R. (2017). Knowledge motives in the cross-border acquisitions: A case research of three Brazilian multinationals. Journal of the Iberoamerican Academy of Management, 15(1), 103-123.
- Pandit N. R. (2000). Some Recommendations For Improved Research on Corporate Turnaround. M@n@gement, 3(2), 31-56.
- Pearce, J. A. & Robbins, D.K. (2008). Strategic transformation as the essential last step in the process of business turnaround. Business Horizons, 51(2), 121–130.
- Perez, M. M. (2007). Uma contribuição ao estudo do processo de recuperação de empresas em dificuldades financeiras no Brasil. Tese de doutorado, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Queiroz, J. (2004). Turnaround Corporativo: navegando em períodos de turbulência. Florianópolis: IBGT/IBRADD.



VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

- Queiroz, J. (2019). Paradigmas de gestão de crises e recuperação de empresas e casos de sucesso em turnaround no Brasil. In: Milanese, S. (Org.) Investimento em Distressed Assests (pp. 196-226). São Paulo: Matrix.
- Robbins, D. K., & Pearce II, J. A. (1992). Turnaround: retrenchment and recovery. *Strategic Management Journal*, 13(4), 287-309.
- Salles, L. F. (2015). Como as empresas brasileiras da indústria têxtil lidam com o declínio? Um estudo multicaso das ações estratégicas. Dissertação de mestrado, Universidade Nove de Julho, São Paulo, SP, Brasil.
- Santos, P. J. M. (2006). Declínio organizacional e estratégias de recuperação nas pequenas e médias empresas: uma abordagem holística. Tese de doutorado, Universidade Aberta, Lisboa, Portugal.
- Sarraf, M. (2019). Fatores Críticos de Sucesso para a Geração de Valor nos Processos de Recuperação Judicial em Empresas de Capital Aberto. Dissertação de mestrado, Fundação Instituto de Administração, São Paulo, SP, Brasil.
- Slatter, S. & Lovett, D. (1999). *Corporate Turnaround*. London: Penguin Business.
- Slatter, S. & Lovett, D. (2009). Como Recuperar Uma Empresa: a gestão da recuperação do valor e da performance. São Paulo: Atlas.
- Slatter, S., Lovett, D. & Barlow, L. (2006). *Leading Corporate Turnaround: How Leaders Fix Troubled Companies*. San Francisco: Jossey-Bass.



Sessão 5 - ACCOUNTING AND MANAGEMENT CONTROL

DETERMINANTS OF THE USE OF MANAGEMENT ACCOUNTING TECHNIQUES BY
CAPE VERDEAN COMPANIES

DETERMINANTES DO USO DA CONTABILIDADE DE GESTÃO EM CABO VERDE

Carlos Monteiro, Ana Faria and Maria Leonor Ferreira da Silva

ABSTRACT

This paper analyzes the use of Management Accounting by Cape Verdean companies with the aim of identifying which factors affect the implementation of such techniques. The literature shows that Management Accounting has significantly evolved, from traditional techniques to more modern ones such as Activity Based Costing and the Balanced Scorecard. However, companies in various industries and several countries still use the traditional techniques. Additionally, the literature highlights the Contingency Theory and the Institutional Theory when explaining the uses of Management Accounting techniques. In Cape Verde, Management Accounting has seldom been studied, therefore this research contributes both at a theoretical and a practical level to understanding the situation of companies, as regards the use of Management Accounting techniques and identifying which are the determinants that affect the implementation of Management accounting.

Based on a questionnaire submitted to large 266 companies located in Cape Verde, it is concluded that these companies use traditional Management Accounting techniques, being budgeting and product costing the most used ones. Large companies in Cape Verde are still in the early stages of the Management Accounting evolution. Furthermore, the study identified the variables which influence the decision to use Management Accounting techniques, such as being part of a group (mother company), industry, company age and market uncertainty. The use of Management Accounting



VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

techniques is justified by the Contingency Theory and the Institutional Theory.

Keywords: Management Accounting; Costing techniques; Budgeting; Implementation determinants; Cape Verde.



RESUMO

Este trabalho de investigação tem por objetivos analisar o estado da Contabilidade de Gestão nas empresas cabo-verdianas e identificar os determinantes que afetam a implementação da Contabilidade de Gestão nessas empresas. A Contabilidade de Gestão tem evoluído nos últimos anos, mas as empresas utilizam ainda técnicas de custeio tradicionais. A teoria institucional e a teoria da contingência são duas teorias utilizadas para explicar a utilização da Contabilidade de Gestão nas empresas. Sendo a CG uma temática pouco estudada em Cabo Verde, esta investigação contribui tanto a nível teórico como a nível prático para o conhecimento da situação dessas empresas, em termos de técnicas utilizadas e ao identificar os determinantes da implementação da CG. Para atingir os objetivos do estudo aplicou-se um questionário a 266 empresas de grande dimensão de Cabo Verde. Observou-se que a utilização de técnicas tradicionais de Contabilidade de Gestão predomina, sendo as mais utilizadas a orçamentação e as técnicas de custeio dos produtos, o que indicia que as empresas inquiridas não estão situadas nas fases finais de evolução da Contabilidade de Gestão. Por outro lado, concluiu-se que a implementação da Contabilidade de Gestão é influenciada por vários determinantes como a influência da empresa-mãe, o setor industrial, a idade da empresa e o crescimento do mercado. A implementação da Contabilidade de Gestão encontra justificação quer na Teoria da Contingência como na Teoria Institucional.

Palavras-chave: Contabilidade de Gestão; Técnicas de Custeio; Determinantes de implementação; Cabo Verde.



1. INTRODUÇÃO

Em meados do século XX, a internacionalização das empresas tornou-se uma realidade, quando estas extravasaram as fronteiras e expandiram as suas atividades para outros países e continentes. A entrada em novos mercados apresenta desafios variados, tanto a nível da concorrência como quanto à necessidade de adaptação a novas culturas organizacionais.

As empresas de Cabo Verde têm acompanhado este cenário global. A internacionalização das empresas cabo-verdianas iniciou-se nos anos 90 do século passado, quando empresas estrangeiras começaram a operar livremente em Cabo Verde e as empresas nacionais ponderaram a exportação.

Este fenómeno de internacionalização espolteou a necessidade de uma linguagem contabilística comum entre as empresas dos vários países, sendo as Normas Internacionais de Relato Financeiro (NIRF), emitidas pela International Accounting Standards Board (IASB), fruto dessa necessidade de harmonização.

Acompanhando o movimento de normalização contabilística a nível mundial, Cabo Verde implementou, em 2009, o Sistema de Normalização Contabilística e de Relato Financeiro (SNCRF)¹. Este sistema compreende 22 normas internacionais de relato financeiro. Por outro lado, a legislação fiscal cabo-verdiana exige que as empresas tenham contabilidade organizada, exceto no caso das micro e pequenas empresas que se enquadram no Regime Especial das Micro e Pequenas Empresas (REMPE)². Esta exigência legal obriga as empresas a possuírem um sistema de informação contabilístico no âmbito da Contabilidade Financeira. Porém, a Contabilidade de Gestão não é obrigatória por via legal, tal como sucede noutros países, tais como Portugal. Tal facto pode justificar que a maior parte das empresas cabo-verdianas não tenham implementado sistemas de Contabilidade de Gestão.

Tendo em conta o contexto em que as empresas se encontram inseridas, o grau de exigência de informação para apoiar a tomada de decisão vem aumentando, necessitando as empresas cada vez mais de sistemas e técnicas que lhes proporcionem informações auxiliares obtidas em tempo útil, oportuno e real. Por conseguinte, surge a Contabilidade de Gestão (CG), como o ramo da contabilidade cujo objetivo é possibilitar a utilização dos recursos financeiros e operacionais de forma eficiente e eficaz, de modo a criar valor para as organizações e seus stakeholders (Shields, 2018)



¹ Aprovada pelo decreto-lei n.º 5 de fevereiro de 2008.

² Aprovada pelo Decreto Regulamentar n.º 6 de julho de 2015.

A CG responde a essa necessidade com variadas ferramentas de apoio aos gestores, que fornecem informações fiáveis e relevantes, em tempo oportuno (Macchia, 2019). Neste sentido, torna-se imprescindível conhecer e analisar a Contabilidade de Gestão em Cabo Verde.

O objetivo geral deste estudo é descrever, explicar e compreender o estado da CG nas empresas cabo-verdianas e indicar os determinantes que afetam a implementação da CG nessas empresas, catalisando ou criando obstáculos a essa implementação. Para alcançar este objetivo, estabelecem-se os seguintes objetivos específicos, considerando o contexto de Cabo Verde:

- Analisar e caracterizar a CG nas empresas cabo-verdianas;
- Identificar as técnicas de CG predominantes nessas empresas;
- Evidenciar os determinantes do uso da CG em Cabo Verde;

Sendo a CG uma temática pouco estudada em Cabo Verde, esta investigação contribui para o conhecimento da situação das empresas, em termos de técnicas utilizadas e identifica os determinantes que afetam a implementação da CG em Cabo Verde. (Fonseca e Machado, 2014; Costa, 2017; Monteiro, 2018)

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Evolução da Contabilidade de Gestão

Vários autores colaram a origem da CG à Revolução Industrial, que aconteceu na Europa e nos EUA nos séculos XVIII e XIX e admitem não ter havido desenvolvimento significativo nas técnicas desde essa época (Kaplan e Atkinson 1982; Kaplan, 1984; Drury, 2004).

A nível mundial, a CG tem vindo a evoluir de forma a responder aos vários desafios do meio envolvente, com saliência para a internacionalização e a tecnologia (Kaplan, 1984; Lasyoud e Alsharari, 2017).

O âmbito da CG mostra-se cada vez mais abrangente, embora não se conheça uma definição unanimemente aceite. Ao longo dos anos, a CG tem evoluído na sua finalidade, bem como nas técnicas que utiliza (Giannetti et al, 2021). Fatores como a cultura



VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

empresarial, o ambiente empresarial e as leis que vigoram em cada país influenciam a CG (Machia, 2019).

A CG promove a utilização eficiente dos recursos, permitindo criar, assim, valor para os sócios, diretamente, e para os demais stakeholders, de modo indireto (Drury, 2004).

Kaplan e Cooper (1988) evidenciaram quatro estádios da evolução da CG. No primeiro existe um sistema simples orientado para a elaboração de relatórios de caráter financeiro. No segundo estágio, a informação para elaboração de relatórios financeiros está presente, existem centros de custos e a informação é agregada e financeira. No terceiro estágio, existe um sistema tradicional a funcionar, sendo o foco a valorização dos inventários e a determinação do custo das vendas. Elaboram-se relatórios com análise de desempenho e já se utiliza o Activity-based Costing (ABC). No quarto estágio, existe a integração dos sistemas de gestão e financeiros com a CG.

Kaplan e Johnson (1987) afirmaram que a CG tem sofrido mudanças, quando surgem novos sistemas de CG. Segundo Robalo (2009), o surgimento de novos sistemas de CG deveu-se à obsolescência dos sistemas tradicionais e deste modo, surgiram propostas de mudanças e novas técnicas de implementação prática da CG.

As mudanças na CG têm ocorrido nos processos de aprendizagem que as empresas experimentaram ao longo dos anos (Giannetti et al., 2021). Mas essas modificações têm ocorrido de forma distinta nos vários países, havendo diferenças mais no modo de implementação e utilização do que nas técnicas utilizadas, sendo as técnicas tradicionais ainda predominantes (Macchia, 2019).

Vários autores consideraram os sistemas de custos como sendo tradicionais, pelo fato de não acompanharem as exigências das empresas atuais e de se focarem simplesmente no apuramento do custo dos objetos de custo (Brimson e Antos, 1994; Lukka e Granlund, 1996 e Innes, 2004). Nos sistemas de custo tradicionais o objetivo principal é valorização dos objetos de custo e a elaboração de relatórios financeiros (Kaplan, 1988).

Autores como Brimson e Antos (1994) e Lukka e Granlund (1996), identificam as seguintes técnicas como sendo tradicionais: ponto crítico das vendas; planejamento estratégico; orçamentos; análise de desvios orçamentais; técnicas de custo dos produtos; análise da rentabilidade dos produtos; painel de indicadores (tableau de bord); rentabilidade do ativo (return on investment).



VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

Os sistemas tradicionais são considerados obsoletos por não auxiliarem os gestores na tomada de decisão e por não criarem valor para as empresas (Kaplan, 1986; Cooper, 1987; Cooper, 1989; Cooper e Kaplan, 1992).

Como forma de ultrapassar as limitações evidenciadas pelos sistemas tradicionais de custeio surgiram outras técnicas de CG, adjetivadas de contemporâneas (Lukka e Granlund, 1996), podendo ser apontadas, como exemplo as seguintes: Activity Based Costing (ABC), Activity Based Management (ABM), Balanced Scorecard (BSC), Orçamento Baseado nas Atividades, Custeio-alvo, Benchmarking, Economic Value Added (EVA), Backflush Costing, Custeio do ciclo de vida do produto, Teoria das restrições, Target Costing, Kayzen Costing, Análise da rentabilidade dos clientes, Time-Driven Activity Based Costing (TDABC) (Chenhall & Langfield-Smith; 1998; Lukka & Granlund, 1996; Drury, 1998; Adler et al., 2000; Kaplan & Anderson, 2004).

Estas técnicas surgiram como forma de colmatar as insuficiências das tradicionais (Chenhall & Langfield-Smith, 1998). As inovações introduzidas aumentaram os fatores de análise e os modelos utilizados na CG (Macchia, 2019).

As técnicas de CG contemporâneas têm vindo a desenvolver-se ao longo dos anos, e autores como Adler et al. (2000) e Giannetti et al. (2021) afirmam que a CG é utilizada em vários países, mas de forma diferente.

No continente Americano, mais propriamente nos Estados Unidos da América (EUA), é onde tem ocorrido a maior parte das publicações e dos desenvolvimentos da CG. Estudos antigos de Kaplan (1984) e Cornick et al. (1988) sugerem que a CG evoluiu muito por causa das alterações do meio envolvente das empresas, enquanto Douglas e Merwe (2006) constataram que, nos EUA, as técnicas contemporâneas são utilizadas, mas não são uma prioridade nas empresas. Mais recentemente, Pires et al. (2017), procederam a uma revisão sistemática de literatura sobre a CG e evidenciam que nos últimos 15 anos o aumento das publicações em CG em revistas científicas nos EUA, demonstrando assim, a evolução resultante na CG e o crescente interesse por esta temática.

No continente Europeu, a CG tem evoluído de forma um pouco mais lenta. Lebas (1996), Lebedev (2019) e Giannetti et al. (2021) constaram que fatores como a cultura empresarial, a expansão dos mercados e a evolução tecnológica afetam a utilização e o desenvolvimento da CG e esta evolução tem origem na aprendizagem no seio das empresas. No tocante a técnicas de custeio utilizadas, constata-se haver diferenças nos diversos países, sendo que as técnicas contemporâneas são implementadas lentamente (Adler et al., 2000). Por



VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

exemplo, em países como Portugal, Alves (2002), Ferreira (2002), Gomes (2007) e Faria (2012) constataram que embora as empresas utilizem técnicas contemporâneas, as técnicas tradicionais ainda predominam, sendo a orçamentação e a análise dos desvios as mais utilizadas.

No continente Africano, autores como Alawattage et al. (2007) e Hopper et al. (2009) estudaram a CG em países pouco desenvolvidos, incidindo essencialmente sobre o continente Africano, onde aspetos como a democracia, o poder local, a corrupção, entre outros, afetam o desenvolvimento da CG.

Também, Lassou et al. (2021), evidenciaram que o principal problema da contabilidade em Africa reside não na contabilidade em si, mas na forma como é concebida, implementada para alcançar interesses sociais, económicos e institucionais. Não obstante a existência de fatores que afetam o seu desenvolvimento, a investigação em contabilidade tem vindo a aumentar consideravelmente nos últimos anos neste continente (Helden & Uddin, 2016). Segundo Ndemewah e Hiebl (2021) a investigação sobre CG tem-se desenvolvido a um ritmo lento continente africano, não impulsionando assim, a adoção das técnicas nas empresas. A principal causa apontada é a falta de incentivo à investigação sobre CG. Dos 54 países analisados no estudo de Ndemewah e Hiebl (2021), apenas os mais desenvolvidos (39 países) utilizam a CG de forma adequada. A causa da reduzida utilização, desenvolvimento e investigação, na perspetiva dos autores mencionados, deriva do fraco desenvolvimento económico de muitos dos países e das guerras civis em curso nos mesmos. Cabo Verde não foi analisado neste estudo, o que realça a necessidade de investigação neste país.

2.2 A Contabilidade de Gestão em Cabo Verde

Em Cabo Verde, não se observa uma grande tradição a nível da CG, o que torna imprescindível este estudo acerca da situação da CG (Monteiro, 2013; Barros e Machado 2014; Costa, 2017 e Lopes, 2018). As exigências de implementação da CG são iguais às de outros países que adotaram as normas internacionais de relato financeiro, ou seja, não é obrigatória, e, assim sendo, muitas empresas optam por não a implementar justificando a decisão com relação custo/benefício (Monteiro, 2013; Teixeira, 2013).

Da pesquisa efetuada sobre estudos da CG em Cabo Verde identificaram-se dissertações de mestrado e artigos publicados em atas de congressos internacionais, apenas datados da última década, tais como Monteiro (2013), Fonseca e Machado (2014), Levy (2014),



VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

Teixeira (2014), Monteiro e Andrade (2015), Oliveira (2017), Costa (2017) e Monteiro (2018). Quatro dos artigos e dissertações estudam a implementação de técnicas da CG, nomeadamente do Activity Based Costing (Levy, 2014, Monteiro e Andrade, 2015, Oliveira, 2017, Monteiro, 2018). Um deles analisa as práticas de controlo de gestão em Cabo Verde (Lopes, 2018) e os outros quatro estudam a CG nos estabelecimentos hoteleiros, nas empresas de grande dimensão, nas empresas industriais, em empresas públicas e privadas (Teixeira, 2013; Monteiro, 2013; Fonseca e Machado, 2014 e Costa, 2017).

A Tabela 1 apresenta os referidos estudos.

Tabela 1 - Publicações sobre CG em Cabo Verde

Autores	Objetivos	Metodologia	Recolha de dados	Resultados
Monteiro (2013)	Analisar a utilização da CG e técnicas predominantes	Quantitativa	Questionário	Técnicas tradicionais e pouco uso da CG.
Teixeira (2013)	Identificar a situação dos estabelecimentos hoteleiros cabo-verdianos em relação a CG	Quantitativa	Questionário	As técnicas tradicionais de CG são as mais utilizadas nos estabelecimentos hoteleiros analisados.
Barros e Machado (2014)	Analisar o grau de utilização do ABC e do BSC e fatores associados	Quantitativa	Questionário	A taxa de utilização do ABC é muito baixa; nenhuma das empresas utiliza o BSC.
Levy (2014)	Estudo de implementação do sistema de custeio ABC numa empresa cabo-verdiana de construção civil	Estudo de Caso	Entrevistas e análise documental	Adequação do sistema à empresa em questão, bem como a sua exequibilidade
Monteiro e Andrade (2015)	Proposta de implementação do ABC-EVA numa empresa industrial.	Estudo de Caso	Entrevistas e análise documental	O sistema integrado ABC-EVA na empresa fornece informações mais completas à tomada de decisões.
Costa (2017)	Identificar os principais instrumentos de contabilidade de gestão utilizados nas empresas públicas e privadas em Cabo Verde	Quantitativa	Questionário	Os instrumentos de CG tradicionais são os mais utilizados.
Oliveira (2017)	Foram analisadas as literaturas relacionados com a CG e o ABC	Estudo de Caso	Entrevistas e análise documental	Permite um melhor apuramento e análise dos custos e rendimentos.
Monteiro (2018)	Proposta de implementação do ABC numa empresa industrial	Estudo de Caso	Entrevistas e análise documental	Pode ser implementado e forma simples e rápida.
Lopes (2018)	Objetivo geral caracterizar as práticas de controlo de gestão nas grandes empresas de Cabo Verde localizadas na ilha de Santiago	Quantitativa	Questionário	A maioria das empresas inquiridas (88%) já utilizam técnicas no âmbito do controlo de gestão.

Tendo por base uma amostra de 54 empresas de grande dimensão, Monteiro (2013) constatou que uma parte dessas empresas já utilizavam técnicas contemporâneas, mas apenas em complemento com as tradicionais, sendo as técnicas predominantes o orçamento anual e a análise de desvios. Fonseca e Machado (2014) analisaram 25 empresas industriais e notaram que o ABC é pouco utilizado e nenhuma empresa utiliza o Balanced Scorecard, concluindo pela baixa presença das técnicas contemporâneas. A principal causa apontada foi a satisfação com os sistemas de valorização dos inventários existentes. Teixeira (2013) analisou 79 estabelecimentos hoteleiros de Cabo Verde e



VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

concluiu que as técnicas tradicionais predominam, sendo as mais utilizadas o ponto crítico das vendas, a orçamentação e a análise dos desvios. O estudo de Costa (2017), baseado em 136 empresas públicas e privadas de Cabo Verde conclui que as empresas estão conscientes dos benefícios e da importância da utilização da CG, e que as técnicas mais utilizadas são o cálculo do custo dos produtos, a rentabilidade dos produtos e os orçamentos anuais.

Em suma, os autores referidos constataram que as técnicas predominantes são as tradicionais.

O método de recolha de dados utilizado foi inquérito por questionário, porém os questionários foram preenchidos em anos diferentes, reportando o mais recente a 2017. Agora, ao recolhermos dados em 2022, dez anos depois, pode-se analisar se houve evolução ou não dos resultados.

No que diz respeito aos estudos de Levy (2014), Monteiro e Andrade (2015), Oliveira (2017) e Monteiro (2018), o objetivo foi propor a implementação de sistemas de CG, nomeadamente do sistema ABC. Conclui-se que o ABC pode ser implementado de forma simples, rapidamente e sem custos elevados, mas as empresas cabo-verdianas ainda não procederam a essa implementação.

Estes estudos chegaram a conclusões quase idênticas às de trabalhos de outros países, nomeadamente de Portugal, Reino Unido e África do sul (Alves, 2002; Ferreira, 2002; Scapens et al., 2002; Wawerue e Uliana, 2005; Gomes, 2017; Faria, 2012).



2.3 Os determinantes de implementação da CG

A teoria da contingência e a teoria institucional evidenciam um conjunto de fatores que afetam as empresas.

2.3.1 Teoria da contingência

A teoria da contingência demonstra como fatores do ambiente externo afetam, de forma apropriada e adequada, as práticas das empresas. No entanto, a teoria institucional evidencia que algumas técnicas de CG são implementadas sem ter em consideração a sua eficiência e a eficácia nas empresas. (Geiger e Ittner, 1996; Major e Ribeiro, 2009).

A teoria da contingência considera que as técnicas implementadas irão melhorar a rentabilidade das empresas (Hopper e Powell, 1985; Oliveira et al., 2009). A teoria institucional defende que as empresas são compelidas ou forçadas a implementar as técnicas da CG, mas não têm nenhuma garantia de que essas técnicas melhorem a sua competência (Geiger e Ittner, 1996; Chua e Petty, 1999; Major, 2002; Luft e Shields, 2003). A teoria da contingência defende que a implementação da CG depende do ambiente onde as empresas estão inseridas, ou seja, procura relacionar o meio envolvente das empresas com a competência das práticas internas das mesmas (Leite, 2015).

A teoria da contingência pressupõe que a eficácia e a eficiência de uma organização dependem da relação entre a organização e o meio envolvente. Esta teoria procura identificar as relações entre as características internas e as características externas de uma organização e a sua capacidade de gestão (Hopper e Powell, 1985; Langfield-Smith, 1997; Anderson e Lanen, 1999; Ryan et al., 2002; Chenhall, 2003; Byrne e Pierce, 2006; Yazdifar et al., 2008).

Esta teoria veio a relacionar aspetos do meio envolvente das empresas com a utilização da CG, estabelecendo que a CG tem de se adaptar às situações das empresas de forma a que estas possam usufruir do máximo benefício possível (Laats et al., 2005).

A teoria da contingência tem sido importante porque representa uma forma dos investigadores analisarem as causas do uso da CG nas empresas, o que tem vindo a permitir explicações sobre a implementação da CG.

De acordo com Merchant (1981) a teoria de contingência permite demonstrar como é que as práticas organizacionais são explicadas por fatores ambientais, tais como o setor de atividade das empresas, a estrutura de custos, a diversidade dos produtos, a



VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

estrutura organizacional, a descentralização, a padronização e a formalização, a comunicação interna, a estratégia competitiva, a idade das empresas, a concorrência do mercado, a cultura organizacional, a incerteza dos mercados, entre outros.

Vários autores defendem nos seus estudos que o sector de atividade económica não afeta a implementação da CG (Swenson, 1995; Innes e Mitchell, 1998; Clarke et al., 1999), mas outros autores, com opiniões diferentes, consideram que a atividade económica influencia a implementação da CG nas empresas (Torrecilla et al. 1996; Shields 1998; Ittner e Larker 2001; Drury e Tayles, 2005).

Relativamente à estrutura de custos, Burns e Waterhouse (1975) e Kaplan e Cooper (1998) sublinham que empresas com elevados custos indiretos têm tendência para utilizar técnicas de CG, embora haja opiniões diferentes, como por exemplo a expressa por Clarke et al. (1999) segundo o qual a estrutura de custos não afeta o uso da CG.

Na perspetiva de Cooper (1989) a diversidade dos produtos fabricados nas empresas influencia a implementação da CG; opinião corroborada por Kaplan e Cooper (1998), que defendem que a implementação de técnicas como o ABC é mais propícia em empresas com diversidade de produtos e processos.

Uma maior delegação de autonomia de decisão (descentralização) por gestores intermédios, é, segundo diversos autores, outro dos fatores determinantes na implementação da CG, pelo fato da tomada de decisão não ter origem numa única pessoa (Libby e Waterhouse, 1996; Luft e Shields, 2003; Chenhall, 2003). Contudo, há também quem autores sustentem que é a centralização de decisões numa única pessoa que conduz as empresas a implementar a CG (Chenhall, 2003).

A padronização das funções e a formalização dos processos representam fatores determinantes para a implementação da CG (Luft e Shields, 2003; Chenhall, 2003; O'Connor et al., 2004). Empresas com procedimentos bem definidos e estruturados são mais propensas à implementação da CG.

As empresas com boa comunicação interna e externa são as que mais implementam a CG na perspetiva de Gunasekaran et al. (1999) e Luft e Shields (2003). A informação interna e o conhecimento de todo o processo por parte de todos numa empresa é importante para que a implementação decorra da melhor forma (Gunasekaran et al., 1999).



VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

Empresas que atuam num ambiente competitivo também tem mais propensão para implementar técnicas de CG, ou seja, quanto maior a concorrência, maior será a necessidade de implementar a CG (Cooper, 1989; Cooper e Slagmulder, 1999).

Empresas com estratégias competitivas bem definidas estão mais predispostas a utilizar a CG, por saberem exatamente onde querem chegar. Para o efeito, têm de possuir sistemas de informação internos que lhes permitam atingir os objetivos estratégicos (Granlund e Lukka, 1998; Naranjo-Gil e Hartmann, 2007).

De acordo com O'Connor et al. (2004), a idade das empresas é também um fator determinante na implementação de técnicas de CG. As empresas mais antigas implementam mais essas técnicas, mas esta conclusão não colhe a unanimidade de opiniões. Diferentemente, alguns autores referem que as empresas utilizam técnicas de CG sobretudo nas fases iniciais de lançamento e crescimento (Moore e Yuen, 2001).

Empresas de países onde haja incerteza nos mercados, ou seja, onde os mercados estão em constante mutação, têm necessidade de sistemas que permitam ter informações fiáveis e rápidas para a tomada de decisões; neste sentido são mais aptas a implementarem a CG (Chenhall, 2003; Laitinen, 2005).

A cultura organizacional é outro aspeto fundamental na implementação da CG (Hofstede, 1993). Sendo a cultura organizacional diferente de país para país, terá influência na forma de organização e nas técnicas de CG utilizadas. Admitindo que muitas das técnicas de CG foram desenvolvidas nos EUA, onde a cultura empresarial do país difere da dos países Europeus, Orientais e Africanos, isto justifica que as técnicas, para serem utilizadas, tenham de ser adaptadas à realidade de cada país (Chenhall, 2003; Steple e Winters, 1993; Yang et al., 2006). Neste sentido, a cultura organizacional é um determinante da implementação da CG.

1.1.1. Teoria Institucional

A teoria institucional é pertinente na justificação da implementação da CG, porque torna visível as pressões a que as organizações estão sujeitas na adoção de novas técnicas de gestão (Geiger e Ittner, 1996; Major, 2002; Luft e Shields, 2003)

Na perspetiva de Burns e Scapens (2000), a implementação da CG pode levar para as empresas regras e rotinas que transportam características organizacionais ao longo do tempo



VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

e podem tornar-se na melhor forma de fazer as coisas, ou seja, as empresas começam a mudar os procedimentos existentes, mas essas mudanças organizacionais podem sofrer a resistência dos colaboradores, devido aos procedimentos já instituídos.



VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

De acordo com a teoria institucional, fatores como: pertencer a um grupo cuja empresa-mãe é estrangeira, o grau de escolaridade dos colaboradores e os auditores ou consultores afetam a implementação da CG (Oliveira et al., 2009).

Autores como Clarke et al. (1999) e O'Connor et al. (2004) afirmam que a empresa-mãe influencia e exige às subsidiárias que utilizem os mesmos instrumentos de gestão que elas próprias usam. De acordo com esta teoria, as subsidiárias são pressionadas a ter os mesmos sistemas de CG que a empresa-mãe, e existem exigências de utilização de sistemas de procedimentos internos e organizacionais iguais ou mesmo comuns.

A ligação entre o ensino e prática da contabilidade de Gestão é um aspeto que tem sido amplamente estudado nos últimos anos. Empresas onde os colaboradores têm formação superior utilizam mais a CG (Shields, 1995; Clarke et al., 1999), ou seja, os colaboradores com formação superior assumem um papel importante na implementação da CG.

Segundo a teoria institucional, em vários países, o recurso a técnicas de CG decorre da sugestão e influência de auditores e consultores (Major e Hopper, 2005). Ocorre mesmo muitas vezes os gestores e donos das empresas só decidiram implementar sistemas de CG por sugestão dos auditores ou dos consultores externos (Shields, 1998).



3. METODOLOGIA

3.1 Objetivos do estudo e hipóteses de investigação

A metodologia de investigação utilizada neste trabalho é de natureza quantitativa. De acordo com Bryman (2012), a metodologia quantitativa caracteriza-se por desenvolver uma estrutura conceptual e hipóteses suscetíveis de serem demonstradas, tendo como objeto a descrição quantitativa da realidade.

Como método de recolha de dados recorre-se ao inquérito por questionário, sendo este aplicado às empresas cabo-verdianas de grande dimensão, através de correio eletrónico. Segundo Ferreira e Sarmiento (2009), a investigação por questionário considera as opiniões dos agentes e os dados fatuais do objeto a investigar.

Recorre-se a técnicas de análise estatística univariada e bivariada de forma a descrever e conhecer melhor as características combinadas das empresas cabo-verdianas que usam técnicas de CG. Posteriormente, estimam-se os coeficientes de correlação das variáveis que caracterizam as empresas da amostra entre si e relativamente à variável 'Uso da CG'. E, por fim, utilizam-se técnicas de estatística multivariada, recorrendo ao modelo de regressão logística binária (logit). Este modelo considera que a variável dependente só assume dois valores possíveis, sendo assim aplicável nesta investigação porque a variável dependente é a utilização da CG, variável que assume os valores Sim e Não (Fávero e Belfiore, 2017)

Com base na literatura, definiram-se as seguintes questões de investigação: Q1 -

Quais as técnicas de CG utilizadas pelas empresas em Cabo Verde?

Q2 – Quais os determinantes do uso da CG pelas empresas de Cabo Verde?

A Questão 1 tem como objetivo verificar as técnicas de CG utilizadas em Cabo Verde. Para responder à Q1, utiliza-se um conjunto de hipóteses de forma a identificar as práticas de CG nas empresas de Cabo Verde. Neste sentido, estabelecem-se as seguintes hipóteses:

H1: A maioria das empresas cabo-verdianas utiliza técnicas tradicionais de CG.

H2: A maioria das empresas cabo-verdianas está localizada nas fases iniciais de evolução da CG.

A Questão 2 tem como objetivo identificar os determinantes do uso da CG em Cabo Verde. Para este efeito recorre-se à Teoria Institucional e à Teoria Contingência, estabelecendo-se hipóteses sustentadas nas características das empresas cabo-verdianas e nos determinantes do uso da CG identificados na literatura que recorre às teorias mencionadas. As primeiras três hipóteses apoiam-se na teoria institucional, que



VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

considera os seguintes determinantes: empresa-mãe estrangeira, grau de escolaridade dos colaboradores e recomendações de auditores e consultores. Deste modo foram formuladas as seguintes hipóteses:

H3: As empresas cabo-verdianas que utilizam a CG possuem uma empresa-mãe.

H4: A utilização da CG pelas empresas cabo-verdianas depende da formação superior dos seus colaboradores.

H5: A utilização da CG nas empresas cabo-verdianas depende das recomendações dos seus auditores e consultores.

A teoria da contingência considera um conjunto de fatores que afetam o uso da CG, nomeadamente: o setor de atividade, a estrutura de custos da empresa, a diversidade dos produtos, a estrutura organizacional, a descentralização, a padronização e formalização das funções e os processos, a comunicação interna, a estratégia competitiva, a idade das empresas, a concorrência do mercado, a cultura organizacional e a incerteza dos mercados. Deste modo, formularam-se as seguintes hipóteses:

H6: A implementação da CG nas empresas cabo-verdianas é predominante nas empresas industriais.

H7: A implementação da CG nas empresas cabo-verdianas depende da idade das empresas.

H8: As empresas cabo-verdianas com CG possuem custos industriais indiretos superiores.

H9: As empresas cabo-verdianas com CG possuem maior diversidade de produtos e serviços.

H10: As empresas cabo-verdianas com CG apresentam um elevado grau de descentralização.

H11: A implementação da CG nas empresas cabo-verdianas depende da cultura empresarial.

H12: As empresas cabo-verdianas que utilizam a CG têm estruturas organizacionais com elevado grau de habilidade para se adaptar a novas situações.

H13: As empresas cabo-verdianas que implementam a CG têm uma formalização mais alta.

H14: As empresas cabo-verdianas que implementam a CG têm um alto grau de padronização das funções e processos.

H15: As empresas cabo-verdianas que implementam a CG possuem um elevado grau de comunicação interna.

H16: As empresas cabo-verdianas que implementam a CG estão inseridas num



ambiente mais competitivo.

H17: As empresas cabo-verdianas que implementam a CG utilizam a estratégia de diferenciação.

H18: As empresas cabo-verdianas que implementam a CG atuam num mercado com elevado grau de incerteza.

3.2 População e amostra

A população do estudo é constituída pelas empresas de grande dimensão de Cabo Verde definidas segundo os critérios do Instituto Nacional de Estatística (INE). De acordo com esta entidade uma empresa é considerada de grande dimensão quando possui simultaneamente mais de 50 trabalhadores, um volume de negócios acima de cento e cinquenta mil contos (Quinhentos mil euros) e contabilidade organizada.

Cabo Verde é um país com pouca tradição em CG, onde, segundo o INE (2022), 62,8% das empresas ativas não têm contabilidade organizada, não tendo assim as médias e pequenas empresas sido selecionadas para a amostra. Optou-se por estudar as empresas de grande dimensão, porque, de acordo com a legislação de Cabo Verde se espera que tenham contabilidade organizada e ainda porque a literatura refere que nelas se verifica um maior índice de implementação da CG (Drury, 1998; Clarke et al., 1999; Adler et al., 2000). Assim, a análise foi direcionada a estas empresas que, no seu total, perfazem 266 empresas, classificadas nos setores da indústria, comércio e serviços.

Estimou-se que a dimensão da amostra, para um nível de erro de 5% e um nível de confiança de 95% dos resultados, seria de fixar em 157 empresas (Fortin, 1999). Utilizou-se o método de amostragem aleatória simples, que permite identificar os enviesamentos, permite identificar erros por usar uma amostra e mostrar a sua representatividade. O principal problema são as não respostas (Fortin, 1999).

3.3 Método de pesquisa e recolha de dados

Os dados recolhidos nesta investigação, primários, foram obtidos através da aplicação de um questionário às empresas de grande dimensão de Cabo Verde.

Nesta investigação, utiliza-se o questionário para recolha dos dados por se tratar de uma investigação do tipo exploratório, dada que se pretende responder a perguntas do tipo: Quem? O quê? Onde? Quanto? Na construção do questionário levou-se em consideração as questões de investigação e cada uma das hipóteses formuladas.

O questionário foi organizado em três partes, atendendo às três questões de investigação.



VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

A primeira parte caracteriza a CG, a segunda parte descreve as técnicas utilizadas e os benefícios da sua utilização; a terceira parte, sobre o mercado, serve para analisar os determinantes que justificam a implementação da CG.

O questionário, estruturado, é constituído essencialmente por questões fechadas, visto que as modalidades de resposta são impostas. Optou-se por questões de resposta única, de resposta múltipla, de resposta segundo uma escala de Likert (com cinco níveis de resposta) e também questões semi-abertas. Uma das vantagens de utilizar questões fechadas é a facilidade de codificar as respostas e a análise dos dados, apresentando como desvantagem o facto de restringir as respostas.

Antes de enviar o questionário às empresas foi feito um pré-teste, pedindo a colegas docentes universitários da área da Contabilidade de Gestão e ainda a duas empresas cabo-verdianas que respondessem ao questionário. O pré-teste permitiu concluir se os respondentes percebiam as perguntas e se a interpretação que delas faziam estava de acordo com os objetivos do estudo. O questionário foi dirigido aos responsáveis da área Administrativa e Financeira das grandes empresas cabo-verdianas (diretores financeiros, contabilistas, controllers, diretores administrativos e contabilistas de gestão).

A aplicação do questionário realizou-se por correio eletrónico, de abril a agosto de 2022, utilizando, como ferramenta, o Google forms. O envio do questionário por correio eletrónico tem várias limitações, nomeadamente, a possibilidade de obter poucas respostas e a dificuldade em controlar as condições em que o questionário é preenchido (Fortin, 1999). Porém, apresenta como vantagens garantir que o investigador não influencia o respondente e o preenchimento de forma rápida e fácil.

Posteriormente, os resultados foram introduzidos no Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), versão 19, para tratamento estatístico: análise descritiva univariada e bivariada, testes de hipóteses e para correr o modelo de regressão sobre os determinantes que afetam a CG.

3.4 Técnicas estatísticas e tratamento dos dados

Numa primeira fase, procedeu-se à análise univariada dos dados, caracterizando as empresas inquiridas. Recorreu-se a análise fatorial por forma a simplificar os dados, reduzindo o número de variáveis.

Numa segunda fase, efetuou-se uma análise bivariada, tendo sido elaboradas tabelas de frequência de cada uma das variáveis analisadas. Os testes descritivos têm como objetivo



VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

analisar e caracterizar a CG nas empresas de grande dimensão de Cabo Verde.

Realizou-se o teste de Spearman para verificar se havia correlação entre as variáveis estudadas (Fávero e Belfiore, 2017). Antes de aplicar este teste, verificou-se se as variáveis tinham uma distribuição normal, através do teste de normalidade, e com base no resultado aplicou-se o teste de Spearman.

Por último, para identificar os determinantes do uso da CG em Cabo Verde, recorreu-se à estatística multivariada, mais concretamente à regressão logística binária. Este modelo considera que a variável dependente só assume dois valores possíveis, sendo assim aplicável nesta investigação porque a variável dependente que se pretendia testar é o uso da técnica de CG, que apenas assume dois valores: Sim e Não (Fávero e Belfiore, 2017). As variáveis independentes são as características significativas que determinam a implementação da CG, nomeadamente: a atividade económica, a idade da empresa, a influência da empresa-mãe, a pertença a um grupo, a formação dos colaboradores, a existência de recomendações dos auditores e consultores, o setor de atividade, a estrutura de custos da empresa, a diversidade dos produtos, a estrutura organizacional, a descentralização, a padronização e formalização das funções e os processos, a comunicação interna, a estratégia competitiva, a idade da empresa, a concorrência do mercado, a cultura organizacional e a incerteza dos mercados.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

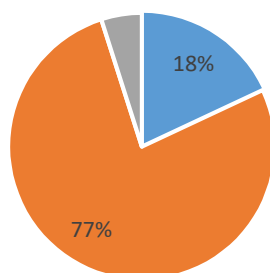
4.1 Caracterização dos respondentes

Dos questionários enviados à amostra obtiveram-se 62 respostas, o que equivale a uma taxa de resposta de 39%. Destas, apenas 38,7% tinham implementado a CG.

No Gráfico 1 apresenta-se a caracterização das empresas inquiridas segundo o tipo de capital: público, privado e misto.

Gráfico 1 - Tipo de Capital

5%



Público

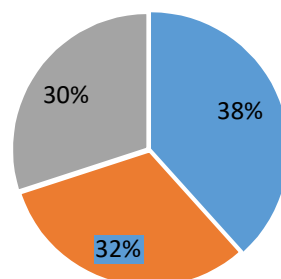


Privado



Público privado

Gráfico 2 - Setor de Atividade



Comércio

Serviços



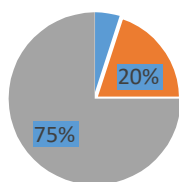
VII IFM - Recuperação Incerta e Transformação Digital

Constata-se que a maior parte das empresas inquiridas possui capital privado (77% do total) e 18% das empresas são empresas públicas.

Relativamente ao setor de atividade (Gráfico 2), observa-se que 38% das empresas são do setor industrial, 32% são do setor comercial, enquanto 30% são do setor de serviços.

Gráfico 3 - Tipologia de empresa

5%



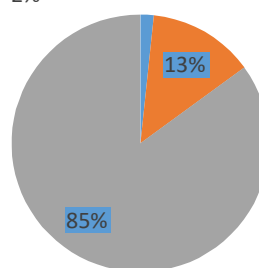
Subsidiária de uma empresa ou associada de um grupo nacional

Subsidiária de uma empresa ou associada de um grupo estrangeiro

Nenhuma das anteriores

Gráfico 4 - Idade das empresas

2%



Até 5 anos

Mais de 10 anos

De 5 a 10 anos

Cerca de 75% das empresas inquiridas não pertencem a nenhum grupo empresarial, 20% são subsidiárias de empresas-mãe e os restantes 5% são associadas a outras empresas (Gráfico 3).

A maior parte das empresas possui mais de 10 anos de idade (85%), como se pode constatar no Gráfico 4, enquanto 13% foram constituídas a mais de cinco anos.



VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

4.2 Caracterização da CG das empresas inquiridas

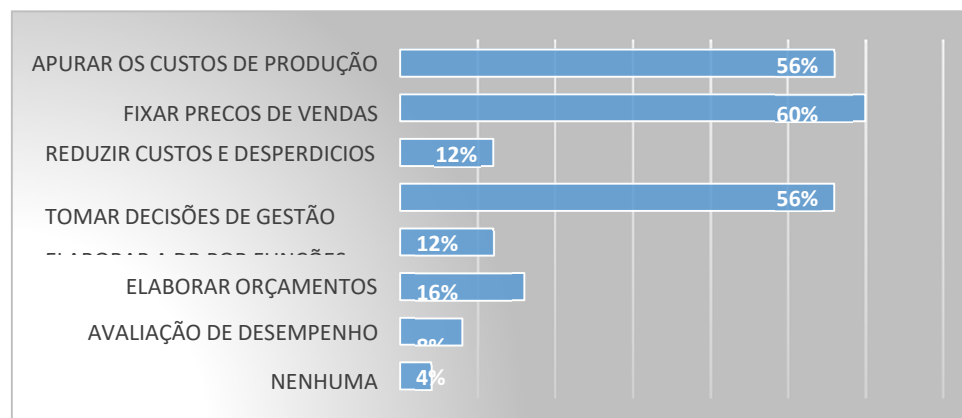
Tendo em vista analisar as técnicas de CG utilizadas nas empresas cabo-verdianas, procurou-se verificar se possuem um sistema de CG implementado ou as razões para a não implementação.

Observa-se que 40% (24) das empresas têm CG; enquanto 60% não possuem CG. Porém, a maior parte das empresas que não possuem um sistema de CG implementado consideram-na útil.

A principal causa apontada pelas empresas inquiridas para a não utilização da CG é a falta de pessoal qualificado, seguida da inexistência de meios informáticos.

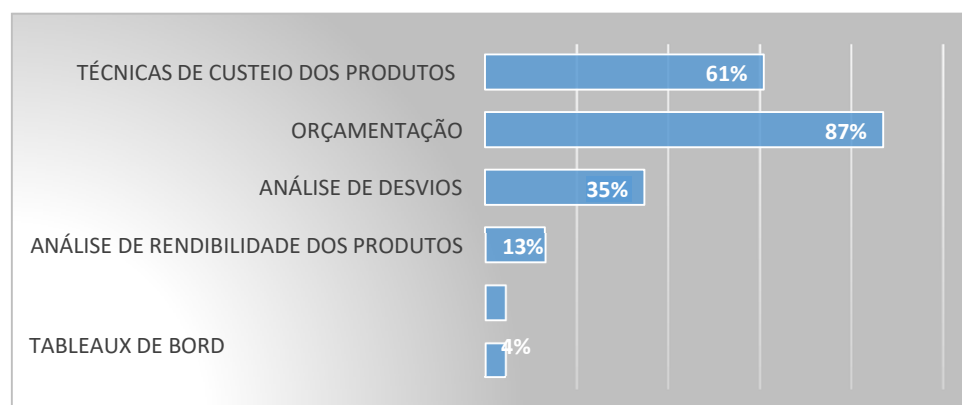
Das empresas inquiridas com CG, a maior parte (60%) utilizam a CG para determinar os preços de venda, para apurar os custos industriais (56%) e 48% no apoio à tomada de decisão (48%), como se pode observar no Gráfico 5.

Gráfico 5 – A CG é utilizada para as seguintes funções



Quanto às técnicas tradicionais de CG, as mais utilizadas são a orçamentação (87%) e as técnicas de custeio dos produtos (61%), como se observa no Gráfico 6.

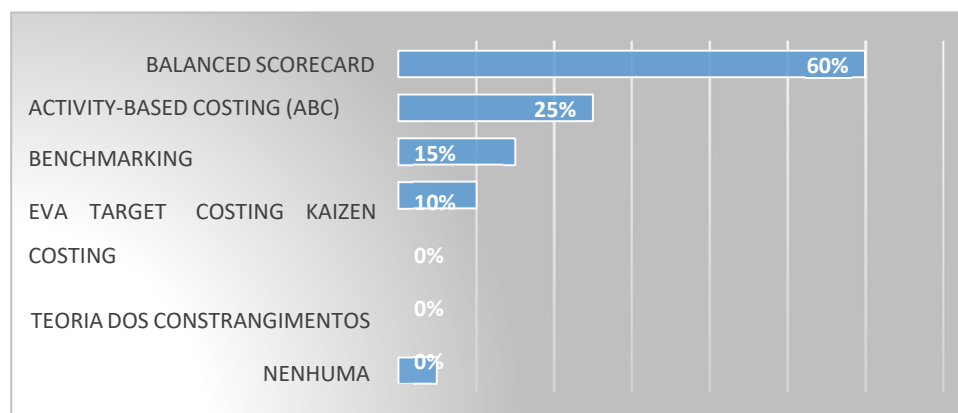
Gráfico 6 – Técnicas tradicionais de CG



VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

Além das técnicas de CG tradicionais, estas empresas já utilizam técnicas contemporâneas, nomeadamente o Balanced Scorecard (60%) e o Activity Based Costing (25%), como se mostra no Gráfico 7:

Gráfico 7 – Técnicas Contemporâneas de CG



4.1.1 Teste das hipóteses

Para responder à questão de investigação 1 procurou-se testar as hipóteses propostas anteriormente enunciadas, na seção 3.1. Relativamente a H1: A maioria das empresas cabo-verdianas utilizam técnicas tradicionais de CG, começou-se por fazer a análise fatorial, como tem vindo a ser utilizado na literatura, como por exemplo, nos estudos de Alves (2002) e Gomes (2007). Não foi possível aplicar o teste no SPSS e deste modo, resolveu-se utilizar as frequências relativas para analisar cada técnica de forma separada.

Com base nos resultados obtidos das frequências relativas, pode-se confirmar a H1, ou seja, as empresas cabo-verdianas de grande dimensão utilizam as técnicas tradicionais de CG e a mais utilizada é a orçamentação (87%) seguida de técnicas de custeio dos produtos (61%).

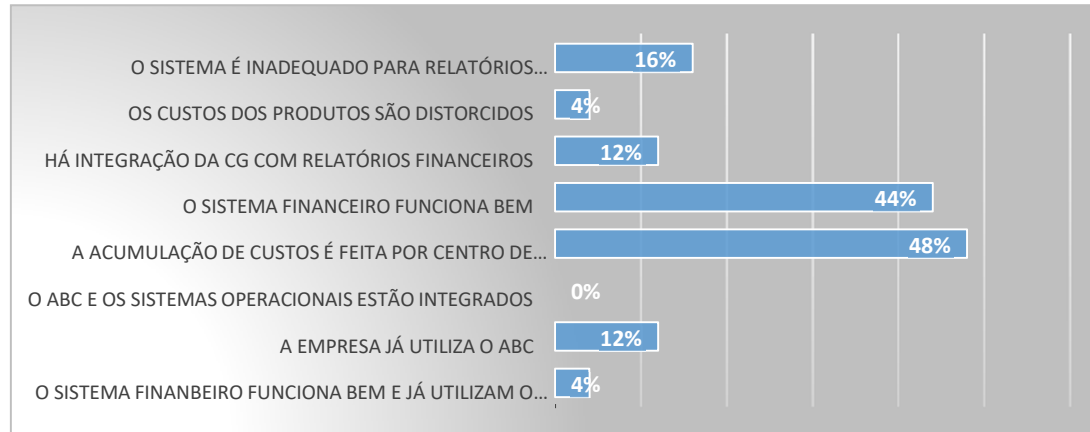
Em Portugal, Ferreira (2002), Alves (2002), Gomes (2005) e Faria (2012), já tinham concluído que as técnicas tradicionais eram as mais utilizadas. Noutros países europeus, autores como Scapens et al. (2002), chegaram à mesma conclusão. O mesmo se pode dizer em relação à África do Sul, segundo Wawerue e Uliana (2005).

Quanto à H2: A maioria das empresas cabo-verdianas estão localizadas nas fases iniciais de evolução da CG, elaborou-se uma questão tendo em conta os estádios da evolução da CG definidos por Kaplan e Cooper (1998). Da análise das respostas do questionário pode-se constatar que as empresas inquiridas responderam que a acumulação dos custos é feita por centros de custos (48%) e referem que o sistema financeiro funciona bem (44%), como se pode constatar no gráfico 8:



VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

Gráfico 8 – Quais situações melhor caracterizam a CG



Analisou-se a consistência interna das respostas, através do teste de alfa de Cronbach e verificou-se a frequência relativa de cada resposta de forma separada. Pode-se concluir que as empresas se situam nas fases iniciais da evolução da CG, de acordo com Kaplan e Cooper (1998), o que corrobora os resultados de outros estudos anteriores feitos em Cabo Verde (Monteiro, 2013; Teixeira, 2013; Fonseca e Machado, 2014) e em Portugal (Alves, 2002; Gomes, 2007). Nesta perspetiva, pode-se confirmar a H2, concluindo que as empresas de grande dimensão cabo-verdianas se encontram situadas nas fases iniciais dos estádios enunciado por Kaplan e Cooper (1998).

Ao recolher-se os dados em 2022, pode-se constatar que não houve muita alteração a nível da utilização da CG em Cabo Verde, sendo que estas evidências corroboram as dos estudos realizados em Cabo Verde por Monteiro (2013), Teixeira (2013), Fonseca e Machado (2014) e Costa (2017), que também concluíram que as empresas cabo-verdianas utilizam os sistemas tradicionais e situam nas fases iniciais da evolução da CG.



4.2 Determinantes do uso da CG em Cabo Verde

Para analisar os determinantes, recorreu-se ao modelo de regressão linear binária, visto que a variável dependente – uso de Contabilidade de Gestão (CG) – é dicotómica. Posteriormente, definiu-se como dummies todas as variáveis independentes. O objetivo é perceber se as variáveis independentes explicam a implementação da CG nas empresas de grande dimensão de Cabo Verde. Estas variáveis independentes foram definidas com base na Teoria de Contingência e na Teoria Institucional, descritas na seção 3.1. Para este efeito, consideraram-se as seguintes variáveis:

Variável dependente

- ☐ Uso de Contabilidade de Gestão – Assume o valor 1 se a empresa tem contabilidade de gestão e 0 se não tiver.

Variáveis independentes

- ☐ Existência de empresa-mãe; Tipo de formação dos colaboradores; Idade da empresa (faixa etária); Setor de atividade económica da empresa; Recomendações dos consultores e auditores; Estrutura de custos da empresa; Diversidade dos produtos; Estrutura organizacional; Descentralização; Padronização de procedimentos; Formalização das funções; Comunicação interna; Estratégia competitiva; Concorrência do mercado; Cultura organizacional; Incerteza dos mercados.

Para atingir os objetivos do estudo foram definidas as seguintes dummies:

- **Existência de Empresa-mãe** – Esta variável tinha três categorias (1-empresa-mãe estrangeira; 2-empresa-mãe nacional; 3-nenhuma das anteriores). Foi definida a seguinte dummy:

EM – Assume o valor 1 se tem empresa-mãe (estrangeira ou nacional) e 0 se não tem empresa-mãe.

- **Tipo de Formação dos Colaboradores** – esta variável também foi definida em 3 categorias (1-até 12º ano; 2-ensino básico completo; 3-ensino superior), de forma a analisar o grau de escolaridade dos colaboradores. A dummy definida foi a seguinte:

EDUES – assume o valor 1 se a maioria dos colaboradores tem formação superior e 0 se não tem formação superior.

- **Idade da Empresa** – esta variável foi definida em três categorias (1-até 5 anos; 2-



VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

de 5 a 10 anos e 3-superior a 10 anos), como sendo a faixa etária das empresas inquiridas. A dummy definida foi a seguinte:

IDAD – Assume o valor 1 se a empresa tem idade superior a 5 anos e 0 caso seja inferior a 5.

- **Atividade Económica da Empresa** – Esta variável foi definida em três categorias (1-SETind; 2-SETcom e 3-SETsev). A dummy definida foi a seguinte:

SETind – assume o valor 1 se pertencer ao setor da indústria e 0 se pertencer aos outros setores.

- **Recomendações dos Consultores e Auditores** – esta variável foi definida na escala de likert em cinco categorias (1-nenhuma; 2-poucas; 3-algumas; 4-frequentes; 5-muito frequentes). Definiu-se a seguinte dummy:

RECOMf_m – assume o valor 1 se as recomendações dos consultores e auditores for da escala 3, 4 e 5 e 0 caso contrário.

- **Estrutura de Custos da Empresa** – esta variável foi definida em duas categorias (1-maioritariamente diretos; 2-maioritariamente indiretos). Definiu-se a seguinte dummy:

ESTRUTcust – assume o valor 1 se os custos forem maioritariamente indiretos e 0 se forem maioritariamente diretos.

- **Diversidade dos Produtos** – esta variável foi definida na escala de likert em cinco categorias (1-muito baixo; 2-baixo; 3-moderado; 4-elevado; 5-muito elevado). Definiu-se a seguinte dummy:

DIVERSIDpr – assume o valor 1 se for da escala 3, 4 e 5 e 0 se for as outras opções.

- **Estrutura Organizacional** – esta variável foi definida na escala de likert em cinco categorias (1-inhábil; 2-pouco hábil; 3-moderado; 4- hábil; 5-muito hábil). Definiu-se a seguinte dummy:

ESTRUTorg – assume o valor 1 se for da escala 3, 4 e 5 e 0 caso contrário.

- **Descentralização** – esta variável foi definida na escala de likert em cinco categorias (1-nada centralizado; 2-pouco centralizado; 3-moderado; 4-centralizado; 5-totalmente centralizado). Definiu-se a seguinte dummy:

CENTRALIZ – assume o valor 1 se for da escala 3, 4 e 5 e 0 caso contrário.

- **Padronização de Procedimentos** – esta variável foi definida na escala de likert em cinco categorias (1-nada padronizado; 2-pouco padronizado; 3-moderado; 4-padronizado; 5-totalmente padronizado). Definiu-se a seguinte dummy:

PADRONIZAÇÃO – assume o valor 1 se for da escala 3, 4 e 5 e 0 caso contrário.

- **Formalização de Funções** – esta variável foi definida através da análise de duas



VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

variáveis, a formalização das tarefas e a formalização dos critérios de avaliação de desempenho. A variável formalização das tarefas foi definida na escala de likert em cinco categorias (1-sem descrição formal; 2-fracas descrição formal; 3-descrição moderada; 4-alguma descrição formal 5-descrição Formal). Definiu-se a seguinte dummy:

FORMALIDtarefas – assume o valor 1 se for da escala 3, 4 e 5 e 0 caso contrário.

A variável critérios de avaliação de desempenho foi definida em duas categorias (1 – Sim; 2 – Não). Definiu-se a seguinte dummy:

FORMALIDaval - Assume o valor 1 se for sim e 0 se for não.

- **Comunicação Interna** – esta variável foi definida na escala de likert em cinco categorias (1-Não fluída; 2-pouco fluída; 3-moderda; 4-alguma; 5-Fluída). Definiu-se a seguinte dummy:

COMUNICAÇÃO – assume o valor 1 se for da escala 3, 4 e 5 e 0 caso contrário.

- **Estratégia Competitiva** – esta variável foi definida em quatro categorias (1-liderança de custos; 2-diferenciação de produtos; 3–mista; 4–não sabe/não responde). Definiu-se a seguinte dummy:

ESTRAT – assume o valor 1 se for da escala 1, 2 e 3 e 0 caso for 4.

- **Concorrência do Mercado** – esta variável foi definida na escala de likert em cinco categorias (1-Nenhuma; 2-pouca; 3-alguma; 4-elevada; 5-Muito elevada). Definiu-se a seguinte dummy:

CONCORRÊNCIA – assume o valor 1 se for da escala 3, 4 e 5 e 0 caso contrário.

- **Cultura Organizacional** – esta variável foi definida através da análise de três variáveis, a tomada de decisões, a atitude da empresa face ao risco e o trabalho de equipa. Relativamente à tomada de decisão, foram agrupadas em quatro categorias (1-tomam decisões rapidamente e comunicam-nas aos colaboradores; 2-tomam decisões rapidamente, mas tentam explicar as razões antes de avançar; 3 –não tomam decisões antes de consultar os colaboradores; 4-apresentam os problemas aos colaboradores e tentam obter consenso). Definiu-se a seguinte dummy:

CULTURAtd – assume o valor 1 se for 1, 2 e 3 e 0 caso contrário.

A atitude da empresa face ao risco foi medida através de uma escala de Likert em cinco categorias (1–muito avessa ao risco; 2-pouco avessa ao risco; 3-neutral; 4-assume algum risco; 5–favorável ao risco). Definiu-se a seguinte dummy:

CULTURArisco – assume o valor 1 de for da escala 3, 4 e 5 e assume 0 caso contrário.

Quanto ao trabalho de equipa, foi definida na escala de likert em 5 categorias (1-pouco



VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

trabalho de equipa; 2-algum trabalho de equipa; 3-neutral; 4-trabalho de equipa; 5 – muito trabalho de equipa).

CULTURAtrabeq – assume o valor 1 se for da escala 3, 4 e 5 e assume 0 caso contrário.

• **Incerteza dos Mercados** – esta variável foi definida através da análise de duas variáveis. A incerteza da envolvente e o grau de crescimento do mercado. Quanto ao grau de incerteza do envolvente foi definida na escala de likert em cinco categorias (1-homogéneo; 2-pouco homogéneo; 3-moderado; 4-aproximadamente não homogéneo; 5-não homogéneo). Definiu-se a seguinte dummy:

INCERTEZA – assume o valor 1 se for da escala 3, 4 e 5 e 0 caso contrário.

O grau de crescimento do mercado foi definido na escala de likert em cinco categorias (1-estagnado; 2-pouco estagnado; 3-moderado; 4-em crescimento; 5–em expansão). Definiu-se a seguinte dummy:

MERCADO – assume o valor 1 se for da escala de 3,4 e 5 e 0 caso contrário.

Modelo estimado

Começou-se por aplicar o modelo de regressão linear binária com as todas as variáveis descritas anteriormente, por forma a analisar os determinantes que influenciam a implementação da CG nas empresas de grande dimensão de Cabo Verde.

Para formular este modelo, recorreu-se ao software SPSS, versão 19, na opção Analize (Regression – Binary logistic). Regrediu-se a variável dependente em cada uma das independentes e foram retiradas as que tinham wald menor do que quatro. Posteriormente, regrediu-se todas as variáveis que tinham um wald superior a quatro e estas mantiveram com resultado justificativo, ou seja, apresentando um wald superior a quatro. Pode-se concluir que estas quatro variáveis com wald superior a quatro são as que empiricamente justificam a implementação da CG e são as que apareçam no modelode regressão final. Obteve-se o seguinte resultado (tabela 2):

Tabela 2 – Variáveis na equação

	B	S.E.	Wald	df		Sig.	Exp(B)
EM	2,615	1,228	4,532	1		,033	13,662
SETind	1,858	,896	4,299	1		,038	6,409
Step 1 ^a IDAD	3,651	1,627	5,033	1		,025	38,516
MERCADO	1,734	,866	4,006	1		,045	5,663
Constant	-5,270	1,777	8,799	1		,003	,005

a. Variable(s) entered on step 1: EM, SETind, IDAD, MERCADO.



VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

Do resultado obtido, fez-se o teste dos wald, que considera significativa somente as variáveis com wald superior a quatro. Pode-se constatar que todas as variáveis mantiveram um wald superior a quatro, embora tenham reduzido ligeiramente. O que significa que as variáveis que explicam o uso da CG são: ter uma empresa-mãe, o crescimento do mercado (incerteza do mercado) onde a empresa está inserida, a atividade económica ser industrial e a idade da empresa. Sendo a idade das empresas avariável com maior impacto positivo no modelo. Deste modo, estimou-se o seguinte modelo de regressão final:

$$\ln \left(\frac{P}{(IDAD)1 - P} \right) = -5,20 + 2,615 (EM) + 1,858 (SETind) + 1,3654 + 1,734 (MERCADO) + \hat{\mu}_i \quad [1]$$

Para complementar os resultados da estimação da regressão binária, verificou-se se as variáveis explicativas estão correlacionadas entre si. Para verificar a correlação entre as variáveis, inicialmente testou-se se a distribuição das mesmas era normal. Para este efeito, formulou-se a hipótese nula H_0 : A distribuição das variáveis é normal e a hipótese H_a : A distribuição das variáveis não é normal. Aplicou-se o teste de normalidade no SPSS e concluiu-se que as variáveis possuem uma distribuição normal, rejeitando-se assim a hipótese alternativa. De acordo com os resultados, o teste de correlação utilizado foi o de Spearman, sendo n superior a trinta (Apêndice 1). Ao realizar o teste de Spearman verificou-se que existe uma correlação positiva, moderada e significativa, entre as variáveis SETind e IDAD. Ao realizar o mesmo teste, verificou-se que existe correlação positiva, elevada e significativa, entre as variáveis SETind e EM. Este resultado indica que maiores valores da SETind estão associados a maiores valores da EM. Do teste de Spearman verificou-se que existe correlação positiva, moderada e significativa, entre as variáveis SETind e MERCADO. Estes resultados indicam que as variáveis estão todas correlacionadas.

Desta forma, pode-se aceitar este modelo, como sendo o modelo final e justificativo do uso da CG em Cabo Verde.

4.1.2 Teste das hipóteses

Da análise do modelo final apresentado acima, note-se que a variável EM apresentou um wald superior a quatro, o que demonstra que esta variável tem poder explicativo no modelo. A estimativa do parâmetro associado à variável atingiu no modelo final um valor de 2,615, o que significa que uma variação positiva nesta variável, *ceteris paribus*, terá um incremento de 2,615 no $\ln \left(\frac{P}{(IDAD)1 - P} \right)$. Pode-se concluir que a primeira



VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

1- $\hat{\eta}$

hipótese é confirmada, ou seja, a implementação da CG nas empresas de grande dimensão de Cabo Verde é explicada pela pertença a um grupo, assim sendo, estas empresas possuem os mesmos sistemas e procedimentos da empresa-mãe. Pode-se afirmar que a CG é empiricamente explicada pela influência da empresa-mãe, o que significa que a hipótese H3: As empresas cabo-verdianas que utilizam a CG possuem uma empresa-mãe é confirmada.

No que diz respeito ao tipo de formação dos colaboradores, constata-se que o wald da variável EDUES é inferior a quatro. Pode-se concluir que a formação superior dos colaboradores nas empresas de grande dimensão cabo-verdianas não é um fator com poder explicativo na implementação da CG, o que significa que é rejeitada a hipótese H4: A utilização da CG pelas empresas cabo-verdianas depende da formação superior dos colaboradores.

Quanto a variável Atividade Económica, verifica-se que o setor de atividade influencia a implementação da CG e esta predomina nas empresas industriais, tal como concluem Innes e Mitchell (1998) e Clarke et al., (1999). Estes autores evidenciaram que as empresas industriais precisam de mais informações para a tomada de decisão, principalmente acerca dos custos dos inventários. O wald da variável SETind, foi sempre superior a quatro. A estimativa do parâmetro associada a esta variável foi de 1,858, o

que representa, ceteris paribus, o aumento significativo no $\ln\left(\frac{\hat{\eta}}{1-\hat{\eta}}\right)$, após um aumento

unitário neste fator. O que se pode concluir é que a hipótese H6: A implementação da CG nas empresas cabo-verdianas é predominante nas empresas industriais é confirmada.

A dummy RECOMf_m, da variável Recomendações dos Consultores e Auditores apresentou um wald inferior a quatro. Deste modo, a hipótese H5: A utilização da CG nas empresas cabo-verdianas depende das recomendações dos seus auditores e consultores é rejeitada.

Quanto à variável referente à Idade das Empresas, a dummy referente a IDAD, também apresenta um valor do wald superior a quatro no modelo final. A estimativa do parâmetro associada a esta variável é de 3,651, o que representa, ceteris paribus, o

aumento significativo no $\ln\left(\frac{\hat{p}}{1-\hat{p}}\right)$, após um aumento unitário neste fator. Pode-se

concluir que esta variável tem poder explicativo na implementação da CG nas empresas de grande dimensão de Cabo Verde. Neste sentido, a faixa etária das empresas explica a implementação da CG. Com isto, a hipótese H7: A implementação da CG nas empresas cabo-



VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

verdianas depende da idade das empresas é confirmada. Esta constatação vem corroborar a literatura que refere que empresas mais antigas tem maior probabilidade de implementarem a CG (O'Connor et al., 2004).

Quanto a variável Incerteza do Mercado, foi testada através de duas dummies, a INCERTEZA e o MERCADO. A dummy INCERTEZA foi analisada com a variável dependente através da regressão linear simples e obteve-se um wald inferior a quatro e foi retirada do modelo. O wald da variável MERCADO, foi sempre superior a quatro. A estimativa do parâmetro associada a esta variável foi de 1,734, o que representa,

ceteris paribus, o aumento significativo no $\ln\left(\frac{P}{1-\hat{\eta}}\right)$, após um aumento unitário neste

fator. Pode-se constatar que a dummy MERCADO influencia a implementação da CG, ou seja, o facto das empresas se encontrarem inseridas em mercados em expansão influencia o uso da CG. Deste modo, a hipótese H18: As empresas cabo-verdianas que implementam a CG atuam num mercado com alto grau de incerteza é confirmada.

A variável Estrutura de Custos da Empresa não influencia a implementação da CG em Cabo Verde. Da regressão simples da dummy ESTRUTcust obteve-se um wald inferior a quatro e esta não foi incluída no modelo final. Deste modo, a hipótese H8: As empresas cabo-verdianas com CG possuem custos industriais indiretos superiores é rejeitada.

A variável Diversidade dos Produtos da Empresa não influencia a implementação da CG em Cabo Verde, da regressão simples da dummy DIVERSIDpr, obteve-se um wald inferior a quatro e sendo assim, não foi incluída no modelo. Deste modo, a hipótese H9: As empresas cabo-verdianas com CG possuem maior diversidade de produtos e serviços é rejeitada.

A variável Estrutura Organizacional não influencia a implementação da CG nas empresas de grande dimensão de Cabo Verde. Da análise da dummy ESTRUTorg, conclui-se que a variável não é justificativa da implementação da CG, obteve-se um wald menor do que quatro e deste modo, esta não foi incluída no modelo. Assim sendo, a hipótese H12: As empresas cabo-verdianas que utilizam a CG têm estruturas organizacionais com elevado grau de habilidade para se adaptar a novas situações é rejeitada.

A variável Descentralização não influencia a implementação da CG nas empresas de grande dimensão de Cabo Verde. Da regressão simples da dummy CENTRALIZ com a variável dependente, obteve-se um wald inferior a quatro e a variável não foi incluída no modelo. Deste modo, a hipótese H10: As empresas cabo-verdianas com CG apresentam um elevado grau de descentralização é rejeitada.

A variável Padronização de Procedimentos não influencia a implementação da CG nas



VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

empresas de grande dimensão de Cabo Verde. Da regressão da dummy PADRONIZAÇÃO com a variável dependente conclui-se que não é justificativa para a implementação da CG, tendo obtido um wald menor do que quatro e deste modo, não foi incluída no modelo. Assim sendo, a hipótese H14: As empresas cabo-verdianas que implementam a CG têm um alto grau de padronização das funções e processos é rejeitada.

A variável Formalização de funções foi analisada através das dummies FORMALIDtarefas e FORMALIDaval, tendo ambas apresentado um wald menor do que quatro e deste modo não foram incluídas no modelo. Pode-se constatar que esta variável não influencia a implementação da CG nas empresas de grande dimensão de Cabo Verde. Desta forma, a hipótese H13: As empresas cabo-verdianas que implementam a CG têm uma formalização mais alta é rejeitada.

A dummy COMUNICAÇÃO da variável Comunicação Interna não influencia a implementação da CG em Cabo Verde. Obteve-se um wald inferior a quatro e esta não foi incluída no modelo. Deste modo, a hipótese H15: As empresas cabo-verdianas que implementam a CG são as que possuem um elevado grau de comunicação interna é rejeitada.

A dummy ESTRAT da variável Estratégia Competitiva não influencia a implementação da CG em Cabo Verde. Da regressão simples obteve-se um wald inferior a quatro e esta não foi incluída no modelo. Deste modo, a hipótese H17: As empresas cabo-verdianas que implementam a CG utilizam a estratégia de diferenciação é rejeitada. A dummy CONCORRÊNCIA da variável Concorrência do mercado não influencia a implementação da CG em Cabo Verde. Obteve-se um wald inferior a quatro e esta não foi incluída no modelo. Deste modo, a hipótese H16: As empresas cabo-verdianas que implementam a CG estão inseridas num ambiente mais competitivo é rejeitada.

Por último, a variável Cultura Organizacional foi analisada através das seguintes dummies: CULTURAtd; CULTURArisco; CULTURAtrebeq. Foram analisadas as dummies e todas apresentaram um wald inferior a quatro. Pode-se concluir que esta variável não influencia a implementação da CG em Cabo Verde. Deste modo, a hipótese H11: A implementação da CG nas empresas cabo-verdianas depende da cultura empresarial é rejeitada.

Das hipóteses testadas apenas foram confirmadas as hipóteses H3, H6, H7 e H18. Estas quatro hipóteses fazem parte do modelo de regressão final por apresentarem um wald superior a quatro. Todas as restantes hipóteses foram rejeitadas por apresentarem um wald inferior a quatro, ou seja, não são justificativas da implementação da CG em Cabo Verde. Através do modelo conclui-se que as empresas de grande dimensão de Cabo Verde que



VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

têm maior probabilidade de implementar a CG são as que possuem uma empresa-mãe; pertencem ao setor industrial; que foram constituídas há mais de dez anos e que se atuam em mercados em crescimento (incerteza do mercado), ou seja, a utilização da CG é justificada pela teoria institucional (influência da empresa-mãe) e pela teoria da contingência (atividade económica pertencente ao sector industrial, idade da empresa e a incerteza do mercado). Estes quatro determinantes são os empiricamente significativos para a implementação da CG em Cabo Verde, enquanto os outros potenciais determinantes não provaram ter poder explicativo na implementação da CG em Cabo Verde.

CONCLUSÕES

A evolução da CG ao longo dos anos, é justificado pelas alterações no meio envolvente, nomeadamente a internacionalização crescente e a evolução tecnológica. Mesmo com esta evolução, a utilização da CG varia nos diferentes países e verifica-se que as técnicas tradicionais são ainda muito utilizadas.

A primeira questão de investigação tinha como objetivo verificar a situação da CG em Cabo Verde. Observou-se que as técnicas predominantes são as tradicionais e que a CG ainda não se situa nas fases finais da evolução da CG, de acordo com os estádios de Kaplan e Cooper (1998).

A segunda questão tinha como objetivo conhecer os determinantes do uso da CG em Cabo Verde e para este efeito foram analisadas quinze determinantes à luz da Teoria da Contingência e da Teoria Institucional. Recorrendo a um modelo de regressão logística binária, concluiu-se que os determinantes que afetam a implementação da CG nas empresas de grande dimensão de Cabo Verde são a influência da empresa-mãe, o setor de atividade; a idade das empresas e a incerteza dos mercados, ou seja, a implementação da CG é justificada pela Teoria Institucional e pela Teoria de Contingência.

Deste modo, este estudo contribui para a verificação e atualização do estado da CG em Cabo Verde, evidenciando a predominância das técnicas tradicionais, sendo os mais utilizados, a orçamentação e os sistemas de custeio dos produtos. O estudo trouxe ainda um outro contributo importante, ao identificar os determinantes da implementação da CG em Cabo Verde, onde fatores como a idade das empresas, estar inserido num grupo empresarial (ter uma empresa-mãe), pertencer ao setor industrial e a incerteza do mercado, são aspetos preponderantes na implementação da CG.



VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

Pode indicar-se como principal limitação do estudo as poucas respostas obtidas das empresas e a aplicação do questionário ser essencialmente por correio eletrónico (google forms). Também na classificação das categorias das variáveis independentes na definição das dummies houve alguma dificuldade devido à natureza das variáveis.

Como recomendações para investigações futuras propõe-se verificar a ligação entre o ensino e a prática de CG em Cabo Verde. Também se sugere, fazer um estudo comparativo com outros países africanos ou da macaronésia.

IMPLICAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO

Acredita-se que este artigo tenha um contributo relevante, tanto a nível teórico como a nível prático. A nível teórico, no sentido de verificar as técnicas utilizadas e determinar os fatores que afetam a sua utilização. A nível prático, o contributo será para as empresas que tencionam implementar a CG, que ficam a conhecer os determinantes que podem afetar a sua utilização. Este estudo constitui também uma boa base para investigações futuras para a comunidade universitária e científica e poderá ser utilizado no ensino.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Adler, R., Everett, A. & Waldron, M. (2000) Advanced management accounting techniques in manufacturing: utilization, benefits and barriers to implementation, *Accounting Forum*, 24(2), 131-150.

Alawattage, C., Hopper, T., & Wickramasinghe, D. (2007). Introduction to management accounting in less developed countries. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 3(3), 183–191. <https://doi.org/10.1108/18325910710820256>.

Alves, M. C. (2002) Decisores e informação contabilística - sua influência nas decisões empresariais, Tese de doutoramento, Universidade da Beira Interior, Covilhã.

Anderson, S. & Lanen, W. (1999) Economic Transition, Strategy and the Evolution of Management Accounting Practices: The Case of India, *Accounting, Organizations and Society*, 24(5-6), 379-412.

Atkinson, A., Banker, R., Kaplan, R. & Young, S. (2001) *Management Accounting*. New Jersey, Prentice Hall.



VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

Brandt, M., Levine, S. & Gourdoux, J. (1999) Application of Activity-Based Cost Management, *Professional Safety*, 44(1), 22-27.

Brimson, J. & Antos, J. (1994) Activity-based Management for service industries, government entities and nonprofit organization, New York, John Wiley & Sons.

Bruns, W.J. & Waterhouse, J.H. (1975) Budgetary control and organization structure, *Journal of Accounting Research*, 13(2), 177-203.

Bryman, A. (2012) *Social Research Methods*. 4th Edition, Oxford University Press, NewYork.

Burn, J. & Scapen, R.W. (2000) Conceptualizing Management Accounting Change: An Institutional Framework. *Management Accounting Research*, 11(1), 3-25.

Byrne, S. & Pierce, B. (2006) An exploratory Investigation of Management Accounting Roles in Irish Manufacturing Firms, 29th Annual Congress European Accounting Association, Março, Dublin.

Caiado, A.P. (2015) *Contabilidade Analítica e de Gestão*, 8ª Edição, Áreas Editora. Lisboa.

Chenhall, R. (2003) Management Control Systems Design Within its Organizational Context: Findings from Contingency-Based Research and Directions for the Future, *Accounting, Organizations and Society*, 28(2-3), 127-168.

Chenhall, R.e Langfield-Smith, K. (1998) The relationship between strategic priorities, management techniques and management accounting: an empirical investigation using a systems approach, *Accounting, Organisations and Society*, 23(3), 243-264.

Chua, W. & Petty, R. (1999) Mimicry, Director Interlocks and the Interorganizational Diffusion of a Quality Strategy: A Note, *Journal of Management Accounting Research*, 11, 93-104.

Clarke, P., Hill, N. & Stevens, K. (1999) Activity-Based Costing in Ireland: Barriers to and Opportunities for Change, *Critical Perspectives on Accounting*. 10(4), 443-468.

Cooper, R. & Kaplan, R. (1992) Activity-based systems: measuring the costs of resource usage, *Accounting Horizons*, 6(3), 1-13.

Cooper, R. & Slagmulder, R., (1999) Integrating activity-based costing and economic value added, *Management Accounting*, 80(7), 16-17.



VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

Cooper, R. (1987) Does Your Company Need a New Cost System? *Journal of Cost Management*, (Spring), 45-49.

Cooper, R. (1989) You Need a New Cost System When, *Harvard Business Review*, 67(1), pp. 77-82.

Cooper, R., & Kaplan, R. S. (1988) Measure costs right: Make the right decisions, *Harvard Business Review*, 66(5), 96-103.

Cornick, M., Cooper, W. & Wilson, S. (1988) How do companies analyze overhead?”, *Strategic Finance*, 69(12), pp. 41-43.

Datar, S. & Gupta, M. (1994) Aggregation, Specification and Measurement Errors in Product Costing, *The Accounting Review*, 69(4), 567-591.

Drury, C. & Tayles, M. (2005) Explicating the Design of Overhead Absorption Procedures in UK Organizations, *The British Accounting Review*, 37(1), 47-84.

Drury, C. (1998) Recent and Future Developments in Management Accounting.

Comunicação Apresentada nas VII Jornadas de Contabilidade e Auditoria, Coimbra.

Drury, C. (2004) *Management and Cost Accounting*, Sixth Edition, Thomson Learning.

Faria, A.R.S.S. (2012) *Sistemas de Contabilidade de Gestão no setor hoteleiro do algarve: Planeamento ou improvisação?* Universidade do Algarve, Escola de Economia, Tese de Doutoramento, Algarve.

Ferreira D., Caldeira, C., Asseiceiro, J., Vieira, J. & Vivente, C. (2014) *Contabilidade de Gestão – Estratégia de custos e de resultados*, 1ª Edição, Rei dos Livros.

Ferreira, A. (2002) *Management accounting and control systems design and use: an exploratory study in Portugal*, Tese de doutoramento, The Management School, Lancaster University, Lancaster.

Ferreira, L. & Sarmiento, M. (2009) *Da Investigação Quantitativa em Contabilidade: Investigação por Questionário* in Vieira, R. e Maria J. M. (eds.) *Contabilidade e Controlo de Gestão: Teoria, Metodologia e Prática*, Lisboa, Escolar Editora, 165-208.

Fonseca, I & Machado, M. (2014) *Contabilidade de Gestão em Cabo Verde: Estudo Empírico em Empresas Industriais*. RIGC - Vol. XII, 24, 1-18.



VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

Fortin, M. F. (1999) O processo de investigação: da concepção à realização. Direitos reservados para língua portuguesa 1999. Lusociência – Edições Técnicas e Científicas,Lda.

Geiger, D. & Ittner, C. (1996) The Influence of Funding Source and Legislative Requirements on Government Cost Accounting Practices, *Accounting, Organizations and Society*, 21(6), 549-567.

Giannetti, R., Cinquini, L., Vitali, P., & Mitchell, F. (2021) Management Accounting Change as a Learning Process: a Longitudinal Analysis. *Qualitative Research in Accounting & Management*. Emerald Publishing Limited, 1176-6093.

Gomes, C. I. S., (2007) A contabilidade e o custeio baseado nas atividades nas grandes empresas portuguesas. Os determinantes do custeio baseado nas atividades, Tese de doutoramento em Ciências empresariais, ramo de contabilidade, Universidade do Minho, Escola de Gestão e Economia.

Granlund, M. & Lukka, K. (1998) It's a Small world of Management Accounting Practices. *Journal of Management Accounting Research*, 10, 153-179.

Gunasekaran, A., Marri, H. & Grieve, R., (1999) Justification and implementation of activity-based costing in small and medium sized enterprises, *Logistics Information Management*, 12(5),386-394.

Gupta, M. (1993) Heterogeneity issues in Aggregated Costing Systems, *Journal of Management Accounting Research*, 5, 180-196.

Helden, V. J., & Uddin, S. (2016). Public sector management accounting in emerging economies: A literature review. *Critical Perspectives on Accounting*, 41, 34–62.
<https://doi.org/10.1016/j.cpa.2016.01.001>.

Hofstede, G. (1993) Cultural Constraints in Management Theories. *The Academy of Management Executive*, 7(1), 81-94.

Hopper, T. & Powell, A. (1985) Making Sense of Research into the Organizational and Social Aspects of Management Accounting: a Review of its Underlying Assumptions, *Journal of Management Studies*, 22(5), 429-465.

Hopper, T., Tsamenyi, M., Uddin, S., & Wickramasinghe, D. (2009). Management accounting in less developed countries: What is known and needs knowing. *Accounting*,



VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

Auditing & Accountability Journal, 22(3), 469–514.
<https://doi.org/10.1108/09513570910945697>.

Horngrén, C., Foster, G. & Datar, S. (2000) Cost Accounting, a managerial emphasis, New Jersey, Prentice Hall. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2004.08.003>

Innes, J. & Mitchell, F. (1998) A practical guide to activity-based costing. London, CIMA. Innes, J., (2004), Handbook of management accounting, 3rd edition, CIMA.

Ittner, C. & Larcker, D. (2001) Assessing Empirical Research in Managerial Accounting: a Value-Based Management Perspective, Journal of Accounting and Economics, 32(1), 349-410.

Kaplan, R. (1986) Accounting lag: the obsolescence of cost accounting systems, California Management Review, 28(2), pp. 174-199.

Kaplan, R. S. & Atkinson, A. A. (1982) Advanced Management Accounting, 3rd Edition, New Jersey, Prentice Hall.

Kaplan, R. S. & Johnson, H. T. (1987) Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting. Boston: Harvard Business School Press.

Kaplan, R.S. & Anderson, S.R. (2004) Time-Driven Activity-Based Costing. Harvard Business Review. 82(50), 131–8.

Kaplan, R.S. & Cooper, R. (1998) Cost & Effect, Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance. Boston, Harvard Business School Press.

Kaplan, R.S. (1984) The Evolution of Management Accounting, The Accounting Review, 59(3), 390-418.

Laats, K., Haldma, T. & Peets, P. (2005) Management accounting change: evidence from Estonian manufacturing companies, 28th Annual Congress of the European Accounting Association, May, Gotemborg, Sweden.

Laitinen, E. (2005) Explaining management accounting change, 28th Annual Congress of the European Accounting Association, May, Gotemborg, Sweden.

Langfield-Smith, K. (1997) Management Control System and Strategy: a Critical Review,



VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

Accounting Organizations and Society, 22(2), 207-232. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(95\)00040-2](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(95)00040-2)

Lassou, P. J. C., Hopper, T., & Ntim, C. (2021). Accounting and development in Africa. Critical Perspectives on Accounting, in press. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2020.102280>.

Lasyoud, A. & Alsharari, N. (2017) Towards an Understanding of the Dimensions and Factors of Management Accounting Change, Asia-Pacific Management Accounting Journal, 12(1): 105-142.

Lebas, M. (1996) Management accounting practice in France, in Bhimani, Alnoor, Management Accounting European Perspectives, Oxford, Oxford University Press, 74-99.

Lebedev, P. (2019) Main Drivers of the Evolution of Management Accounting Concept in Russia: Global Ambitions vs. Local Way, Managing Global Transitions 17 (4): 289–316.

Leite, J. (2015) Abordagem Histórica e Institucional da Mudança em Contabilidade de Gestão: o Caso da Normalização nos Hospitais Públicos Portugueses, Tese de doutoramento em Contabilidade Universidade do Minho, Escola de Economia e Gestão.

Levy, J. (2014) Sistema de Custeio ABC: uma aplicação a uma empresa de construção civil em Cabo Verde. Dissertação de Mestrado. Universidade de Évora.

Libby, T. & Waterhouse, J., (1996) Predicting change in management accounting systems, Journal of Management Accounting Research, 8, 137-146.

Lopes, F. (2018) Práticas de Controlo de Gestão nas grandes empresas de Cabo Verde ilha de Santiago. Dissertação de Mestrado. Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa.

Luft, J. & Shields, M., (2003) Mapping Management Accounting: Graphics and Guidelines for Theory-Consistent Empirical Research, Accounting, Organizations and Society, 28(2- 3), 169-249.

Lukka, K. & Granlund, M., (1996) Cost Accounting in Finland Current Practice and Trends of Developments, The European Accounting Review, 5(1), 1-28.

Macchia, S. (2019) A Review on Management Accounting Change. What's Next?



Maher, M. (2000) Management Accounting Education at the Millennium. *Accounting Education*, 15 (2), 335–346.

Major, M. & Hopper, T. (2005) Managers Divided: Implementing ABC in a Portuguese Telecommunications Company, *Management Accounting Research*. 16(2), 205-229.

Major, M. (2002) The Impact of the Liberalization of the Portuguese Telecommunications Industry Upon Marconi's Management Accounting System: Activity-Based Costing and New Institutional Theory, *Tese de Doutoramento, Manchester School of Accounting and Finance*, Manchester.

Major, M. J. & Ribeiro, J. (2009) A Teoria Institucional na Investigação em Contabilidade in Vieira, R. & M. João M. (eds.) *Contabilidade e Controlo de Gestão: Teoria, Metodologia e Prática*, Lisboa, Escolar Editora, 35-56.

Martins, M., & Rodrigues, L. (2004) *O Custeio Baseado em Atividades (ABC): Implementação em PME*, Lisboa, Publisher Team.

Merchant, K.A. (1981) The Design of the Corporate Budgeting System: Influences on Managerial Behavior and Performance, *Accounting Review*, 11(4), 805-811.

Monteiro, C. & Andrade, L. (2015) Proposta de implementação do Sistema Integrado ABC-EVA numa empresa em Cabo Verde, *Artigo Apresentado no V Congresso Internacional dos TOC em Portugal*.

Monteiro, C. (2013) A Contabilidade de Gestão nas empresas de grande dimensão de Cabo Verde. *Revista Portuguesa de Contabilidade*, (4) 012, 3-24.

Monteiro, C. (2018) Proposta de um modelo de implementação do ABC numa empresa em Cabo Verde. *Artigo apresentado no Congresso Internacional de Contabilidade em França*.

Moore, K. & Yuen, S. (2001) Management accounting systems and organizational configuration: a life-cycle perspective, *Accounting, Organizations and Society*, 26(4- 5), 351-389.

Naranjo-Gil, D. & Hartmann, F. (2007) Management Accounting Systems, Top Management Team Heterogeneity and Strategic Change. *Accounting, Organizations and Society*, 32 (7-8), 735-756.



VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

Ndemewah, S., N. & Hiebl, M.R.W. (2021) Management Accounting Research on Africa, European Accounting Review, 22(21), 1029-1057.
<https://doi.org/10.1080/09638180.2021.1897025>.

O'Connor, N., Chow, C. & Wu, A. (2004) The Adoption of Western Management Accounting/Controls in China's State-Owned Enterprises During Economic Transition, Accounting, Organizations and Society, 29 (3-4), 349-375.
[https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(02\)00103-4](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(02)00103-4)

Oliveira, J., Pereira, S & Ribeiro, J. (2009) Investigação em Contabilidade de Gestão in Vieira, R. & M. João M. (eds.) Contabilidade e Controlo de Gestão: Teoria, Metodologia e Prática, Lisboa, Escolar Editora, 61-83.

Oliveira, N. (2017) Análise ao Atual Sistema de Custeio Utilizado e Implementação do Método de Custeio Baseado nas Atividades na CABNAVE – Estaleiros Navais de Cabo Verde, S.A.R.L. Dissertação de Mestrado. Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa (ISCTE).

Pierce, B. & Brown, R. (2004) An Empirical Study of Activity-Based Systems in Ireland. The Irish Accounting Review, 11(1), 33-55.

Pires, Rui A.R.; Alves, Maria C.G.; Rodrigues, Lúcia L. (2017) Uma revisão da investigação em contabilidade de gestão estratégica: 2000-2014. Gestin. ISSN 1645-2534. XV:14/15, 355-368.

Robalo, R. (2009) "Mudanças nos Sistemas de Contabilidade de Gestão" in Vieira, R. & M. João M. (eds.) Contabilidade e Controlo de Gestão: Teoria, Metodologia e Prática, Lisboa, Escolar Editora, 129-161.

Ryan, B., Scapens, R. & Theobald, M. (2002) Research Method Methodology in Finance, Accounting, London, Thomson.

Scapens, R., Ezzamel, M., Burns, J. & Baldvinsdottir, G. (2002) The Future Direction of UK Management Accounting Practices, CIMA, London.

Shields, M. (1995) An empirical analysis of firm's implementation experiences with activity-based costing, Journal of Management Accounting Research, 7(Fall), 148-158.

Shields, M. (1998) Management Accounting Practices in Europe: A perspective from States, Management Accounting Research, 9(4), 501-513.



VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

Shields, M. (2018) A Perspective on Management Accounting Research, *Journal of Management Accounting Research*, 30(3), 1-11. DOI: 10.2308/jmar-10618

Steeple, D.&Winters, C. (1993) A review of alternatives approaches to traditional costing methods, *Advances in manufacturing technology VII*, September, 196-200.

Swenson, D. (1995) The Benefits of Activity-Based Cost Management to the Manufacturing Industry, *Journal of Management Accounting Research*, 7(4), 167-180.

Teixeira, E. (2013) Determinantes de Contabilidade de Gestão nos Estabelecimentos Hoteleiros de Cabo Verde. Dissertação de Mestrado. Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias Escola de Ciências Económicas e das Organizações.

Torrecilla, A., Fernandez, A., Quiros, J. & Mosquero, M. (1996) Management Accounting in Spain: Trends in Thought and Practice, in Bhimani, A. (eds.) *Management Accounting European Perspectives*, Oxford, Oxford University Press, 180-198.

Vieira, R. (2002) Accounting and Change in the Financial services Actor: the Case of Activity-Based Costing in a Portuguese Bank, Tese de Doutoramento, University of Warwick, Warwick.

Vieira, R., Major, M.J. & Robalo, R. (2009) “Investigação Qualitativa em Contabilidade” in Vieira, R. & M. João M. (eds.) *Contabilidade e Controlo de Gestão: Teoria, Metodologia e Prática*, Lisboa, Escolar Editora, 129-161.

Waweru, N. M. & Uliana, E., (2005) Predictors of management accounting change in South Africa: Evidence from five retail companies, *Sajar*, 19(1), 37-71.

Yang, H., Yang, G. & Wu, W. (2006) Employee demography moderate involvement of decision making and adoption of management accounting innovations for Chinese accountants, *Journal of American Academy of Business*, 9(2): 338- 343.

Yazdifar, H., Zaman, M., Tsamenyi, M. & Askarany, D. (2008) Management Accounting Change in a Subsidiary Organization, *Critical Perspectives on Accounting*, 19(3): 404- 430.

Legislação consultada

Boletim Oficial da República de Cabo Verde, I Série, n.º 5, 2 fevereiro de 2008 - Sistema de



VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

Normalização Contabilística e de Relato Financeiro.

Boletim Oficial da República de Cabo Verde, I Série, 1.º suplemento n.º 46, 29 de julho de 2015. Decreto regulamentar n.º 6 - regula os termos do reconhecimento do estatuto das micro e pequenas empresas.

Apêndice 1

Correlations

			SETind	IDAD	EM	MERCADO
Spearman's rho	SETind	Correlation Coefficient	1,000	,336**	,502**	,327**
		Sig. (2-tailed)		,008	,000	,009
		N	62	62	62	62
	IDAD	Correlation Coefficient	,336**	1,000	,294*	,407**
		Sig. (2-tailed)	,008		,020	,001
		N	62	62	62	62
	EM	Correlation Coefficient	,502**	,294*	1,000	,335**
		Sig. (2-tailed)	,000	,020		,008
		N	62	62	62	62
	MERCADO	Correlation Coefficient	,327**	,407**	,335**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,009	,001	,008	
		N	62	62	62	62

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).



Sessão 6 - TOURISM (I) (Finance and Tax)

THE FUTURE OF HOTEL REVENUE MANAGEMENT IN PORTUGAL

FRANCISCO ALBUQUERQUE

Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril

frrma.gh@gmail.com

NUNO GUSTAVO

Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril

nuno.gustavo@eshte.pt

ABSTRACT

Increasing customer acquisition costs, intense competition, low operating margins and the disruptive effect of the COVID-19 pandemic on travel demand are all major problems that threaten the hotel industry's future profitability, which makes the proper application of Hotel Revenue Management more relevant than ever before.

Based on Kimes (2011, 2017), the present study aims to identify and understand future Hotel Revenue Management trends in Portugal for the next five years (2022-2027). A total of 30 Revenue Managers were surveyed in order to obtain a comprehensive conceptual framework regarding the future of Hotel Revenue Management in Portugal.

The results of the study indicate that technology will play an increasingly important role in the evolution of Hotel Revenue Management, THRM will continue to increase in popularity (particularly when applied to Food & Beverage outlets and Function Spaces) and GOPPAR will become the main KPI for competitive benchmarking in the hotel industry (to the detriment of RevPAR), as the field gradually moves towards profit-based metrics. Also, RM departments will have more autonomy and authority, as hotel organizations in Portugal move towards the creation of separate RM departments.



Keywords: hospitality; hotel revenue management; hotel management; tourism

INTRODUCTION

Hotel Revenue Management can be defined as a set of actions and tools aimed at optimising the net revenue and the gross operating profit of hotels (Ivanov, 2014) and it is consensual among the existing body of literature that it significantly contributes to increased hotel profitability (Anderson & Xie, 2010; Ferguson & Smith, 2014; Kimes, 2016).

The COVID-19 pandemic forced the hotel industry to innovate and improve many key processes (Kenny & Dutt, 2022; Le & Phi, 2021), where HRM was no exception. This phenomenon, along with the ever-increasing competitive intensity in the sector (Zhang et al., 2020), increased customer acquisition costs (Noone et al., 2017) and the low operating margins that characterise most of the hotel industry (Dimitrios et al., 2020), it makes the proper application of Hotel Revenue Management a necessity for those hotels who want to achieve maximum profitability.

For this reason, this study aims to identify the future trends of Hotel Revenue Management in Portugal for the next five years (2022-2027). Eight distinct dimensions of HRM will be investigated in this study: total hotel revenue management, pricing, distribution, performance measurement, departmental integration, the revenue manager, drivers of change and technology. It is our belief that by studying each dimension separately, we can gain a better understanding of the future direction of HRM for the short-term.

The research design is based on Kimes (2011,2017), which studies the future trends of HRM in several of its dimensions. Although there is other literature related to the future trends of HRM (Cross et al., 2009; Josephi et al., 2016; Talón-Ballesteros & González-Serrano, 2013), Kimes (2011, 2017) research design was considered to be the best starting point for this study based on the research goals.



VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

This study aims to contribute to the hotel industry and academia by pinpointing some of the future HRM trends in the aftermath of COVID-19 pandemic, a cataclysm that changed some core Hotel Revenue Management processes in a profound way (Denizci Guillet & Chu, 2021).

The findings of this study can potentially help HRM practitioners better understand the increasingly complex HRM landscape and, consequently, improve their ability to set up a proper revenue strategy for the near future, as international travel demand gradually returns to pre-COVID levels.

Lastly, the findings of this study expand on the limited research on the future of Hotel Revenue Management after the COVID-19 pandemic outbreak, mainly by providing a foundation for further and more detailed research on the future trends of each HRM dimension - whether in pricing, distribution, technology or any other of the dimensions studied.

LITERATURE REVIEW

The origin of Revenue Management dates back to the beginning of commercial transactions in modern civilization, where several merchants only presented their higher quality goods and services to the upper class, aiming to charge a higher price for their products (Ferguson & Smith, 2014)

Revenue Management core principles are rooted in economic theory, since one of its main objectives is to use pricing as a means for balancing supply and demand and achieving an optimal allocation of goods (Talluri & Ryzin, 2004). Although it can be applied to almost any industry, Revenue Management is particularly suited to industries with the following characteristics: perishable inventory, fixed capacity, volatile demand and heterogeneous consumers (Kimes et al, 2003; Guillet, 2020; Mulyani, 2021), explaining the growing popularity of RM in industries such as the hotel and airline industry.

In the last fifteen years, there has been an increasing degree of implementation of Hotel Revenue Management in hotel companies worldwide (Cetin et al., 2016; Webb, 2016). Simultaneously, it is noticed that there is an exponential increase in the amount of scientific



literature related to this field (Mulyani, 2021), with the future paradigm and trends of Hotel Revenue Management being one of the most frequently mentioned topics (Cross et al., 2009; Josephi et al., 2016; Kimes, 2008, 2011, 2017; Talón-Ballesteros & González-Serrano, 2013).

One of the most noticeable trends in the literature is the evolution of HRM from a tactical discipline, with a heavy emphasis on inventory controls, to a strategic discipline, mainly focused on long-term success with a more “customer-centric” approach (Cross et al., 2009; Kimes, 2011, 2016; Talón-Ballesteros & González-Serrano, 2013). The increased focus of HRM on customer lifetime value is strongly related to two other future tendencies - personalised pricing and individual segmentation (Viglia & Abrate, 2020). According to these authors, personalization will be a key aspect of HRM in the near future, being a function of the technological development in the field.

It is consensual among the existing body of literature in HRM that most of the future HRM trends are heavily dependent on the degree of technological evolution, both in the HRM field and in the hotel industry in general (Kimes, 2011; Viglia & Abrate, 2020; Webb, 2016). One of the most prominent trends in HRM is the rise of mobile apps as one of the key distribution channels in the industry (Kimes, 2011, 2017) and also for capturing customer data and understanding consumer behaviour (Cross et al., 2009; Webb, 2016). The increased implementation of Artificial Intelligence tools and processes, especially in the scope Big Data and Machine Learning, is also seen as one of the most promising trends in the field, helping Revenue Managers in their decision-making processes and in automating time-consuming tasks (Antonio et al., 2019; Josephi et al., 2016).

According to some authors (Kimes, 2011, 2017; Noone et al., 2017; Talón-Ballesteros & González-Serrano, 2013), Hotel Revenue Management is also experiencing a gradual paradigm shift regarding what constitutes success and how to measure performance. While Total Hotel Revenue Management is currently establishing itself as the new Revenue Management paradigm in the hotel industry (Zheng & Forgacs, 2017), the future paradigm will have a much



VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

bigger emphasis on profit optimization rather than a “revenue exclusive” focus. Cullen (2019) defines it as “Total Hotel Revenue Optimization” while Noone et al. (2017) label it as “Strategic Profit Management”. Although both concepts differ slightly in their own definition, they can be used interchangeably for the most part.

This paradigm shift in HRM towards a profit-oriented discipline also has its implications on the scope of performance measurement. The increased popularity of GOPPAR in the hotel industry (Kimes, 2011, 2017; Lee et al., 2019; Schwartz et al., 2017), will most likely result in it becoming the standard KPI for competitive benchmarking, to the detriment of RevPAR.

Within the scope of the skill set necessary for Revenue Managers to keep up with the complexities and ever-changing landscape of HRM, technological and analytical skills will be indispensable for future Revenue Managers (Joseph et al., 2016; Kimes, 2011, 2017), while, on the “soft skill” side of things, leadership and communication are regarded as the most important skills for the future (Kimes, 2011, 2017).

Regarding the future of the scientific literature on the field of HRM, Binesh et al. (2021) claim that the relationship between hotels and OTAs, as well as its impact on the industry, will be one of the most predominant topics in the literature for the next few years.

Based on the existing body of literature, it can be perceived as concerning that the number of articles published about the future of HRM, in the last five years, is almost non-existent. Consequently, it is of the utmost importance to produce new literature related to the future trends and the overall direction of Hotel Revenue Management, mainly due to the very time sensitive nature of the topic.

METHODOLOGY



VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

The research design used for this study is largely based on Kimes article “The future of Hotel Revenue Management”, published in 2011 and later updated in 2017.

The current study adopted a quantitative research approach, centred around a structured survey distributed via email and LinkedIn to its target population - Revenue Managers working in the Portuguese hotel industry. Judgmental or “expert” sampling was the sampling method chosen.

In total, thirty Revenue Managers working in the Portuguese hotel industry were surveyed between 17th May 2022 and 19th June 2022.

The survey consists of two distinct chapters, the first of which consists of technical questions about the future of HRM in Portugal in eight of its dimensions – THRM & Non-Rooms Revenue, pricing, distribution, performance measurement, departmental integration, the revenue manager, drivers of change and technology. Considering the importance of the scale used in the respondents’ responses (Cai et al., 2016), the 7-point Likert scale was chosen as the measurement scale for this chapter, ranging from 1 (Extremely Unlikely) to 7 (Extremely Likely). A 7-point Likert scale was chosen, opposed to the standard 5-point version, mainly because it provides a bigger variety of options and consequently makes it more likely to meet the objective reality of the respondents (Joshi et al., 2015).

The second chapter consists of ten questions about the work experience, motives and current professional situation of the respondents. In this chapter, a combination of multiple answer and closed answer questions were used, mainly since they are generally better suited for a quantitative research approach than open answer questions (Vitale et al., 2008).

Google Forms was the platform used for all the steps related to the elaboration and administration of the survey, as well as the preliminary tool for the respective data collection. Data analysis was performed using Python programming language, via the Jupyter Notebooks



VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

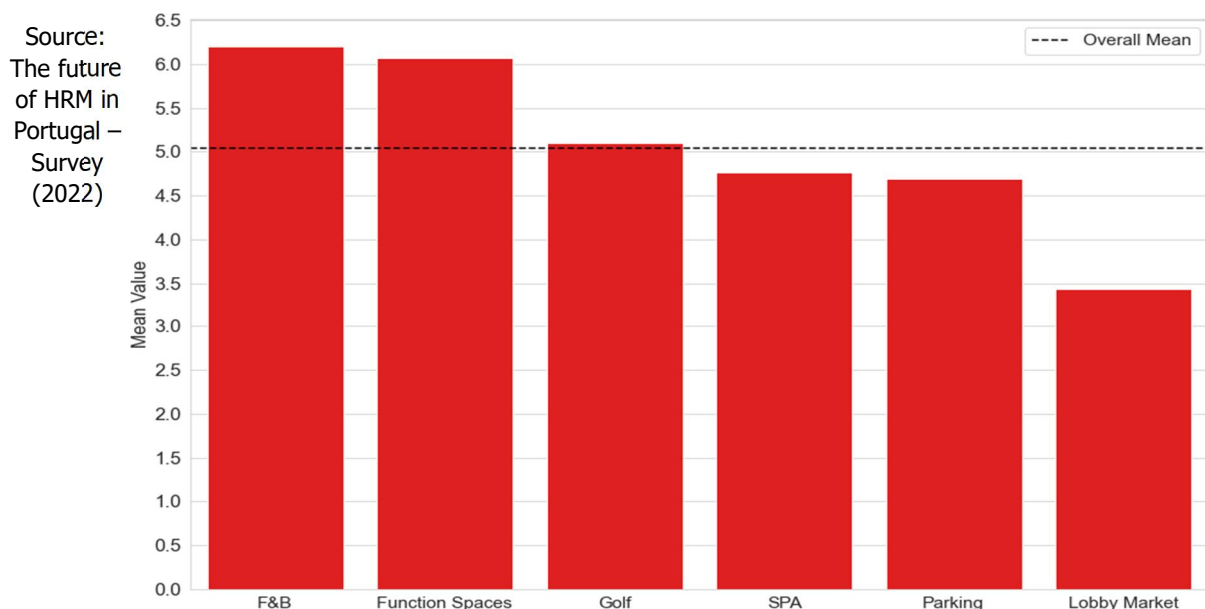
web application. Several Python libraries were used for the different phases of data processing:

- Pandas & NumPy: Data Cleaning and Transformation
- Pandas & NumPy: Exploratory Data Analysis
- Pandas, Matplotlib & Seaborn: Data Visualisation

Univariate analysis was conducted for each response, using the bar chart as the main data visualisation tool. In regard to the criteria followed in order to rank the results obtained, the arithmetic mean was used as the only statistical indicator to determine the results for each dimension studied. For example, if OTAs obtained the highest arithmetic mean out of all the options available in the Distribution dimension, it is classified as the main future tendency in the Distribution dimension of HRM.

RESULTS AND DISCUSSION

Graph 1 – Most likely Revenue Centers for RM application in the

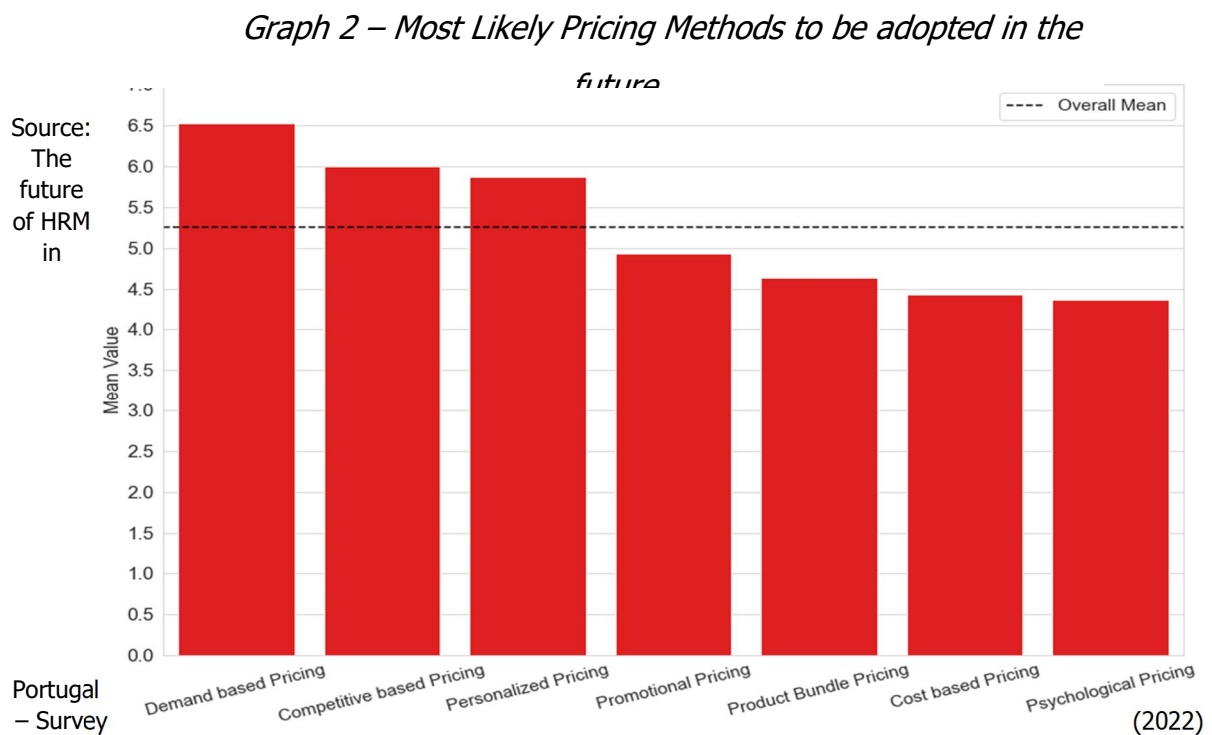


According to the research results, F&B outlets and Functions Spaces will be the revenue centers most likely to apply HRM methods and principles over the next five years in the Portuguese hotel industry. Both revenue centers present a mean value over 6 points, meaning



VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

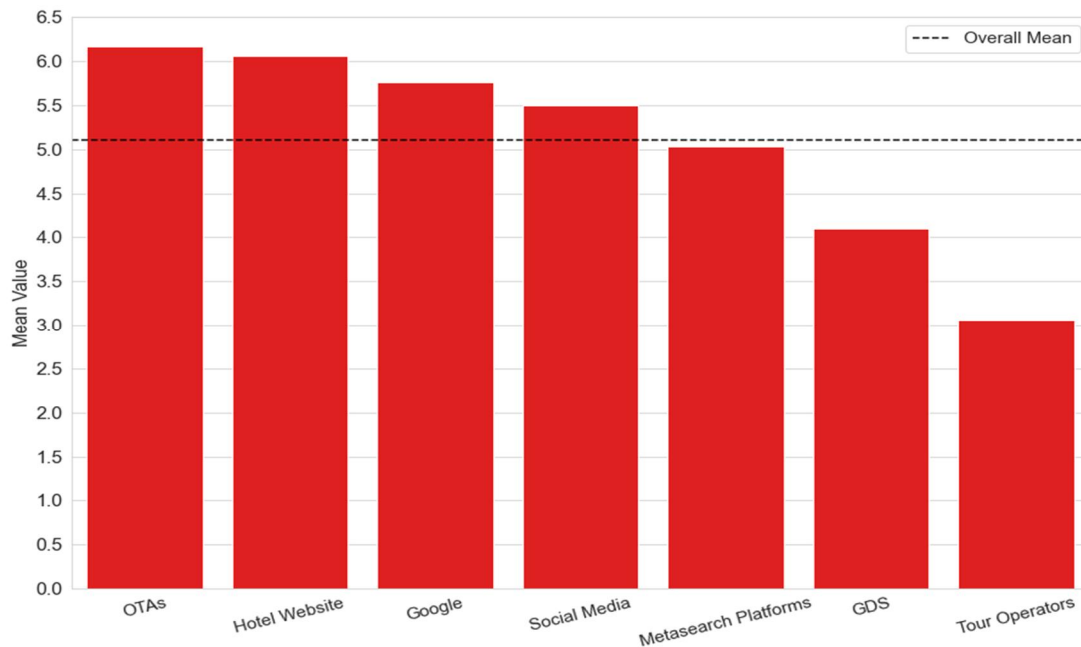
that almost every respondent thinks that these two revenue centers are the next frontier in terms of THRM application. These results support Kimes (2011, 2017) and Noone et al. (2017) findings, showing that F&B and Function Spaces are the next frontier regarding Non-Rooms RM.



In the pricing dimension, demand-based pricing will continue to be the main pricing method in the Portuguese hotel industry, supporting the idea that demand-based pricing is one of the cornerstones and a timeless principle of HRM (Denizci Guillet & Chu, 2021). On the other hand, despite literature suggesting that personalization is one of the key elements of future HRM pricing paradigms (Viglia & Abrate, 2020), competitive based pricing will remain as one of the two most relevant pricing methods for the next five years in the Portuguese Hotel Industry.



Graph 3 – Most likely Distribution Channels to be adopted in the future



Source: The future of HRM in Portugal – Survey (2022)

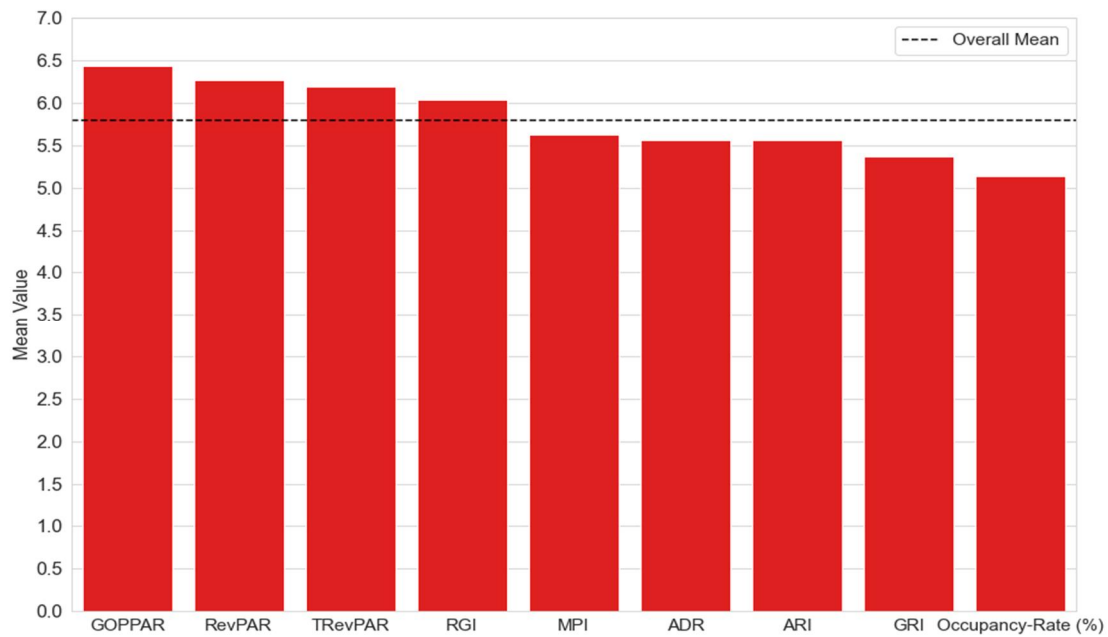
Online Travel

Agencies and Hotel Websites will be the distribution channels where HRM methods and techniques will be more relevant, obtaining a higher mean value than the other distribution channels presented. These findings suggest that most hotel organisations are making serious efforts to optimise their channel mix, with the main goal of minimizing the impact of rising distribution and customer acquisition costs (Ampountolas et al., 2019; Buhalis & Yen, 2020).



VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

Graph 4 – Most likely KPI's to be adopted in the future



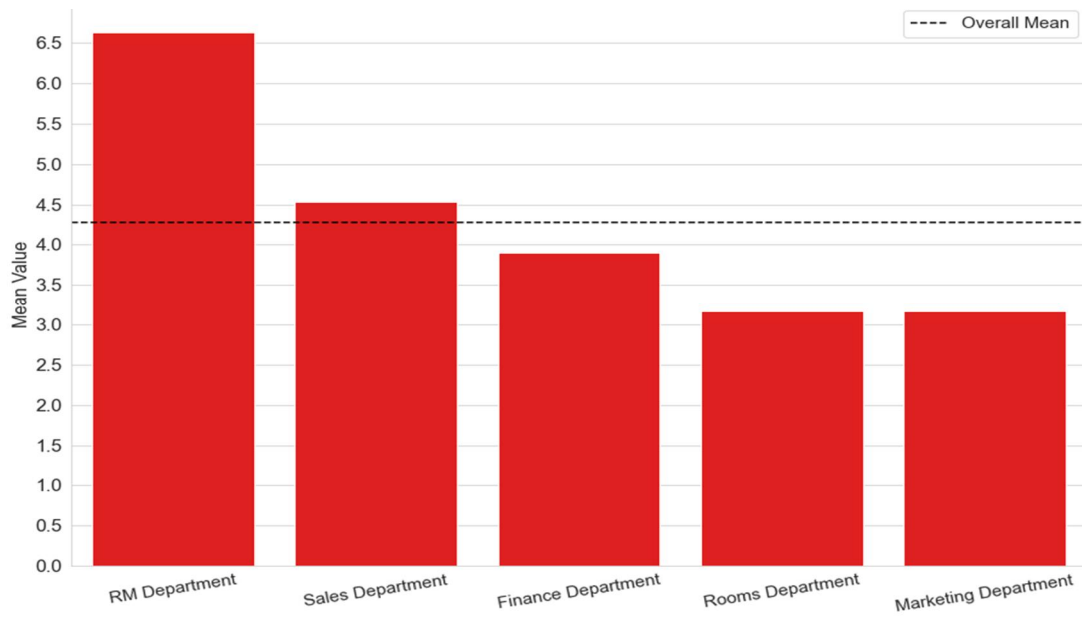
Source: The future of HRM in Portugal – Survey (2022)

In the performance analysis dimension, results show that GOPPAR will become the main KPI for competitive benchmarking in the Portuguese hotel industry, replacing RevPAR's current role. These findings are aligned with the current paradigm shift in HRM performance analysis, moving away from revenue-oriented metrics, such as RevPAR or RGI, to profit-oriented metrics like GOPPAR or NRevPAR (Lee et al., 2019; Schwartz et al., 2017).



VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

Graph 5 – Most likely Department to integrate HRM in the future

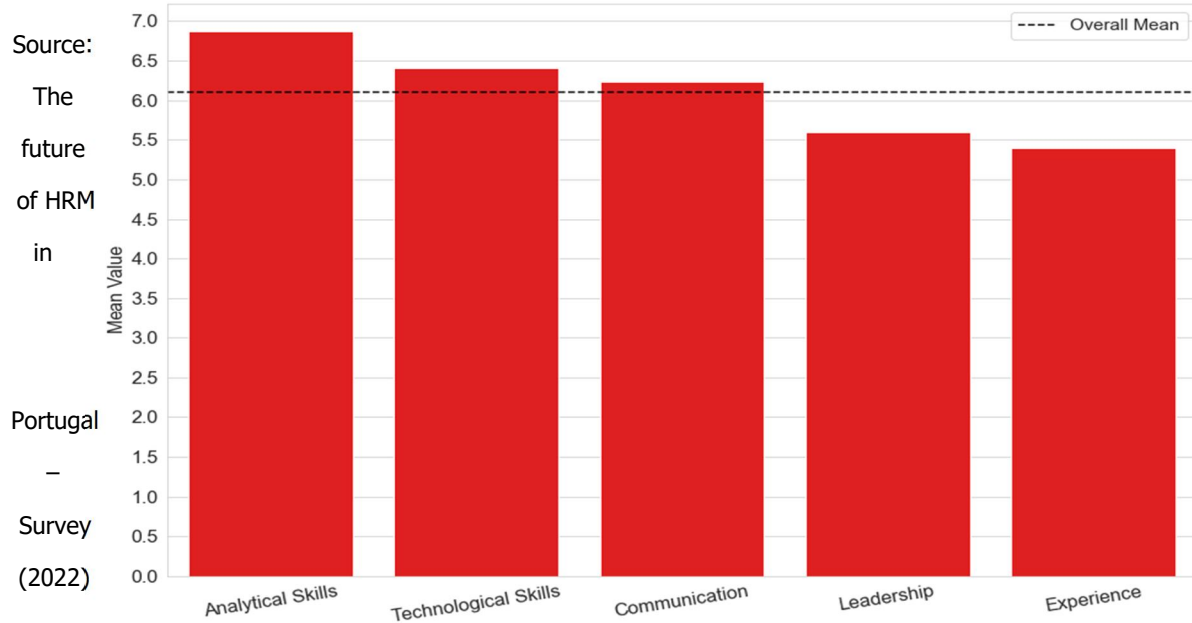


Source: The future of HRM in Portugal – Survey (2022)

The growing importance and autonomy of Revenue Management in the Portuguese hotel industry is also reflected in its departmental integration, with the results showing a clear tendency – the creation of a separate RM department - moving away from the integration of RM in the Sales & Marketing department. These results support Kimes (2011, 2017) findings, acknowledging that the integration of HRM in other departments is an obsolete practice and may lead to inferior results (Josephi et al., 2016).



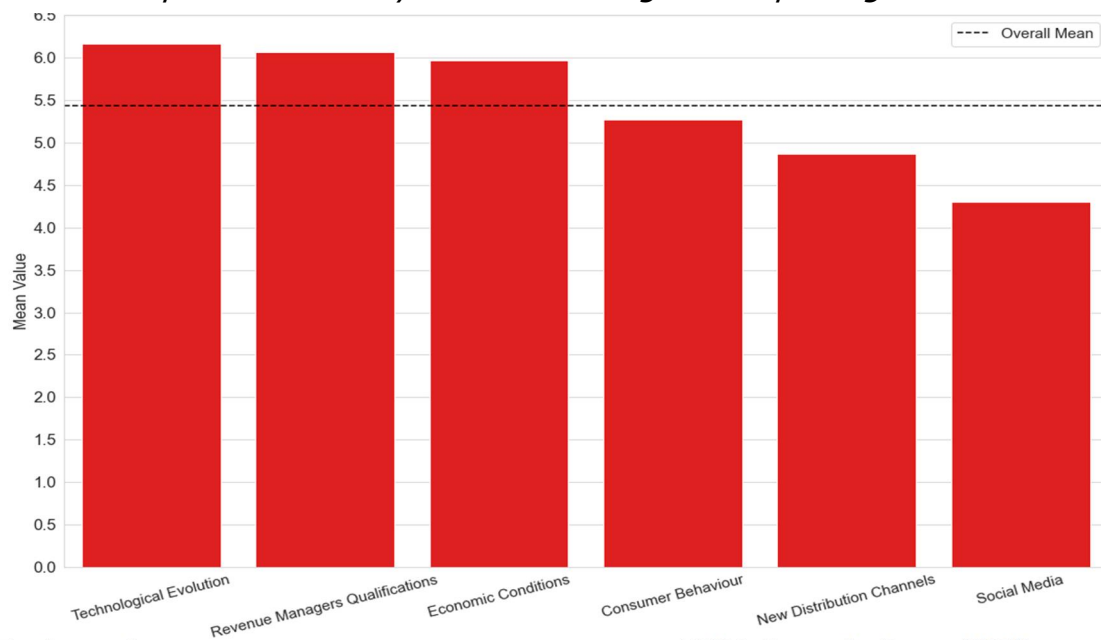
Graph 6 – Most valuable skills as a Hotel Revenue Manager in the future



Regarding the necessary skill set for future Revenue Managers, the findings reveal that both technological and analytical skills will be the most important skills for Hotel Revenue Managers in the next five years. These findings corroborate most of the literature in the scope of the Revenue Manager necessary skill set, since most authors claim that technological and analytical skills will be indispensable for future Revenue Managers in the hotel industry (Alrawadieh et al., 2021; Altin et al., 2017; Ebiendele & Ebiendele, 2018; Ferguson & Smith, 2014).



Graph 7 – Most likely Drivers of Change of RM paradigm in the future



Source:

The future of

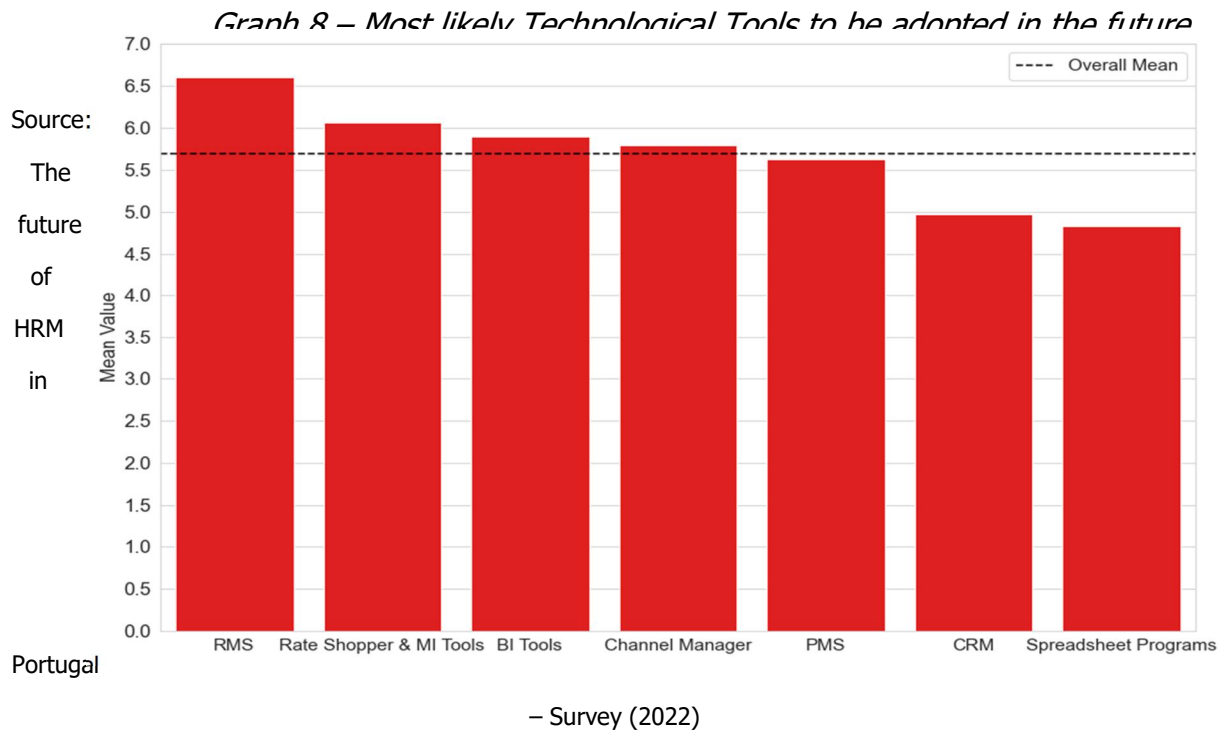
HRM in Portugal – Survey (2022)

The main driver of change of HRM in Portugal, for the next five years, will be the technological evolution in the field, as pointed out by Kimes (2011, 2017). These findings also support the consensual argument in the literature that technology has an enormous influence in the current HRM paradigm.

Having said that, the sophistication and competence of Hotel Revenue Managers was considered the second biggest driver of change in the field, which also supports the existing literature in this domain (Alrawadieh et al., 2021; Zheng & Forgacs, 2017), arguing that most changes to the HRM paradigm are heavily dependent on the skill set and qualifications of the Revenue Managers working in the hotel industry.



VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital



On the technological dimension of HRM, the Revenue Management System (RMS) is the technological tool with the greatest potential impact in the future paradigm of HRM in the Portuguese hotel industry, at least for the short term. These results are aligned with the existing body of literature in the scope of technology application on HRM, since RMS is considered, by a lot of authors, to be the technological tool with the greatest number of benefits inherent to its use by Revenue Managers (Ivanov & Zhechev, 2011; Millauer & Vellekoop, 2019; Peco-Torres et al., 2021), mainly due to the fact that it's a technological tool built for the sole purpose of Revenue Management practice, attending to all the main needs of Revenue Managers.



CONCLUDING REMARKS

Hotel companies that can accurately predict the overall direction and future trends of Hotel Revenue Management can potentially gain a serious competitive advantage over their competitors and achieve their long-term profit goals, although this topic still needs to be better addressed by the scientific literature in the field (Nair, 2018).

Based on the findings of this study and supported by the existing body of literature, we conclude that technology will play an increasingly important role in the future paradigm of Hotel Revenue Management, impacting several of its dimensions, such as distribution, forecasting and pricing (Viglia & Abrate, 2020; Webb, 2016). It will also act as the main driver of change in the field and will most likely be one of the main skills needed from future Revenue Managers, combined with analytical skills (Kimes, 2011, 2017). The technological tool with the greatest future impact will be the Revenue Management System, a software created specifically for the practice of RM.

Additionally, HRM is transitioning from a discipline with a very big emphasis on maximizing rooms revenue to a more holistic approach – also considering other revenue streams of the hotel, especially F&B outlets and Function Spaces (Noone et al., 2017; Zheng & Forgacs, 2017). This phenomenon is also reflected in the changing metrics used for HRM performance measurement, changing its focus from revenue-oriented metrics to profit-oriented ones. Based on the findings of this study, GOPPAR will become the standard KPI in the Portuguese hotel industry for the near future, to the detriment of RevPAR (Lee et al., 2019; Schwartz et al., 2017).

Furthermore, Revenue Management will continue to increase in popularity and become more pervasive in the Portuguese hotel industry, as independent hotels and chains move towards the creation of separate RM departments in their organisations, corroborating Kimes (2011, 2017) findings on the future international trends of Hotel Revenue Management.



RESEARCH IMPLICATIONS

This study intends to contribute to the hotel industry and to the academia. The findings intend to add value mainly to RM practitioners and to academics in the field of Revenue Management, Hospitality and Tourism.

By giving them concrete and actionable insights on the future direction of HRM in several of its dimensions, this study enables HRM practitioners to better adjust their revenue strategy and achieve their long-term revenue goals. For example, it can help them understand which distribution channels are worth investing in, which pricing techniques can be more effective and which technological tools offer the best ROI.

Regarding the contributions to academia, there are three main implications identified. Firstly, this study contributes to the overall Hotel Revenue Management literature by providing a holistic perspective of how Hotel Revenue Management will look like in a “post-covid world”.

Secondly, the several dimensions of HRM studied and their respective results can be a starting point for further and more detailed research about each dimension of HRM.

Lastly, this study contributes to the lacking body of literature in the field of hospitality in Portugal, filling the gaps between the hotel industry and academic research in Portugal.



REFERENCES

- Alrawadieh, Z., Alrawadieh, Z., & Cetin, G. (2021). Digital transformation and revenue management: Evidence from the hotel industry. *Tourism Economics*, 27(2), 328–345. <https://doi.org/10.1177/1354816620901928>
- Altin, M., Schwartz, Z., & Uysal, M. (2017). “Where you do it” matters: The impact of hotels’ revenue-management implementation strategies on performance. *International Journal of Hospitality Management*, 67, 46–52. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.08.001>
- Ampountolas, A., Shaw, G., & James, S. (2019). The role of social media as a distribution channel for promoting pricing strategies. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 2(1), 75–91. <https://doi.org/10.1108/JHTI-07-2018-0040>
- Anderson, C. K., & Xie, X. (2010). Improving hospitality industry sales: Twenty-five years of revenue management. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(1), 53–67. <https://doi.org/10.1177/1938965509354697>
- Antonio, N., Almeida, A., & Nunes, L. (2019). Big Data in Hotel Revenue Management: Exploring Cancellation Drivers to Gain Insights Into Booking Cancellation Behavior. *Cornell Hospitality Quarterly*, 60(4), 298–319. <https://doi.org/10.1177/1938965519851466>
- Binesh, F., Belarmino, A., & Raab, C. (2021). A meta-analysis of hotel revenue management. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 20(5), 546–558. <https://doi.org/10.1057/s41272-020-00268-w>
- Buhalis, D., & Yen, E. (2020). Exploring the Use of Chatbots in Hotels: Technology Providers’ Perspective. In *Information and Communication Technologies in Tourism* (pp. 231–242). Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-36737-4>
- Cai, M. Y., Lin, Y., & Zhang, W. J. (2016). Study of the optimal number of rating bars in the likert scale. *ACM International Conference Proceeding Series*, 193–198. <https://doi.org/10.1145/3011141.3011213>
- Cetin, G., Demirciftci, T., & Bilgihan, A. (2016). Meeting revenue management challenges: Knowledge, skills and abilities. *International Journal of Hospitality Management*, 57, 132–142. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.06.008>
- Cross, R. G., Higbie, J. A., & Cross, D. Q. (2009). Revenue management’s renaissance: A rebirth of the art and science of profitable revenue generation. *Cornell Hospitality Quarterly*, 50(1), 56–81. <https://doi.org/10.1177/1938965508328716>
- Cullen, K. (2019). *Evolving Dynamics: From Revenue Management to Revenue Strategy* (3rd ed.). Hospitality Sales & Marketing Association International.
- Denizci Guillet, B., & Chu, A. M. C. (2021). Managing hotel revenue amid the COVID-19 crisis. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(2), 604–627. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2020-0623>
- Dimitrios, B., Christos, P., Ioannis, R., & Vasiliadis, L. (2020). Strategic management in the hotel industry: Proposed strategic practices to recover from COVID- 19 global crisis. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 9(6), 130–138. <https://doi.org/10.36941/AJIS-2020-0117>



- Ebiendele, P., & Ebiendele, H. (2018). Design and Implementation of Mathematical Model for Revenue Management in Hospitality Industry. *Journal of Hotel and Business Management*, 07(01). <https://doi.org/10.4172/2169-0286.1000175>
- Ferguson, M., & Smith, S. (2014). The changing landscape of hotel revenue management and the role of the hotel revenue manager. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 13(3), 224–232. <https://doi.org/10.1057/rpm.2014.11>
- Ivanov, S., & Zhechev, V. (2011). Hotel Revenue Management - A Critical Literature Review. *TOURISM*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1977467>
- Joseph, S. H. G., Stierand, M. B., & van Mourik, A. (2016). Hotel revenue management: Then, now and tomorrow. In *Journal of Revenue and Pricing Management* (Vol. 15, Issues 3–4, pp. 252–257). Palgrave Macmillan Ltd. <https://doi.org/10.1057/rpm.2016.4>
- Joshi, A., Kale, S., Chandel, S., & Pal, D. (2015). Likert Scale: Explored and Explained. *British Journal of Applied Science & Technology*, 7(4), 396–403. <https://doi.org/10.9734/bjast/2015/14975>
- Kenny, J., & Dutt, C. S. (2022). The long-term impacts of hotel's strategic responses to COVID-19: The case of Dubai. *Tourism and Hospitality Research*, 22(1), 71–85. <https://doi.org/10.1177/14673584211034525>
- Kimes, S. E. (2011). The future of hotel revenue management. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 10(1), 62–72. <http://dx.doi.org/10.1057/rpm.2010.47>
- Kimes, S. E. (2016). The evolution of hotel revenue management. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 15(3–4), 247–251. <https://doi.org/10.1057/rpm.2016.27>
- Kimes, S. E. (2017). The future of hotel revenue management. *Cornell Hospitality Report*, 17(1), 1–12. <https://doi.org/10.1057/rpm.2010.47>
- Le, D., & Phi, G. (2021). Strategic responses of the hotel sector to COVID-19: Toward a refined pandemic crisis management framework. *International Journal of Hospitality Management*, 94. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102808>
- Lee, S., Pan, B., & Park, S. (2019). RevPAR vs. GOPPAR: Property- and firm-level analysis. *Annals of Tourism Research*, 76, 180–190. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2019.04.006>
- Millauer, T., & Vellekoop, M. (2019). Artificial intelligence in today's hotel revenue management: opportunities and risks. *Research in Hospitality Management*, 9(2), 121–124. <https://doi.org/10.1080/22243534.2019.1689702>
- Mulyani, Y. P. (2021). The Forty-year History of Revenue Management: Bibliometric Analysis. *OPSI*, 14(1), 38. <https://doi.org/10.31315/opsi.v14i1.4677>
- Nair, G. (2018). Dynamics of pricing and non-pricing strategies, revenue management performance and competitive advantage in hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 82. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.10.007>
- Noone, B., Enz, C., & Jessie, G. (2017). *Total Hotel Revenue Management: A Strategic Profit Perspective*. 17(8), 1–17. <https://doi.org/10.1002/9781119162285.ch6>
- Peco-Torres, F., Polo-Peña, A. I., & Frías-Jamilena, D. M. (2021). Revenue management and CRM via online media: The effect of their simultaneous implementation on hospitality



- firm performance. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 47, 46–57. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.02.004>
- Schwartz, Z., Altin, M., & Singal, M. (2017). Performance measures for strategic revenue management: RevPAR versus GOPPAR ra. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 16(4), 357–375. <https://doi.org/10.1057/rpm.2016.23>
- Talón-Ballesteros, P., & González-Serrano, L. (2013). Future trends in revenue management. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 12(3), 289–291. <https://doi.org/10.1057/rpm.2012.50>
- Talluri, K.T., Van Ryzin, G.J. (2004). The Economics of RM. In: The Theory and Practice of Revenue Management. International Series in Operations Research & Management Science, vol 68. Springer, Boston, MA. https://doi.org/10.1007/978-0-387-27391-4_8
- Viglia, G., & Abrate, G. (2020). Revenue and yield management: a perspective article. *Tourism Review*, 75(1), 294–298. <https://doi.org/10.1108/TR-04-2019-0117>
- Vitale, D. C., Armenakis, A. A., & Feild, H. S. (2008). Integrating qualitative and quantitative methods for organizational diagnosis: Possible priming effects? In *Journal of Mixed Methods Research* (Vol. 2, Issue 1, pp. 87–105). <https://doi.org/10.1177/1558689807309968>
- Webb, T. (2016). From travel agents to OTAs: How the evolution of consumer booking behavior has affected revenue management. In *Journal of Revenue and Pricing Management* (Vol. 15, Issues 3–4, pp. 276–282). Palgrave Macmillan Ltd. <https://doi.org/10.1057/rpm.2016.16>
- Zhang, D., Tu, J., Zhou, L., & Yu, Z. (2020). Higher tourism specialization, better hotel industry efficiency? *International Journal of Hospitality Management*, 87. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102509>
- Zheng, C., & Forgacs, G. (2017). The emerging trend of hotel total revenue management. In *Journal of Revenue and Pricing Management* (Vol. 16, Issue 3, pp. 238–245). Palgrave Macmillan Ltd. <https://doi.org/10.1057/s41272-016-0057-x>



Sessão 7 - ENTREPRENEURSHIP AND INNOVATION, HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND TOURISM

O DIREITO À DESCONEXÃO DOS TRABALHADORES

WORKERS' RIGHT TO DISCONNECT

Iva Faria

RESUMO

A informatização, a robotização, a crescente exigência dos trabalhadores por novas formas de adaptabilidade e flexibilidade, o crescimento exponencial da *gig economy* que obrigou a novas formas de prestação de trabalho com recurso a novas tecnologias e plataformas, já indiciavam uma revolução iminente nos mercados de trabalho mundiais. Até ao final de 2021, o direito de desligar não tinha qualquer definição legal no ordenamento jurídico português, pelo que era entendido como uma “faculdade que é assegurada aos trabalhadores, fora do período laboral, desligar os seus meios de comunicação eletrónica (*smartphones, tablets* ou *laptops*) ou, tendo-os ligados, não atender ou responder a telefonemas profissionais, mensagens de texto ou e-mails» (Moreira & Dray, 2022). O direito ao descanso surge, assim, como um direito fundamental dos trabalhadores e a digitalização das formas de trabalho conjugada com o trabalho remoto tem levado os trabalhadores a manterem-se apegados à prestação de trabalho muito para além do seu horário laboral, sendo imperioso assegurar o seu direito desconectar-se do trabalho para que possam efetivamente descansar e aproveitar seu tempo fora do trabalho.

Palavras-chave: Abstenção de contacto; Direito de desligar; Tempo de descanso; Tempo de trabalho

ABSTRACT

Computerization, robotization, the growing demand on workers for new forms of adaptability and flexibility, the exponential growth of the gig economy which forced new ways of providing work using new technologies and platforms, already hinted at an imminent revolution in world labor markets.



Until the end of 2021, the right to disconnect did not have any legal definition in the Portuguese legal system, so it was understood as a "faculty that workers are assured, outside the working period, to disconnect their means of electronic communication (smartphones, tablets, or laptops) or, having them turned on, not answering or responding to professional phone calls, text messages or e-mails» (Moreira & Dray, 2022)

The right to rest appears, therefore, as a fundamental right of workers and the digitalization of forms of work combined with remote work has led workers to remain attached to the provision of work far beyond their working hours, and it is imperative to ensure their right to disconnect from work so that they can effectively rest and enjoy of your non-work time.

Keywords: abstention from contact, right to disconnect, rest time, working time

1 INTRODUÇÃO

A informatização, a crescente exigência aos trabalhadores de novas formas de adaptabilidade e flexibilização, o crescimento exponencial da *gig economy* que obrigou a novas formas de prestação do trabalho com recurso a novas tecnologias e plataformas, faziam já adivinhar uma eminente revolução dos mercados de trabalho a nível mundial.

No entanto, nada preparou o mundo para o surgimento de um vírus que viria colocar os métodos de trabalho mais convencionais em causa e obrigar trabalhadores e empresas a adaptarem-se ao digital de forma tão rápida e abrupta como no início do ano de 2020.

A situação pandémica veio evidenciar as, já conhecidas, fragilidades do mundo do trabalho onde os trabalhadores já familiarizados com novas tecnologias e plataformas de trabalho colaborativo preteriram os trabalhadores que, por uma ou outra razão ligada ao desconhecimento, idade ou resistência à mudança, teimavam em não acompanhar os tempos modernos.

Os trabalhadores que conseguiram trabalhar a partir de casa asseguraram o seu rendimento e posto de trabalho e os empregadores foram obrigados a prescindir de algo que tanto prezavam: a cultura do presencialismo sob o pretexto de que se trabalha melhor no local de trabalho na tentativa vã de ofuscar o que sempre foi visível a todos, ou seja, presencialmente os trabalhadores são mais facilmente controláveis.

A libertação contida depois de um primeiro confinamento levou os empregadores a repensar como seria o trabalho dali em diante: muitos concluíram que existem grandes vantagens em colocar os trabalhadores a trabalhar a partir de casa, como a redução dos custos e a desnecessidade de existência de espaços mas outros houve que, assim que foi possível, voltaram ao esquema original de trabalho presencial essencialmente por motivos de



inoperacionalização de algumas atividades por via de trabalho a distância como foi o caso do setor da hotelaria, restaurantes e bebidas.

Os trabalhadores, por seu lado, foram obrigados a reinventar-se tendo que lidar com a realidade estonteante de trabalhar em casa sujeitos a distrações constantes com filhos a ter aulas *on-line* enquanto eles próprios tinham o seu período normal de trabalho para cumprir e, ainda fazer refeições para a família, tratar das roupas e revezarem-se a sair para comprar alimentos e dar uma vista de olhos pelos pais para assegurar que tudo estava bem, o que desencadeou um desgaste sem precedentes nos trabalhadores e pôs na ordem do dia o tema da saúde mental e familiar dos trabalhadores.

Depois de um segundo confinamento no início do ano de 2021, ficou claro que o modelo a seguir passaria por um modelo híbrido com estímulo ao trabalho a distância e regresso aos locais de trabalho por forma a colmatar o isolamento pessoal e social do trabalhador, promover o contacto entre trabalhadores e entre estes e as chefias e a própria empresa por forma a favorecer a produtividade e evitar o *burnout*.

No entanto, os empregadores, perdendo o controlo que até aí detinham, sobrecarregaram os trabalhadores de tarefas concedendo-lhes menos tempo para as concretizar por forma a garantir que estavam efetivamente a trabalhar ao mesmo tempo que asseguravam a produtividade dos mesmos numa clara limitação dos seus direitos fundamentais.

O excesso do trabalho e a exaustão acabariam por se revelar os mais expressivos efeitos colaterais do trabalho a distância pelo que o futuro terá de passar necessariamente por novas técnicas de gestão inclusiva que contemplem a redução e flexibilização dos tempos de trabalho, a racionalização da utilização das tecnologias em ambiente de trabalho; a atribuição de maiores autonomia e responsabilidade aos grupos de trabalho, o favorecimento da conciliação do trabalho com a vida pessoal e familiar dos trabalhadores e mesmo por novas formas de compensação aos trabalhadores como a atribuição de *fringe benefits*² objetivando a sua estabilidade emocional e física.

2 REVISÃO DE LITERATURA

² Os *fringe benefits* são benefícios adicionais oferecidos pelo empregador aos seus trabalhadores e podem consistir, por exemplo, em almoços gratuitos, mensalidades de ginásios, subsídios de transporte, creches, consultas de psicologia, serviços de lavandaria, etc.



A desconexão da vida laboral tornou-se imperativa para obviar o caminho para o qual estávamos a seguir de fragilização de trabalhadores e destruição de vidas e famílias (Redinha, 2004).

O direito à desconexão não possuía, até ao final do ano de 2021, qualquer definição legal no ordenamento jurídico português pelo que era entendido como uma «faculdade que aos trabalhadores é assegurada de, fora do período de trabalho, desligarem os seus meios de comunicação eletrónica (sejam estes *smartphones*, *tablets*, ou computadores portáteis) ou de, tendo-os ligados, não atenderem ou responderem a chamadas telefónicas, mensagens de texto ou mensagens de correio eletrónico profissionais». (Moreira & Dray, 2022)

A *ratio* da criação deste instituto prendeu-se com a necessidade de assegurar aos trabalhadores a conciliação entre a vida pessoal e profissional prevenindo o *blurring* entre o tempo de trabalho e a vida privada (Gauriau, 2020), mas tem objetivos ainda mais alargados como evitar fenómenos crescentes como o *burnout* (ou síndrome do esgotamento profissional) e estimular a produtividade favorecendo pausas e períodos de descanso.

É fundamental analisar a questão dos tempos de trabalho e de descanso e a sua relação para se conseguir garantir a maior produtividade dos trabalhadores sem colocar em causa a sua vida privada.

3 METODOLOGIA

O desenho metodológico do presente estudo visou contemplar elementos e situações que consideramos relevantes para os factos em análise utilizando-se o método dedutivo expositivo partindo-se do quadro normativo legal para se perceber em que está a ser aplicado em situações concretas.

Quanto à natureza da pesquisa, o estudo insere-se no âmbito da pesquisa básica por meio de abordagem qualitativa descritiva com o intuito de contribuir, no campo do conhecimento já existente, com novas e atuais situações em que sucedem: o direito à desconexão e ao descanso nas relações laborais.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A Constituição da República Portuguesa contém um normativo (artigo 29.º) que estabelece este dever do empregador em permitir aos trabalhadores a conciliação da sua vida pessoal e profissional. No entanto, também o Código do Trabalho (CT) contempla várias normas que



facilitam esta conjugação como o estabelecimento do períodos de descanso (artigo 199.º), de limites máximos do período normal de trabalho (artigo 203.º), de intervalos de descanso (artigo 213.º), de descanso diário (artigo 214.º), de descanso semanal (artigo 232.º), consagrando, inclusivamente, sanções nos casos de violação de direito dos trabalhadores ao descanso por meio de contraordenações graves e/ou qualificação como trabalho suplementar com o inerente direito a retribuição específica (artigo 268.º) e, eventual, descanso compensatório (artigo 229.º).

O direito ao descanso é, pois, um direito absolutamente fundamental dos trabalhadores e a determinação e organização dos tempos de trabalho revelam-se questões fulcrais de análise já que «a determinação do tempo de trabalho limita a subordinação do trabalhador perante o empregador e assegura a sua liberdade pessoal, que constitui um pressuposto axiológico fundamental do vínculo laboral.» (Ramalho, 2016).

O artigo 199.º do CT estabelece como tempo de descanso «o que não seja tempo de trabalho» pelo que se revela imprescindível compreender, antes de mais, o que se entende por tempo de trabalho. O n.º 1 do artigo 197.º do CT considera «tempo de trabalho qualquer período durante o qual o trabalhador exerce a atividade ou permanece adstrito à realização da prestação (...)» apresentando, assim, duas formas de tempo de trabalho.

Numa primeira parte, o trabalho prestado pelo trabalhador que se apresenta no local de trabalho, em horário de trabalho. Mas, o artigo vai mais longe e estabelece uma segunda parte relativa, não a uma prestação de trabalho efetivo mas antes a uma disponibilidade do trabalhador para a realização da prestação que se pode concretizar em graus diferentes: um primeiro grau, em que o trabalhador está no local de trabalho mas momentaneamente sem ocupação efetiva; um segundo grau, em que o trabalhador que se encontra num regime *on hold*, a aguardar ser chamado; ou, um terceiro grau, em que o trabalhador, na posse de ferramentas e utensílios digitais como *smartphones* ou *tablets*, pertença do empregador, se vê obrigado a responder a chamadas e *e-mails* em prazos previamente estabelecidos sem qualquer consideração pelos seus tempos de repouso e lazer.

«Face a estas diferenças, a disponibilidade do trabalhador não deverá ter um tratamento uniforme. Enquanto o primeiro se encontra evidentemente dentro das fronteiras conceptuais do tempo de trabalho, já quanto ao segundo a jurisprudência não é unânime na sua qualificação. Quanto ao terceiro, que na prática tem restringido o direito ao descanso do trabalhador, tem sido ignorado como subsumível ao conceito de trabalho.» (Oliveira, 2021)

O teletrabalho obrigatório e/ou recomendado, na sequência da situação pandémica vivenciada em Portugal nos últimos anos veio agudizar esta questão da disponibilidade dos trabalhadores (Moreira, O direito à desconexão dos trabalhadores, 2018) que, agora em casa, se viram obrigados a apresentar mais resultados (Moreira, Direito do Trabalho na Era Digital, 2022) sendo obrigados a uma conetividade permanente aos seus instrumentos de trabalho



que tiveram de deslocar para sua casa ou mesmo pelos seus próprios meios como telemóvel e acesso à *internet* pessoais.

O direito ao descanso do trabalhador que lhe permite desligar-se do ambiente de trabalho, nomeadamente, concedendo-lhe a possibilidade de não atender chamadas, *e-mails*, *whatsapps* ou quaisquer outras comunicações eletrónicas (ou não) de cariz profissional que lhe cheguem em momento de não trabalho encontra-se agora totalmente esbatido uma vez que os trabalhadores, ou por pressão dos empregadores em exigirem uma quase imediata resposta ou porque os próprios trabalhadores, pressionados por uma necessidade de mostrar trabalho em tempos de crise, aliada ao pânico da dispensabilidade, constantemente verificam os seus *e-mails* em detrimento dos seus tempos de *off-line* numa manifestação clara de «FOMO - *fear of missing out*, que é uma forma de ansiedade social que origina que os trabalhadores desenvolvam quase uma relação obsessiva com as comunicações profissionais, até porque têm um grande receio que poderia denominar-se de FOFB – *fear of being fired*». (Moreira, Direito do Trabalho na Era Digital, 2022)

A jurisprudência tem vindo a distinguir, assim, dois tipos de disponibilidade: aquela em que o trabalhador se encontra fisicamente no local de trabalho ainda que não esteja efetivamente a prestar trabalho e aquela em que não se encontrando no local de trabalho está permanentemente ligado, conectado mas não presta trabalho efetivo e as respostas são opostas já que, no primeiro caso, a disponibilidade será considerada tempo de trabalho e, no segundo caso, tratar-se-á de tempo de repouso ^{3 4}.

As novas ferramentas de trabalho digital associadas ao teletrabalho que pode ser concretizado em qualquer espaço trazem imensuráveis vantagens para os empregadores, mas criam no trabalhador uma pressão e urgência de resposta, com eventual necessidade de adaptação a outros fusos horários para dar resposta a clientes que o leva, em muitos casos, a pôr de parte a sua estabilidade emocional, familiar e pessoal com consequências ao nível da redução de atenção e produtividade e também do desgaste e deterioração da sua saúde física e mental.

Na sequência, urge garantir ao trabalhador um direito a desconectar-se, um «"direito à não conexão" (dir-se-ia: de um *right to be let alone*) por parte da empresa, de um do *not disturb!*» (Amado, Tempo de trabalho e tempo de vida: sobre o direito à desconexão profissional, 2018).

O respeito pelo direito ao descanso dos trabalhadores tem sido, nos últimos anos, tema de discussão e análise chegando mesmo, quer a doutrina, quer a jurisprudência a referir-se a este fenómeno de intensa conectividade e exigência máxima como uma nova espécie de

Ac. STJ de 20/06/2018 (Ribeiro Cardoso), Proc. 641/15.1T8LSB.L1.S1, <http://www.dgsi.pt>.

⁴ Ac. STJ de 09/01/2019 (Ribeiro Cardoso), Proc. 2066/15.0T8PNF.P1.S1, <http://www.dgsi.pt>.



«escravatura» (Moreira, Direito do Trabalho na Era Digital, 2022) ^{5 6} constatando a crescente perturbação das questões profissionais na vida pessoal e impondo-se a defesa de um direito a uma desconexão que permita ao trabalhador um período de descanso efetivo que pode utilizar como bem entender nem que seja para desfrutar de um *dolce far niente*.

Em Portugal, o Bloco de Esquerda apresentou um Projeto de Lei n.º 552/XIII/2ª, de 9 de junho de 2017, pugnando pela consagração de um dever que impenderia sobre o empregador de não conexão com o trabalhador afastando a ideia europeia que buscava a imposição de um direito ao desligamento por parte do trabalhador e exortando a necessidade de (também em claro desvio da filosofia europeia que sempre evitou o seu estabelecimento) serem criados meios sancionatórios sempre que seja violado esse dever.

Na verdade, o Projeto apresentado assentava em três pilares essenciais: um primeiro, no qual se estabelecesse um dever de não conexão dos empregadores com os seus trabalhadores no seu período de descanso; um segundo, mais ousado, solicitando a criação de uma norma que punisse os empregadores que contactassem os seus trabalhadores fora do horário do trabalho e que, caso o fizesse, tal constituísse assédio em contexto laboral; e, finalmente, um terceiro, a recuperação de uma medida entretanto abolida de dever de envio do mapa de horário de trabalho para a Autoridade para as Condições de Trabalho.

Por sua vez, também o Partido Socialista apresentou um Projeto de Lei n.º 644/XIII, de 19 de outubro de 2017, propondo um aditamento ao Código do Trabalho de um artigo 199.º-A, para regulamentação da *utilização de ferramentas digitais no âmbito da relação laboral* por forma a garantir-se um efetivo direito ao descanso dos trabalhadores abrindo, no entanto, a porta a algumas possibilidades em que tal intromissão possa vir a ocorrer fundamentadas em exigências imperiosas do funcionamento da empresa.

No entanto, pensamos que esta solução (à semelhança da solução francesa) peca pela incapacidade de concretização deixando, em caso de frustração de acordo, para o empregador a definição de quais seriam as situações subsumíveis ao conceito de *exigências imperiosas da empresa*.

O Partido das Pessoas, dos Animais e da Natureza, por via do seu Projeto de Lei n.º 640/XIII/3ª, de 17 de outubro de 2017 propôs a declaração expressa de um direito à desconexão profissional com alteração e aditamentos ao artigo 199.º do CT. No entanto, este Projeto Lei foi mais ousado e propôs ainda o aditamento ao CT de um artigo 214.º-A sob a epígrafe *Períodos de descanso e desconexão profissional*, concretizando os moldes em configuraria o

⁵ Ac. TRC de 08/11/2007 (Fernandes da Silva), Proc. 482/05.4TTVIS.C1, <http://www.dgsi.pt>.

⁶ Ac. STJ de 09/01/2019 (Ribeiro Cardoso), Proc. 2066/15.0T8PNF.P1.S1, <http://www.dgsi.pt>.



direito da desconexão profissional concedendo-lhe a faculdade de ignorar ou impedir mesmo o recebimento de comunicações da iniciativa da entidade empregadora, colegas de trabalho ou quaisquer terceiros durante os seus períodos de descanso.

Finalmente, o Projeto-Lei n.º 643/XIII/3ª de Os Verdes, de 17 de outubro de 2017, numa iniciativa mais singela propuseram uma alteração ao artigo 199.º do CT com um aditamento de um número 2 estabelecendo que a violação do período de descanso do trabalho por parte do empregador, ainda que por via eletrónica ou de comunicação, constitui contraordenação muito grave.

Em 2019, o Partido Socialista apresentou o Projeto de Lei n.º 1217/XIII, de 15 de maio, iniciativa, entretanto caducada em 24 de outubro de 2019, mas que visava aprovar a *Carta dos Direitos Digitais na Era Digital*. Ora, esta iniciativa revestia grande relevância na medida em que estabelecia, entre outros, o tão ambicionado direito ao desligamento.

«Artigo 16.º

Direito de desligar dispositivos digitais

1. Todos têm o direito de desligar dispositivos digitais fora do horário de trabalho, por forma a garantir o direito ao descanso e ao lazer, a conciliação da atividade profissional com a vida familiar, e a intimidade da vida privada, sem prejuízo dos contactos a realizar pelo empregador em casos de urgência de força maior ou no quadro de relações profissionais de confiança pessoal.
2. A política de utilização de dispositivos digitais aplicável às várias categorias de pessoal, incluindo quem preste serviço à distância deve ser definida nos termos do n.º 2 do artigo anterior».

A redação não está isenta de críticas, desde logo, a primeira parte do artigo relativa ao direito dos trabalhadores ao descanso e aos lazes encontra já consagração no Código do Trabalho pelo que é desnecessária a sua menção; por outro, a redundância de *casos de urgência de força maior*, ou será uma coisa, ou outra (Moreira, Direito do Trabalho na Era Digital, 2022).

4.1. A INOVAÇÃO PORTUGUESA

A entrada em vigor da Lei n.º 83/2021, de 6 de dezembro, veio modificar o regime do teletrabalho e provocou alterações quer no Código do Trabalho Português quer na Lei n.º 98/2009, de 4 de setembro, que regulamenta o regime de reparação dos acidentes de trabalho e doenças profissionais.

A Secção II do CT que estabelece os regimes de duração e organização do tempo de trabalho foi ampliada, tendo-lhe sido aditado o seguinte:



VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

«Artigo 199.º-A

Dever de abstenção de contacto

1 - O empregador tem o dever de se abster de contactar o trabalhador no período de descanso, ressalvadas as situações de força maior.

2 - Constitui ação discriminatória, para os efeitos do artigo 25.º, qualquer tratamento menos favorável dado a trabalhador, designadamente em matéria de condições de trabalho e de progressão na carreira, pelo facto de exercer o direito ao período de descanso, nos termos do número anterior.

3 - Constitui contraordenação grave a violação do disposto no n.º 1.»

A norma é inovadora e pioneira no mundo inteiro uma vez que faz recair sobre o empregador o dever de não perturbar, incomodar ou sequer contactar o trabalhador quando o mesmo não se encontra a trabalhar. Assim, os empregadores enfrentarão sanções se enviarem mensagens de texto ou *e-mails* e/ou telefonarem aos trabalhadores fora do horário de trabalho (Mendes, 2001).

No entanto, pensamos que esta foi uma oportunidade desperdiçada pelos Senhores Deputados da Assembleia de República que não lograram aprovar a parte do texto que continha a operacionalização deste direito à desconexão e que se traduzia no seguinte: «o trabalhador tem o direito de, fora do seu horário de trabalho, desligar todos os sistemas de comunicação de serviço com o empregador, ou de não atender solicitações de contacto por parte deste, sem prejuízo da consideração de situações de força maior, não podendo daí resultar para o primeiro qualquer desvantagem ou sanção».

A Lei n.º 83/2021, de 6 de dezembro, que entrou em vigor no dia 1 de janeiro de 2022, veio melhorar substancialmente a vida dos trabalhadores por via de um reforço dos seus direitos (Amado, Teletrabalho: o “novo normal” dos tempos pós-pandémicos e a sua nova, 2021). Assim, para além da reformulação do regime jurídico do teletrabalho que tradicionalmente sempre foi visto como uma forma acessória ou lateral da prestação de trabalho e passa a ganhar preponderância, o legislador estabeleceu claramente o direito à desconexão dos trabalhadores sob a forma de um dever de os empregadores de se absterem de contactarem com os mesmos em período de descanso.

O legislador cuidou, ainda, de ressaltar os casos de força maior: «clássico conceito indeterminado que, a nosso ver, deve ser aqui interpretado com alguma maleabilidade, de forma a abranger, porventura, situações do tipo das previstas pelo CT, no n.º 2 do artigo 227.º, em matéria de trabalho suplementar – não apenas situações tradicionais de força maior ou de caso fortuito (incêndio, terramoto, inundação, etc.), mas todas aquelas, inadiáveis, em que o contacto imediato se mostre “indispensável para prevenir ou reparar risco grave para a



empresa ou a sua viabilidade”» (Amado, Teletrabalho: o “novo normal” dos tempos pós-pandémicos e a sua nova, 2021).

Todavia, o novo normativo contempla ainda uma outra questão relevante que se prende com a hipótese de o empregador violar o dever de abstenção de contacto e o trabalhador, deliberadamente, ignorar esse mesmo contacto sendo, posteriormente e por esse motivo, tratado de forma menos favorável, nomeadamente, em matéria de condições de trabalho e progressão na carreira passando a considerar estes atos ou omissões, verdadeiros atos discriminatórios.

5 CONCLUSÃO

O futuro do trabalho em Portugal passará por novas formas de trabalho, certamente menos presenças e com recursos a novas tecnologias de informação e comunicação, de teletrabalho numa espécie de regime híbrido de trabalho com menos deslocações aos escritórios e mais trabalho remoto.

A Lei n.º 83/2021, de 6 de dezembro, veio, finalmente, consagrar, de forma inequívoca o direito ao descanso dos trabalhadores.

Na verdade, o legislador ousou na questão da desconexão não tendo enveredado pela instituição de um mero direito ao trabalhador que este sempre seria obrigado exigir, mas antes estabelecendo um verdadeiro dever de não conexão, obrigando os empregadores a absterem-se de contactar os trabalhadores nos seus períodos de descanso.

Para além disso, e não caindo no erro ou omissão de outros ordenamentos jurídicos europeus, o legislador português estabeleceu sanções de ordem contraordenacional na hipótese de desrespeito deste novo dever de abstenção de contacto, cabendo à Autoridade para as Condições do Trabalho a fiscalização e atuação sobre esta matéria.

Finalmente, sempre se dirá em jeito de conclusão, que o traço mais relevante deste novo artigo 199.º-A do CT é a sua sistematização já que o mesmo foi inserido na secção da duração e organização do tempo de trabalho logo após o artigo 199.º do CT que estabelece o período de descanso dos trabalhadores fazendo, portanto, pender este dever de não contacto a cargo dos empregadores em relação a todos os trabalhadores (sublinhado nosso) e não apenas aos que se encontrem em regime de teletrabalho como à partida poderia parecer; este sim, foi o verdadeiro avanço no sentido da garantia efetiva dos direito ao descanso dos trabalhadores.

Somos, no entanto, do entendimento que muito mais haverá a fazer como a definição, regulamentação das novas tecnologias aplicadas ao mundo do trabalho e em que moldes é que tais tecnologias podem ser desligadas e em que momentos.



BIBLIOGRAFIA

- Amado, J. L. (2018). Tempo de trabalho e tempo de vida: sobre o direito à desconexão profissional. *Revista do Tribunal Regional do Trabalho da 15ª Região*(52), p. 263
- Amado, J. L. (2021). Teletrabalho: o “novo normal” dos tempos pós-pandémicos e a sua nova. *Teletrabalho: o “novo normal” dos tempos pós-pandémicos e a sua nova*. Obtido em 3 de outubro de 2022, de <https://observatorio.almedina.net/index.php/2021/12/29/teletrabalho-o-novo-normal-dos-tempos-pos-pandemicos-e-a-sua-nova-lei/>
- Gauriau, R. (outubro de 2020). Direito à desconexão e teletrabalho: contribuição do Direito do Trabalho francês. Estudo comparado franco-brasileiro. *COVID-19 e as Relações de Trabalho*, X(93), p. 38. Obtido em 4 de outubro de 2022, de https://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/20.500.12178/180194/2020_gauriau_osane_direito_desconexao.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Mendes, A. C. (Novembro de 2001). We stopped Portugal’s bosses contacting staff outside work hours. Here’s why. *The Guardian*. Obtido em 4 de outubro de 2022, de <https://www.theguardian.com/commentisfree/2021/nov/18/portugal-bosses-work-hours-right-to-disconnect>
- Moreira, T. C. (2018). O direito à desconexão dos trabalhadores. *Revista Questões Laborais*(49), p. 14.
- Moreira, T. C. (2022). *Direito do Trabalho na Era Digital*. Coimbra: Almedina.
- Moreira, T. C. e Dray, A. L. G. (Março de 2022). Livro Verde sobre o Futuro do Trabalho. 1ª, 94. Gabinete de Estratégia e Planeamento do Ministério do Trabalho, Solidarie-. Obtido em 4 de outubro de 2022, de http://www.gep.mtsss.gov.pt/documents/10182/79392/livro_verde_do_trabalho_2021.pdf/8d6968cb-fee5-4f8f-b7de-1612d269fc9b
- Oliveira, C. S. (2021). «Direito à desconexão – como evitar a intrusão e a exaustão?». *Revista Internacional de Direito do Trabalho*, n.º 1, ano I/2021, p. 752(1), p. 752. Obtido em 4 de outubro de 2022, de <https://idt.fdulisboa.pt/wp-content/uploads/2021/01/17.pdf>
- Ramalho, M. d. (2016). Tratado do Direito do Trabalho – parte II - Situações Jurídicas Laborais Individuais. *Tratado do Direito do Trabalho – parte II - Situações Jurídicas Laborais Individuais*, p. 362.
- Redinha, M. R. (2004). Os direitos de personalidade no código do trabalho: actualidade e oportunidade da sua inclusão. *Os direitos de personalidade no código do trabalho: actualidade e oportunidade da sua inclusão*. Obtido em 3 de outubro de 2022, de <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/18699/2/49726.pdf>





A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA SOBRE O ABSENTEÍSMO: UM ESTUDO COM TRABALHADORES DO NÍVEL OPERACIONAL

THE INFLUENCE OF LEADERSHIP ON ABSENTEEISM: A STUDY WITH OPERATIONAL LEVEL WORKERS

Nivaldo Sales Galvão Junior, Magno de Oliveira Macambira and João Pinheiro de Barros Neto

Resumo

A liderança tem papel preponderante nos processos e resultados organizacionais, quer sejam no nível individual, grupal ou organizacional. A relação entre a liderança e seus consequentes têm sido alvo de esforços ao longo das últimas décadas, no entanto, ainda é possível identificar importantes lacunas empíricas, dentre elas a relação dos estilos de liderança com o absenteísmo. Este estudo buscou investigar as correlações entre liderança e absenteísmo dentre trabalhadores de nível operacional de uma grande empresa da área de logística. Trata-se de um survey, cuja amostra foi de 136 empregados operacionais de 2 centros de tratamento logístico na cidade de São Paulo, no Brasil. Os instrumentos para avaliar as variáveis do estudo foram a Escala de Atitudes Frente a Estilos de Liderança, composta por 32 itens distribuídos em duas dimensões: liderança transformacional e liderança transacional e a Escala de Absenteísmo Laboral, composta por 19 itens distribuídos em 4 fatores de mal-estar relacionados ao absenteísmo: interpessoais e do ambiente de trabalho; psicossomáticos e de condições de trabalho; administrativos-laborais; gestão de tempo e carreira. Os dados foram analisados por meio de técnicas estatísticas descritivas e correlacionais. Concluiu-se que a satisfação com a liderança apresenta uma leve correlação negativa com o absenteísmo.

Palavras-chave: absenteísmo; escala de absenteísmo laboral; escala de atitudes frente a estilos de liderança; liderança transacional; liderança transformacional.

Abstract

Leadership plays a leading role in organizational processes and results, whether at the individual, group, or organizational level. The relationship between leadership and its consequences has been the focus of efforts over the last few decades, however, it is still possible to identify important empirical gaps, among them the relationship between leadership styles and absenteeism. This study sought to investigate the correlations between leadership and absenteeism among workers at the operational level of a large logistic company. This is a survey, with a sample of 136 operational employees from two logistics treatment centers in the city of São Paulo, Brazil. The instruments to assess the study variables



were the Scale of Attitudes towards Leadership Styles, composed of 32 items distributed in two dimensions: transformational leadership and transactional leadership, and the Work Absenteeism Scale, composed of 19 items distributed in 4 factors of malpractice related to absenteeism: interpersonal and work environment; psychosomatics and working conditions; administrative-labor; time and career management. Data were analyzed using descriptive and correlational statistical techniques. It was concluded that satisfaction with leadership has a slight negative correlation with absenteeism.

Keywords: absenteeism; scale of work absenteeism; scale of attitudes towards leadership styles; transactional leadership; transformational leadership.

1 INTRODUÇÃO

Dentre as diversas definições e abordagens que se dedicam a compreender a liderança, observa-se a convergência para a noção de que esse fenômeno implica em trocas sociais baseadas no poder de influência que o líder exerce sobre o liderado (Joly; Lambert, 2022).

Bendassolli, Magalhães e Malvezzi (2014) destacam que a influência diz respeito ao modo como os líderes afetam seus liderados e ao processo pelo qual estes últimos se afetam mutuamente. Nesta mesma linha Yukl e Van Fleet, (1992) apontam que a liderança é vista como um processo que inclui influência sobre objetivos de tarefa e estratégias de um grupo ou organização, as pessoas na organização, de modo que estas implementem estratégias e alcancem objetivos, a manutenção e identificação do grupo e sobre a cultura da organização.

A influência referida por Bendassolli, Magalhães & Malvezzi (2014), encontra uma lacuna a ser estudada mediante a proposta da Organização Mundial de Saúde que, em sua linha de ação voltada para o trabalho saudável define-o como aquele em que os trabalhadores e os gestores colaboram para o uso de um processo de melhoria contínua da proteção e promoção da segurança, saúde e bem-estar de todos os trabalhadores e para a sustentabilidade do ambiente de trabalho (OMS, 2010).

Ao avaliarmos quais os impactos de um trabalho saudável, um dos indicadores das condições de saúde dos trabalhadores é o absenteísmo que pode ser explicado pela falta ao trabalho justificada por licença médica (Araújo, 2021).

Contudo é preciso considerar um cenário ainda maior, o contexto de competitividade do mercado atual, a redução de custos das organizações dos quais recaem sobre o trabalhador elevada exigência de esforço físico e psicológico, ultrapassando o limite de sua capacidade, comprometendo sua saúde e levando-o ao adoecimento e por consequência ao absenteísmo (Saliba, 2021).



Trata-se de um fenômeno dispendioso, mal compreendido e de elevado custo para as organizações e a sociedade, com consequências generalizadas que produzem efeitos diretos e indiretos. A compreensão do que leva às ausências dos trabalhadores é valiosa para reverter este quadro de prejuízos econômicos e sociais (Langenhoff, 2011), que afetam não só a economia, como também à saúde pública (Ávila, 2019).

Retomando os estudos sobre liderança, assumindo a premissa da Organização Mundial da Saúde que sugere que os gestores e trabalhadores sejam promotores de saúde e, considerando que o absenteísmo é um dos principais indicadores utilizados na moderna gestão de pessoas (Barros Neto, 2022), identificou-se uma lacuna onde se localiza o presente estudo: a influência da liderança sobre absenteísmo.

Apesar da lacuna empírica, encontramos na literatura uma relação indireta que sugere que as variáveis estão relacionadas nos estudos de Isosaki (2003), Manso et al. (2011), Santos, Vargas e Reis (2014). Contudo, ainda carece do teste empírico na literatura científica, pois não foram localizados estudos empíricos no Brasil sobre relações entre liderança e absenteísmo.

Nesse contexto, o objetivo deste trabalho foi verificar, isto é, testar a hipótese de que há correlação entre os estilos de liderança transacional e transformacional com o absenteísmo. Para tanto, aplicou-se um survey em uma amostra composta por 136 trabalhadores de nível operacional de dois centros de tratamento logístico na cidade de São Paulo, pertencentes a uma empresa brasileira de economia mista da área de logística. Os instrumentos para avaliar as variáveis do estudo foram a Escala de Atitudes Frente a Estilos de Liderança, composta por 32 itens distribuídos em dois estilos de (transformacional e transacional) e a Escala de Absenteísmo Laboral, composta por 19 itens distribuídos em 4 fatores de mal-estar relacionados ao absenteísmo: interpessoais e do ambiente de trabalho; psicossomáticos e de condições de trabalho; administrativos-laborais; gestão de tempo e carreira.

Assim, entende-se que esta investigação traz um ineditismo na temática que se pretende pesquisar, contribuindo potencialmente para com as áreas de comportamento organizacional, Administração de Recursos Humanos e áreas afins.

2 REVISÃO DE LITERATURA



Segundo Hersey e Blanchard (1986), toda a situação em que alguém procura influenciar o comportamento de outro indivíduo ou grupo, há liderança. E sua abrangência não se limita as empresas, pois se estende aos diversos campos da sociedade (organização política, família etc.) e não se trata somente de uma relação hierárquica.

O tema liderança pertence ao campo de estudos do comportamento organizacional e vem sendo pesquisado em âmbito internacional há aproximadamente um século. São apresentadas diversas perspectivas no campo da política, Filosofia, Economia, Sociologia e Psicologia, associadas as teorias organizacionais e ao pensamento administrativo que abordam o fenômeno da liderança, bem como sua dinâmica associadas ao poder e a ética, focando temas como estratégia, redes sociais e cultura (Turano; Cavazzote, 2016).

Ahlquist e Levi (2011) mencionam vasta literatura sobre liderança ao longo do tempo, que produziu distintas direções de estudos. Considerando todo o conjunto de esforços realizados em compreender um fenômeno de tamanha complexidade no que diz respeito à sua definição, composição e manejo, Bendassoli, Magalhães e Malvezzi (2014) apresentam cinco problemas a serem levados em consideração antes de avaliar as abordagens e definições de liderança existentes na literatura acadêmica.

O primeiro problema se dedica à natureza da liderança, assumindo que se trata de um fenômeno complexo e de distintas variáveis. O fenômeno não se centra somente no líder, inclui o liderado e o processo de influência de via dupla, ampliando a dimensão de análise. O segundo problema reflete sobre a pluralidade de abordagens e de perspectivas teóricas, pois há, inclusive, correntes discrepantes. Isso torna árido o campo de estudo, além de pulverizar a produção científica pelas diversas vertentes compreensivas do que vem a ser a liderança.

Em terceiro, os autores alertam à sobreposição de conceitos similares ou correlatos, por exemplo, o esforço em distinguir o que é líder e o que é gestor. O quarto problema trata da confusão entre processo e o resultado do fenômeno liderança, pois a questão está na ênfase no comportamento de liderança (eficiência) ou nos resultados desses comportamentos (eficácia). E por último, o quinto problema em estudos relacionam o papel da liderança como um fenômeno mais especializado (reducionismo do conceito), distinto da sua influência social (processo de mais amplitude). Os problemas descritos por Bendassoli, Magalhães e Malvezzi (2014) devem ser considerados para compreensão das diversas abordagens e definições de Liderança que são tratados no presente estudo.

2.1. Definições de liderança: transacional e transformacional



A liderança tem sido definida em termos de traços, comportamentos, influência, padrões de interação, relações de função e ocupação de uma posição administrativa. A maior parte da definição de liderança reflete a suposição de que envolve um processo pelo qual a influência intencional é exercida por uma pessoa sobre outras pessoas para orientar, estruturar e facilitar atividades e relacionamentos em um grupo ou organização (Barros Neto, 2021).

Yukl (2002) apresenta uma revisão de literatura sobre liderança que compreendeu de 1950 aos anos 2000 e traz diversas definições, tais como: um comportamento de um indivíduo utilizado para se atingir um objetivo, cumprindo das diretrizes rotineiras, mobilização de recursos institucionais para engajamento e motivação de um grupo, influenciar pessoas para se atingir metas, gerar senso de propósito, dar sentido no que as pessoas estão fazendo, articular visões e sair da cultura para promover mudanças.

Para Bergamini (1994) embora o assunto liderança seja o mesmo, cada autor destaca aspectos diferentes a respeito do contexto e do processo em si. São retratados traços, estilos, circunstâncias que favorecem a eficácia do líder, bem como muitas outras maneiras de ver o problema, entretanto trata-se de um assunto amplo, com diversas variáveis desempenhando papéis específicos que devem ser consideradas para não permanecer um conhecimento insuficiente e distorcido.

A respeito das diversas maneiras de circunscrever o fenômeno, o que implica as múltiplas definições de liderança, Bendassoli, Magalhães e Malvezzi (2014) observam que alguns elementos se repetem formando assim um embasamento comum:

- a) É um processo, ou seja, não é um cargo, posição ou conjunto de traços. A pessoa deve ser capaz de mobilizar outras pessoas por meio de processos de influência.
- b) Envolve influenciar outras pessoas. A influência se refere a como líder afeta seus liderados e como estes se afetam mutuamente, por meio de comportamentos não coercitivos, através da persuasão.
- c) Ocorre em grupos, pois há processos vinculares. Um dinâmica de legitimação e reconhecimento mútuo;
- d) Trata-se da busca, tanto da parte dos líderes como da parte dos liderados, de mudanças reais, efetivas, substanciais e transformadoras.
- e) Envolve o estabelecimento e a realização de objetivos interpretados como comuns, sendo a essência das trocas entre líderes-liderados.



Segundo Marinho (2006) para a diversidade dos estudos sobre o fenômeno de liderança, diferentes teorias de lideranças, ao longo do tempo, propuseram estratégias para identificar o melhor estilo ou abordagem. Para isto, serão demonstradas sucintamente as principais abordagens e estágios que conduziram à evolução do conceito de liderança até os dias atuais.

Para maior aprofundamento e compreensão das abordagens clássicas sobre liderança, Bendassolli, Magalhães e Malvezzi (2014) classificam historicamente as principais teorias em: 1) Abordagem Centrada no Líder: ênfase sobre os líderes; 2) Abordagem Centrada na Situação ou no Contexto: ênfase sobre a situação; 3) Abordagem Centrada nas Relações: ênfase nos aspectos relacionais e transformacionais envolvidos na liderança; e 4) Abordagem Centrada nos Liderados: ênfase sobre os liderados. Esta sistematização é organizada em estágios por Alimo-Metcalfe (2013) elucidando a evolução histórica dos estudos sobre liderança. O Quadro 1 demonstra as abordagens e em qual estágio de evolução se encontra a abordagem do conceito de liderança.

Quadro 1: Estágios de Evolução das Abordagens de Liderança.

Estágios	Abordagens
1º	Centrada no Líder: Teoria de Traços do Líder.
2º	Centrada no Líder: Comportamento do Líder.
3º	Centrada no Contexto: Liderança Situacional, Teoria Caminho-Meta e Substituto de Liderança.
4º	Centrada das Relações: Liderança Transformacional, Transacional e Carismática.
5º	Centrada nos Liderados.
6º	Emergentes: Liderança Autêntica.

Fonte: baseado em Bendassolli, Magalhães e Malvezzi (2014) & Alimo-Metcalfe (2013).

A abordagem centrada no líder dominou o primeiro momento das propostas teóricas sobre liderança e se caracteriza por buscar no sujeito qualidades que os tornam líder. Essa abordagem foi dividida em estágios. Para Alimo-Metcalfe (2013) essa abordagem trata do primeiro estágio do desenvolvimento das teorias de liderança. Ela se refere à Teoria dos Traços cujo foco é a identificação das qualidades pessoais, bem como dos traços de personalidade que distinguem o líder dos liderados. Esta teoria classifica a liderança como inata e não dá margem a processos de aprendizagem, inviabilizando qualquer expectativa de desenvolvimento de líderes.

O segundo estágio trata da Abordagem Comportamental, influenciada pela crescente ênfase da psicologia nos aspectos comportamentais através da escola chamada Behaviorismo (Marinho, 2006), lançando luz ao comportamento do líder.

Conforme Alimo-Metcalfe (2013) o terceiro estágio da evolução do conceito se refere às Teorias Situacionais e Contingenciais (Modelo de Contingência, Modelo da Liderança Situacional e Teoria Caminho-Meta), as quais ressaltam a importância dos fatores contextuais



na influência da eficácia da liderança, tais como, variáveis associadas à tarefa ou ao projeto que independe do liderado.

Segundo Yukl (2002) o que se pretendia era uma abordagem que determinasse como os traços de liderança ou de comportamento se relacionavam com indicadores de eficácia da liderança em diferentes situações. Havia aspectos que melhoravam ou anulavam os efeitos das características ou comportamentos de um líder, os quais foram chamados de variáveis moderadoras da situação. Nesse aspecto, as teorias que explicam a eficácia da liderança em termos de variáveis moderadoras situacionais são chamadas de teorias contingenciais de liderança. Ainda segundo o autor, o quarto estágio, da abordagem centrada nas relações, predomina na década de 1980, quando houve muito interesse nos aspectos emocionais e simbólicos da liderança. Esses processos nos ajudam a entender como os líderes influenciam os seguidores a fazer sacrifícios e colocar as necessidades da missão ou da organização acima de seus próprios interesses pessoais. As teorias da liderança carismática e transformacional descrevem este aspecto importante da liderança.

Para Marinho (2006) as teorias transacionais enfocam o intercâmbio de influência no relacionamento entre líder e liderado. Desta forma, a liderança é um processo de troca, específico de cada líder e único com cada membro de sua equipe, variando entre liberdade e autonomia e restrição para outros. Traduzindo esta abordagem para o campo organizacional, o líder transacional atua nas necessidades primárias dos liderados e se utiliza de recompensas ou ameaças como elementos para os seguidores atinjam a sua meta, tais como: promoções, aumentos salariais, autonomia e liberalidade no uso do tempo, atendimento de transferências (Maximiniano, 2017).

Alimo-Metcalfe (2013) resume que a Teoria transacional é composta por elementos de trocas entre líder e seguidor, baseados em recompensas e punições, e refere-se à capacidade do líder de promover uma mobilização na organização. Dentre seus componentes está a motivação e o sentido de missão que impacta colegas e subordinados.

Segundo Yukl (2002) a maioria dos líderes de abordagem transformacional foi influenciada por James Macgregor Burns (1978). O seu estudo apontava para o contraste entre liderança transformadora com a liderança transacional. A liderança transformadora apela aos valores morais dos seguidores em uma tentativa de elevar sua consciência sobre questões éticas e para mobilizar sua energia e recursos para a reforma das instituições.

A liderança transformacional é, de acordo com Bass & Riggio (2005), uma expansão da liderança transacional. A liderança transacional enfatiza a transação ou troca que ocorre entre líderes, colegas e seguidores. Essa troca baseia-se no líder discutir com os outros o que é necessário e especificar as condições e recompensas que esses outros receberão se



cumprirem esses requisitos. A liderança transformacional, no entanto, eleva a liderança para o próximo nível. A liderança transformacional envolve inspirar os seguidores a se comprometerem com uma visão e objetivos compartilhados para uma organização como uma unidade, desafiando-os a serem solucionadores de problemas inovadores e desenvolvendo a capacidade de liderança dos seguidores por meio de coaching, mentoring e fornecimento de desafio e apoio.

Marinho (2006) reforça a ideia de a liderança transformacional ocorre quando a interação de líderes e liderados alcança um nível de maior motivação e moralidade em decorrência da relação mútua entre as partes, contrastando com o enfoque transacional de troca. Em síntese, líderes transformacionais influenciam as pessoas a transcender seus próprios interesses em nome de metas coletivas e/ou organizacionais. Suas ações sensibilizam membros de equipe para valores e missões significativas, provendo um senso de propósito e atitudes de comprometimento.

O quinto estágio surge da insatisfação e questionamentos éticos sobre a capacidade heroica do líder Carismático. Traz novas teorias tais como a Liderança Servidora que prega o apoio e suporte à equipe (Greenleaf, 2002). Este estágio apresenta uma abordagem mais voltada para os liderados em virtude de as mudanças no ambiente de trabalho caracterizadas pelo aumento da autonomia dos empregados e o rápido acesso à informação terem enfraquecido a centralidade das lideranças. Esse contexto levou aos estudiosos a se aprofundarem na compreensão do comportamento dos liderados que diante da instabilidade no emprego e das reestruturações organizacionais estão mais céticos e menos suscetíveis ao papel de seguidores (Bendassolli, Magalhães & Malvezzi, 2014).

A liderança servidora foi proposta inicialmente por Robert Greenleaf (1998) em seu livro *Servant Leadership*, e se refere a essa abordagem como uma quebra de paradigma aos modelos tradicionais. Esta teoria se apoia em valores intrínsecos da dignidade humana invertendo a visão tradicional de centralidade do líder para um modelo oposto. Desta forma a teoria está voltada para o desenvolvimento dos liderados, do seu crescimento pessoal e bem-estar, não estando em jogo o autointeresse do líder (Sinek, 2019). As características dos líderes servidores são: capacidade de ouvir, empatia, cura (reconstrução da noção de equipe), consciência, persuasão, conceitualização, antecipação, gerenciamento, comprometimento com o crescimento das pessoas, construção de comunidade (Autry, 2010).

O sexto estágio, e último, está voltado aos valores e integridade dos que lideram com outras perspectivas emergentes que agregam novas referências ao estudo da liderança, tais como a psicologia positiva (Seligman, 2019). No caso da Liderança Autêntica Robbins e Judge (2020) caracterizam os líderes que sabem quem são, no que acreditam e o que valorizam e agem



conforme seus valores e suas crenças de forma aberta e honesta. Contudo, segundo Avolio e Gardner (2005), define-se liderança autêntica como processo do qual os líderes são profundamente conscientes de seus pensamentos e de como se comportam, sendo percebidos pelos outros pelos seus valores e perspectivas morais, conhecimentos e forças, considerando o contexto do qual agem.

A liderança autêntica pode ser desenvolvida, pois não se trata de um traço fixo. Trata-se de um processo, uma abordagem multinível que leva em conta a combinação de líder, seguidor e contexto. Suportando essa hipótese, um estudo empírico realizado por Sobral e Gimba (2012) aponta que o comportamento do líder autêntico está fortemente ancorado ao sistema de valores pessoais, contribuindo para a proposta inicial à referida teoria de liderança, sendo este o diferencial em relação as demais teorias..

2.2. Absenteísmo

O cenário de competitividade e de redução de custos do mercado atual, impõe ao trabalhador elevada exigência de esforço físico e psicológico que pode até ultrapassar o limite de sua capacidade, comprometendo a sua saúde e levando a adoecimento e, por consequência, ao absenteísmo (Martinato et al., 2010).

Segundo Leão et al. (2015), o absenteísmo doença, enquanto falta ao trabalho justificada por licença médica, é um importante indicador das condições de saúde dos trabalhadores. Pode ser definido, de acordo com Isosaki (2003), como a ausência do servidor ao trabalho por qualquer razão, quando se espera a presença dele.

Para Dias e Borges (2015), embora haja explicações para o absenteísmo, o fenômeno pode ser mono ou multideterminado. De acordo com Falavigna e Carlotto (2013) o absenteísmo decorrente de doenças relacionadas ao trabalho vem sendo considerado um problema de saúde pública devido ao impacto causado em termos individuais, organizacionais e sociais. Dentro desta linha de argumentação Oliveira, Granzinolli e Ferreira (2007) destacam que o absenteísmo extrapola os limites das organizações afetando a comunidade externa, pois traz disfunções, interrompe serviços públicos, gera demissões, causa conflitos familiares, aumenta níveis de alcoolismo, dentre outras consequências. Os autores ressaltam que essas causas têm relação com fatores organizacionais e com características individuais do trabalhador.

Quanto à promoção da saúde e consequentemente do que pode vir a gerar absenteísmo nas organizações, espera-se uma ação mais proativa por parte dos gestores para evitar desequilíbrios por meio do acompanhamento da dinâmica organizacional. Este acompanhamento se faz através de interação social investigando as relações entre a estrutura, o funcionamento dos processos e o bem-estar dos indivíduos (Paz, 2004).



Os estudos apresentam causas de absenteísmo por razões físicas (Isosaki, 2003) e psicológicas (Santana et al., 2016). Resultam das condições precárias de trabalho, má divisão de tarefas, organização inadequada, ritmo alucinante do trabalho levando ao trabalhador a adoecer e, desta forma, se ausentando e se afastando de suas atividades, conforme resumido no Quadro 2.

Quadro 2: Causas e Fatores Geradores de Absenteísmo.

Principais Causas de Absenteísmo	Fatores geradores das causas
Doenças do sistema osteomuscular	Condições de Trabalho e Divisão da tarefa
Percepção de cansaço mental	Liderança
Doenças do aparelho respiratório	Condições de Trabalho
Lesões	Condições de Trabalho
Doenças mentais	Liderança
Morbidades muscoesqueléticas	Condições de Trabalho
Depressão	Liderança e Condições de Trabalho
Ansiedade	Liderança
Percepção de Transtorno Mental	Liderança
Insatisfação com a capacidade de trabalho	Liderança e Divisão da tarefa
Insatisfação com as condições de trabalho	Liderança
Doenças do aparelho digestivo	Condições de Trabalho
Acidentes de Trabalho	Liderança e Organização do trabalho
Envenenamento	Condições de Trabalho
Stress	Liderança
Gênero	Cultura Organizacional
Distúrbios de sono	Organização e condição de trabalho
Doenças no tecido conjuntivo	Condições de Trabalho

Fonte: baseado em Amarante (2022), Isosaki (2013) e Santana (2016).

Dentre os autores estudados, prepondera a influência da liderança como fator gerador das causas do absenteísmo, seja por omissão do líder quando permite condições que geram as ausências, seja por sua ação direta sendo a própria causa das faltas ao trabalho. Essa relação está representada no Quadro 2 acima que demonstra, a partir do levantamento bibliográfico, quais são as principais causas do absenteísmo e os respectivos fatores geradores.

3 METODOLOGIA

Este é um estudo do tipo survey, de corte transversal, isto é, que visou a obter dados fidedignos para, ao final da pesquisa, elaborar conclusões confiáveis ou gerar novas hipóteses a serem investigadas em novas pesquisas (Marconi & Lakatos, 2022), cujos dados foram analisados por métodos de natureza quantitativa. Participaram deste estudo, 136 empregados operacionais de uma grande empresa da área de logística na cidade de São Paulo. Esses empregados são regidos pelo regime da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, a legislação brasileira que regulamenta as relações trabalhistas no país (Silva, 2022).

A pesquisa abrangeu duas unidades operacionais que recebem em dois turnos (matutino e vespertino), mais de 250 mil encomendas por dia. A rotina desses empregados implica em



descarregamento de caminhões, separações de encomendas de forma manual, operação em máquinas de triagem, carregamento de veículos de diversos portes. Os empregados atuam movimentando, induzindo e desabastecendo encomendas num ritmo que garanta ao final da operação que toda a carga esteja devidamente encaminhada dentro do prazo. As três variáveis pertinentes ao estudo foram assim definidas.

- Liderança transacional: caracteriza o gestor que faz acordos com os membros da equipe para garantir seu bom desempenho e obter seu apoio e que avisa ou repreende a equipe no caso de mau desempenho (Fonseca & Porto, 2013).
- Liderança transformacional: caracteriza o gestor que articula visão, estimulação intelectual, estimula a aceitação de metas de grupo, possui expectativa de alta performance, prove um modelo apropriado e fornece suporte individualizado, reconhecimento e feedback positivo (Fonseca & Porto, 2013).
- Absenteísmo: segundo Isosaki (2003), é a ausência do empregado ao trabalho por qualquer razão, quando se espera a presença dele.

O instrumento utilizado para avaliar as variáveis relativas à liderança foi a Escala de Atitudes Frente a Estilos de Liderança (EAFEL, Anexo 1), construída e validada por Fonseca e Porto (2013). A EAFEL é composta por 32 itens e distribuídos em duas dimensões: liderança transformacional para os itens 1 ao 24 e liderança transacional para os itens 25 ao 32. Esse instrumento solicita aos participantes que indiquem o quanto são favoráveis ou contrários em relação aos comportamentos listados adotados por parte de um gestor. Eles respondem em uma escala de resposta tipo Likert, com 7 pontos, que varia de -3 (totalmente contrário) a +3 (totalmente favorável), sendo o zero, equivalente a neutro (Fonseca & Porto, 2013).

Com relação ao absenteísmo, aplicou-se a EFAL - Escala de Absenteísmo Laboral (Anexo 2) de Murcho & Jesus (2014) que é composta por 19 itens distribuídos em 4 fatores: Fatores interpessoais e do ambiente de trabalho (aspectos derivados da relação com outras pessoas e do próprio ambiente de trabalho); Fatores psicossomáticos e de condições de trabalho aspectos associados a fatores psicoemocionais e físicos e condições ocupacionais); Fatores administrativos-laborais (aspectos associados ao próprio trabalho e à relação que o trabalhador estabelece com ele e com a organização); Fatores de gestão de tempo e carreira (aspectos associados à gestão do tempo e à evolução profissional na carreira). As respostas são registradas em uma escala que varia de 1 (pouco) a 6 (muito).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

As respostas dos trabalhadores participantes foram codificadas e compuseram uma planilha do software Statistical Package for the Social Sciences (IBM, 2013). Os dados foram então submetidos a análises estatísticas descritivas (frequência, média, desvio-padrão, variância), correlacionais e a análises de regressão linear-múltiplas (Fávero & Belfiore, 2017). O teste de Kolmogorov-Smirnov demonstrado na Tabela 1 apontou resultados significantes indicando que a distribuição da amostra não é normal, sendo necessária a utilização de estatísticas não paramétricas.

Tabela 1: Teste de Normalidade.

		Fatores interpessoais e do ambiente do trabalho	Fatores Psicossomáticos e de condições de trabalho	Fatores administrativos laborais	Fatores de gestão do tempo e da carreira	Liderança Transformacional	Liderança Transacional
N		120	120	120	120	131	125
Parâmetros normais ^{a,b}	Média	1,4354	2,4260	2,0792	1,6278	3,8226	3,5521
	Erro Desvio	,78423	1,29240	1,36678	,71097	1,34339	1,34092
Diferenças Mais Extremas	Absoluto	,310	,153	,215	,238	,083	,111
	Positivo	,310	,153	,203	,238	,078	,084
	Negativo	-,289	-,135	-,215	-,189	-,083	-,111
Estatística de teste		,310	,153	,215	,238	,083	,111
Significância Sig. (2)		,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c	,026 ^c	,001 ^c

a. A distribuição do teste é Normal; b. Calculado dos dados; c. Correção de Significância de Lilliefors. Fonte: pesquisa.

Mediante a anormalidade da curva foi necessário utilizar o teste não paramétrico de Wilcoxon em substituição ao teste t para avaliar qual tipo de liderança foi mais percebida. Os resultados são calculados em score Z, o qual permite a equivaler aos dados normais demonstrados na Tabela 2, onde foram comparadas as amostras que não são independentes. O teste demonstrou que há diferenças em todas as variáveis pois Z é <0,001.

Tabela 2: Teste de Wilcoxon.

	Liderança Transacional - Liderança Transformacional	Fatores Psicossomáticos e de condições de trabalho - Fatores interpessoais e do ambiente do trabalho	Fatores administrativos laborais - Fatores interpessoais e do ambiente do trabalho	Fatores de gestão do tempo e da carreira - Fatores interpessoais e do ambiente do trabalho	Fatores administrativos laborais - Fatores Psicossomáticos e de condições de trabalho	Fatores de gestão do tempo e da carreira - Fatores Psicossomáticos e de condições de trabalho	Fatores de gestão do tempo e da carreira - Fatores administrativos laborais
Z	-4,254 ^b	-8,345 ^c	-7,035 ^c	-3,885 ^c	-4,893 ^b	-7,180 ^b	-3,876 ^b
Significância Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Sig exata (2 extremidades)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Sig exata (1 extremidade)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Probabilidade de ponto	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000

a. Teste de Classificações Assinadas por Wilcoxon; b. Com base em postos positivos; c. Com base em postos negativos.
Fonte: pesquisa.

Desta forma os indicadores que mencionaram a letra “b” obtiveram diferença menor, tendo como base os pontos positivos. Por sua vez, os indicadores sinalizados com a letra “c”



VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

apresentaram uma diferença menor, com base nos pontos negativos. Através do cálculo do alfa Cronbach as escalas foram testadas. Sua fidedignidade é demonstrada quando os coeficientes são iguais ou superiores a 0,70 (Hair Junior et al., 2014). Após a aplicação dos instrumentos de pesquisa, foi extraído o indicador citado acima para cada uma das escalas utilizadas. A Tabela 3 demonstra a fidedignidade dos instrumentos de pesquisa em suas validações originais e dos resultados alcançados pelo presente estudo.

Tabela 3: Fidedignidade das escalas.

Escala	Fator	Alfa de Cronbach da Escala	Alfa de Cronbach do estudo
Escala de absenteísmo laboral (Murcho & Jesus, 2014)	Fatores interpessoais e do ambiente do trabalho	0,89	0,92
	Fatores psicossomáticos e de condições de trabalho	0,84	0,95
	Fatores administrativos-laborais	0,86	0,92
	Fatores de Gestão do Tempo e da Carreira	0,78	0,9
Escala de Atitude Frente ao Estilo de Liderança (Fonseca & Porto, 2013)	Liderança Transformacional	0,91	0,98
	Liderança Transacional	0,74	0,94

Fonte: pesquisa.

Conforme demonstrado na Tabela 3, observou-se que os alfas de Cronbach das escalas utilizadas no estudo são satisfatórios, o que adiciona evidência de validade aos instrumentos utilizados. Para análise dos dados apresentados, considera-se para variável absenteísmo que o valor 1 (um): representa que o empregado nunca faltará; 2 (dois): falta poucas vezes; 3 (três): algumas vezes falta; 4 (quatro): muitas vezes; 5 (cinco): quase sempre e; 6 (seis): sempre falta pelo motivo apresentado no item. Tendo como base a mediana, observa-se que os empregados, alegam que nunca ou poucas vezes faltam pelos fatores de absenteísmo apresentados. Os fatores de maior mediana são o Psicossomático e de Condições de Trabalho 2,1 (Desvio Padrão de 1,3) e o fator administrativo laboral com 1,5 (Desvio Padrão de 1,4).

Ao se observar a variância e o desvio padrão de cada fator constata-se elevada dispersão, apresentando grandes variações nas respostas. Desta forma a média pode não ser a melhor medida representativa do resultado. A mesma situação de dispersão e variação ocorreu na variável liderança. A postura transformacional de liderança apresentou-se ligeiramente melhor (mediana de 4) em relação a transacional que atingiu 3,9. Por esta medida, há uma insatisfação tendendo a uma indiferença com a atitude dos líderes. Contudo, devido a elevada variação das respostas demonstrada pelos desvios-padrões decidiu-se calcular os quartis e trazer mais dados estatísticos para melhor ilustração que apresentamos na Tabela 4.

Tabela 4: Estatística descritiva.

Variáveis	Fatores	Média	Desvio Padrão	Ponto Médio da Escala	Variância
Liderança	Liderança Transformacional	3,82	1,34	3,5	1,79
	Liderança Transacional	3,55	1,34	3,5	1,8
Absentéismo	Interpessoais do ambiente de trabalho	1,43	0,78	3	0,61
	Psicossomáticos e de Condições de trabalho	2,42	1,29	3	1,67
	Administrativos e Laborais	2,07	1,36	3	1,86
	Gestão de Tempo e Carreira	1,62	0,71	3	0,5

Fonte: pesquisa.

Os dados da Tabela 4 reforçam que fatores psicossomáticos e de condições de trabalho apresentam o principal motivo de falta dos empregados, podendo faltarem poucas e algumas vezes para até 50% dos respondentes. Apresenta além da maior média, a maior pontuação e o maior valor extremo. Fatores interpessoais e do ambiente do trabalho e os fatores de gestão de tempo e de carreira foram os que representaram o menor motivo de faltas no trabalho. Os valores não atingiram 2, ou seja, quase nunca faltam por estes fatores isoladamente.

Quanto à liderança, os valores demonstram indiferença por parte dos empregados quando o seu líder desempenha papéis transformacionais e ligeira insatisfação com a postura transacional. Este dado pode ser explicado através do estudo de Dias e Borges (2015), o qual mostrou que os servidores públicos são influenciados positivamente pelo estilo de liderança transacional quando os líderes se utilizam de mecanismos de negociação, atrelando desempenho e recompensa a fim de obterem resultados melhores no desempenho da equipe. No caso da empresa analisada, o gestor não dispõe de mecanismo de recompensa, cabendo-lhe uma postura transformacional na relação com o grupo.

Para complementar os resultados estatísticos foram organizados os resultados em três grupos escalas (1 a 2; 2,1 a 4 e; 4,1 a 6) para visualização de como ficaram distribuídas as respostas relacionadas ao absenteísmo. Agrupou-se, na Tabela 5 em grupos de escalas para apresentar o percentual e frequência de respostas da variável liderança.

Tabela 5: Percentual de frequência de resposta – estilos de liderança e fatores de absenteísmo.

Escala	Liderança Transformacional	Liderança Transacional	Fatores interpessoais e do ambiente do trabalho	Fatores psicossomáticos e de condições de trabalho	Fatores administrativos laborais	Fatores de Gestão do Tempo e da Carreira
1 a 2	12,20%	20%	85,80%	50%	64,20%	79,20%
2,1 a 4	36,60%	39,20%	12,50%	35,80%	23,30%	20%
4,1 a 6	46,60%	40%	1,70%	14,20%	12,50%	0,80%
6,1 a 7	4,60%	0,80%	-	-	-	-
Mediana	4	3,8	1	2,1	1,5	1,25

Fonte: pesquisa.



VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

Pode-se observar que 85,80% dos respondentes nunca ou poucas vezes faltarão por fatores interpessoais e do ambiente do trabalho. Os fatores psicossomáticos e de condições de trabalhos foram apontados para 14,2% como os principais motivos que geram faltas muitas vezes, quase sempre e sempre. Desta forma as faltas por ocasião de situações de estresse e ansiedade, cansaço, sobrecarga de trabalho e más condições físicas de trabalho estão de acordo com estudos de Isosaki (2003), Manso et al. (2011) e Santana et al. (2016).

Quanto à liderança, ambas as atitudes demonstraram valores próximos. Quando o gestor tem uma atitude de líder transformacional é percebido com elevada satisfação por 16,80% dos respondentes, quando a postura é transacional este percentual cai para 15,2%. Quando se referem a liderança transacional observa-se que 63% estão insatisfeitos com a postura do gestor imediato quanto a liderança transformacional este número é 48,1%.

Na percepção dos empregados, em termos estatísticos, a liderança de uma maneira geral é percebida como insatisfatória e indiferente. As relações de trocas estão na sua maioria insatisfatórias e o movimento do líder em incentivar, elogiar não está fazendo muita diferença para a maior parte dos liderados.

Na Tabela 6 é ilustrado que a média real de absenteísmo nas unidades pesquisadas está em 18,71%, o que demonstra que a pesquisa apresenta validade externa, pois os respondentes que alegaram faltar muitas vezes, quase sempre e sempre por fatores psicossomáticos e de condições de trabalho apresentaram um percentual de 14,20%.

Tabela 6: Média real de absenteísmo.

Unidade	Turno	Absenteísmo real	Média Absenteísmo
Unidade A	1	23,58%	18,71%
Unidade B	1	22,21%	
Unidade A	2	16,84%	
Unidade B	2	12,21%	

Fonte: pesquisa.

As correlações entre as variáveis podem ser classificadas quanto a sua força que varia entre -1 a + 1. O zero representa inexistência de correlação. Conforme Dancey e Reidy (2013) as forças se apresentam da seguinte forma:

- a) Perfeita (1; -1)
- b) Forte (0,9; 0,8; 0,7; -0,9; -0,8- 0,7)
- c) Moderada (0,6; 0,5; 0,4; -0,6; -0,5- 0,4)



VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

d) Fraca (0,3; 0,2; 0,1 -0,3; -0,2; -0,1)

Para o referido cálculo foi adotada a correlação (r) de Spearman em substituição à correlação de Pearson demonstrado na Tabela 7 e selecionando as relações estatisticamente significativas, observa-se que a liderança transformacional e a transacional apresentaram correlação negativa fraca com o absenteísmo, especificamente no fator de Gestão de Tempo e da Carreira (r = - 0,25 e - 0,19 respectivamente).

Em relação especificamente ao aspecto gestão de tempo, podemos compreender a correlação por meio das atitudes percebidas pelos empregados e direção ao seu gestor no papel de líder transformacional e transacional. Estas características são apresentadas no estudo de Fonseca e Porto (2013) que afirma que, na perspectiva transformacional, o líder articula uma visão de propósito, estimula intelectualmente o grupo, provê suporte individualizado, reconhece as metas alcançadas.

Observou-se que quanto mais o líder enfatiza atitudes transformacionais e transacionais menos o empregado falta para atender suas necessidades pessoais no seu expediente de trabalho, pois percebe que há recompensa ou punição (transacional) e reconhecimento e espírito de equipe (transformacional).

Tabela 7: Correlação (r) de Spearman entre as variáveis e dados socioeconômicos.

Variáveis	Liderança Transformacional	Liderança Transacional	Fatores interpessoais e do ambiente do trabalho	Fatores Psicossomáticos e de condições de trabalho	Fatores administrativos laborais	Fatores de gestão do tempo e da carreira	Idade	Temp Empr	Escolar	Renda Fam
Liderança Transformacional										
Liderança Transacional	,784**									
Fatores interpessoais e do ambiente do trabalho	-,125	-,121								
Fatores Psicossomáticos e de condições de trabalho	-,171	-,163	,714**							
Fatores administrativos laborais	-,110	-,092	,753**	,845**						
Fatores de gestão do tempo e da carreira	-,250**	-,199*	,601**	,577**	,655**					
Idade	,067	,065	-,164	-,317**	-,285**	-,161				
TempEmpr	-,001	-,012	-,064	-,246**	-,161	-,044	,591**			
Escolar	,184	,209*	-,148	-,066	-,102	-,139	-,032	-,013		
RendaFam	-,018	,057	-,073	-,105	-,039	,043	,068	,380**	,124	

Fonte: pesquisa.



Quanto mais percebida é a liderança nas duas dimensões, menos os empregados apontam se sentirem paralisados na carreira e entendem que podem evoluir e se capacitar. A relação entre liderança e evolução da carreira tem suporte nos achados de Soares e Fleck (2014) ao evidenciarem que os consequentes da relação entre gestor e subordinado que geram comprometimento está o vínculo entre as partes que se desdobra em condições adequadas aos empregados em evoluir de carreira. O empregado percebe que é possível fazer gestão de carreira quando a sua relação com o seu líder proporciona esta evolução. As questões do estilo de liderança relacionado com ascensão profissional também são apresentadas no estudo de Sant'anna et.al (2012) onde se mostraram significativamente associadas.

Ainda em relação ao aspecto do fator de absenteísmo relacionado à capacitação através de estudos e aprendizado fora da organização, quanto mais o empregado percebe atitudes que flexibilizam a possibilidade de estudos, menos ele se ausenta. Conforme Vasconcelos et.al (2013) a atuação da liderança em conjunto com elementos da cultura organizacional pode levar a um ambiente propício ao aprendizado, sendo aceitável posturas que visam a qualificação profissional dos membros da equipe. Desta forma, seguindo a perspectiva do presente estudo, o líder que promove um ambiente de aprendizado, pode diminuir a alegação de absenteísmo dos empregados por falta de incentivo e flexibilidade para realização dos seus estudos.

Quanto as correlações das variáveis com os dados socioeconômicas de idade, tempo de empresa e escolaridade não foram encontrados estudos que possam explicar estes resultados. Contudo, foram observados alguns dados relevantes a serem mencionados que serão explorados a seguir. Na amostra pesquisada, quanto mais novos e menos tempo na empresa, mais os colaboradores apontam faltar por motivos de condições de trabalho ($r = -0,32$ e $r = -0,25$, respectivamente). Adicionalmente, a idade também apresenta uma relação negativa com o apontamento de falta, em função da insatisfação com a forma que o seu trabalho é organizado.

Para compreender melhor a correlação de idade e do tempo de empresa com o absenteísmo, pode-se observar que o percentual de empregados com 4 anos de empresa é de 27,4%. Somando tal percentual ao dos empregados que têm tem 10 anos de casa, o percentual atinge a 52,2%. Para uma maior compreensão desse dado, seria interessante direcionar esforços na investigação de trabalhadores no início da carreira, adotando uma estratégia qualitativa, para buscar explicar os motivos da relação entre idade e absenteísmo.

Por fim, a escolaridade se correlaciona positivamente com a liderança transacional ($r = 0,21$), o que leva a conclusão de que, quanto mais o empregado é qualificado, maior é a sensibilidade para perceber estratégias de trocas naturais ao perfil de liderança transacional.



5 CONCLUSÃO

O estudo confirma a correlação negativa, embora fraca, entre a liderança transformacional e o fator de gestão de tempo e carreira do absenteísmo. Esse resultado aponta que quanto mais atitudes transformacionais são percebidas pelos empregados, tais como, estímulo de trabalho em equipe, postura de reconhecimento e empatia com as necessidades do grupo, menos os trabalhadores apontam faltar por motivos relacionados à necessidade de gerenciar o tempo para atendimento de suas demandas que concorrem com o horário de expediente, menos faltam por questões relacionadas à sensação de estagnação de carreira ou por necessidade de cumprir demandas relativas ao próprio estudo e capacitação que podem vir a confrontar com o seu expediente de trabalho.

O estudo também identificou correlação entre liderança transformacional e absenteísmo referente ao fator gestão de tempo e carreira, porém negativamente na dimensão transacional, não confirmando a hipótese que se entendia que as atitudes de liderança transacional se correlacionariam positivamente com o absenteísmo.

Conclui-se que, quanto mais os trabalhadores percebem atitudes transacionais baseadas em trocas, acordos e aprovação ou desaprovação de desempenho, menos eles apontam faltar em função do fator relacionado à gestão de tempo e carreira. Esse resultado apresenta congruência com o estudo de Dias e Borges (2015), que sustenta a hipótese da influência positiva da liderança transacional sobre o absenteísmo, no caso de funcionários públicos, o que fornece suporte explicativo para o resultado apresentado.

Com todas as considerações abordadas, o presente trabalho conclui através dos seus resultados o atendimento parcial da hipótese de que a liderança transformacional transacional se correlacionam negativamente com o fator de absenteísmo relacionado à gestão de tempo e carreira.

Cabe apontar algumas limitações do presente estudo. A amostra foi tipificada somente no perfil de trabalhadores de uma grande organização logística e, apesar dos esforços de coleta, o número de participantes não atingiu o status de generalizável, em função de não alcançar os indicadores de normalidade. Em consequência, todas as estatísticas utilizadas e interpretações elaboradas, servem prioritariamente para descrever a amostra alvo do estudo. Contudo, esses resultados já apontam uma possível tendência do universo de pesquisa.

Foi realizada uma busca na literatura encontrando apenas um instrumento compatível, devidamente validado com a finalidade de buscar os motivos que levam os empregados pesquisados a faltar. Contudo, as quatro dimensões que compõem o instrumento se referem ao fator de mal-estar laboral. Quando o autor se refere a mal-estar nas suas dimensões, pode



levar a dúvidas sobre o que se pretende medir. Embora os resultados apontem para validade externa dos motivos levantados, o instrumento necessita de mais clareza quanto ao seu propósito.

Embora o uso da abordagem quantitativa tenha sido uma escolha metodológica, cabe reconhecer que uma etapa qualitativa poderia ter lançado luz aos motivos das relações encontradas, ressaltando os aspectos da cultura da organização e seus possíveis impactos na relação da liderança e absenteísmo. Essa demanda já é reconhecida na agenda de pesquisas em liderança, como visto em Fonseca, Porto e Borges-Andrade (2015) e deve ser reforçada para futuros estudos.

Observando as contribuições dos estudos e suas limitações podemos sugerir uma agenda complementar, que aprofunde a compreensão entre os fenômenos estudados. Uma primeira sugestão é a ampliação da amostra para um universo de pesquisa generalizável, descrevendo e comparando trabalhadores do setor público e privado. Adicionalmente, considerando o aspecto metodológico, sugerimos a adoção de estratégias mistas de pesquisa para qualificar os dados relacionais ampliando a compreensão dos fenômenos estudados.

BIBLIOGRAFIA

- Ahlquist, J. S.; Levi, M. (2011). Leadership: what it means, what it does, and what we want to know about it. *The Annual Review of Political Science*. 14 ed. (pp. 1-24). DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev-polisci-042409-152654>.
- Alimo-Metcalfe, B. (2013). A critical review of leadership. In: Leonard, H. S.; Lewis, R; Freedmam, A. M.; Passmore, J. Selart, M. *The Wiley-Blackwell handbook of the psychology of leadership, change and organizational development*. Oxford: John Wiley & Sons.
- Amarante, C. (2022). *Impactos do absenteísmo nas empresas de pequeno porte*. Porto Alegre: Clube dos Editores.
- Araujo, E. M. (2021). *Introdução à higiene e à segurança do trabalho*. Curitiba: Intersaberes.
- Autry, J. A. (2010). *O líder servidor: como construir um time criativo, desenvolver a motivação e melhorar o desempenho da sua equipe*. Campinas: Verus.
- Ávila, M. M. M. (2019). *Manual de saúde pública*. Salvador: Sanar.
- Avolio, B. J.; Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: getting to the root of positive forms of leadership. *Leadership quarterly*, v. 16, n. 3, pp. 315-338. Amsterdam.



VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

- Barros Neto, J. P. de. (2022). *Gestão de pessoas 4.0*. Rio de Janeiro: Freitas Bastos.
- Barros Neto, J. P. de. (2021). O Administrador hoje: uma profissão diante da complexidade. In: Moreira, E. F. P.; Martyniuk, V. L. (orgs.). *Tendências da Administração em debate* (pp. 25-37). São Paulo: Estação das Letras e Cores Editora.
- Bass, B. M.; Riggio, R. E. (2005). *Transformational leadership: a comprehensive review of theory and research*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Bendassolli, P. F., Magalhães, M. d., & Malvezzi, S. (2014). Liderança nas Organizações. Em J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. Bastos. *Psicologia Organizações e Trabalho no Brasil* (pp. 413-419). Porto Alegre: Artmed.
- Bergamini, C. W. (1994). *Liderança: administração do sentido*. São Paulo: Atlas.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Perenium.
- Dias, M. A., & Guimarães e Borges, R. S. (2015). Estilos de Liderança e Desempenho de Equipes no Setor Público. *READ*, 1, pp. 200-221. Porto Alegre.
- Falavigna, A.; Carlotto, M. S. (2013). Tendência temporal de afastamento do trabalho por transtornos mentais e comportamentais em enfermeiros (1998-2008). *Rev. Psicol., Organ. Trab.* v. 13, n. 3, pp. 363-371. Florianópolis.
- Fávero, L. P.; Belfiore, P. (2017). *Manual de análise de dados: estatística e modelagem multivariada com Excel®, SPSS® e Stata®*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Fonseca, A. de O.; Porto, J. B. (2013). Validação fatorial de escala de atitudes frente a estilos de liderança. *Aval. psicol.* Itatiba, v. 12, n. 2, pp. 157-166.
- Fonseca, A. M. de O.; Porto, J. B.; Borges-Andrade, J. E. (2015). Liderança: um retrato da produção científica brasileira. *Revista de Administração Contemporânea*. v. 19, n. 3., pp. 290-310. Rio de Janeiro: ANPAD.
- Greenleaf, R. K. (2002). *Servant leadership: a journey into the nature of legitimate power and greatness*. Mahwah, New Jersey: Paulist Press.
- Greenleaf, R. K. (1998). *The power of servant leadership*. San Francisco: Barret-Koehler Publishers.
- Hair Junior, J. F.; Black, W. C.; Babin, B. J.; Anderson, R. E. (2014). *Multivariate data analysis*. Edimburg: Pearson Education Limited.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1986). *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional*. São Paulo: EPU.
- IBM, C. R. (2013). *IBM SPSS Statistics for Windows Version 22.0*. Nova York: Armonk.



VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

- Isosaki, M. (2003). Absenteísmo entre trabalhadores de serviços de nutrição e dietética de dois hospitais em São Paulo. In: *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*. n. 28, pp. 107-118. São Paulo: Fundação Jorge Duprat Figueiredo de Segurança e Medicina do Trabalho - Fundacentro.
- Joly, H.; Lambert, C. (2022). *O coração do negócio: princípios de liderança para uma nova era do capitalismo*. Rio de Janeiro: Sextante.
- Langenhoff, W. (2011). *Employee absenteeism construction of a model for international comparison of influential determinants*. Rotterdam: Netspar, 2011.
- Leão, A. L. de M.; Barbosa-Branco, A.; Rassi Neto, E.; Ribeiro, C. A.; Turchi, M. D. (2015). Absenteísmo-doença no serviço público municipal de Goiânia. *Revista Brasileira de Epidemiologia* [online], v. 18, n. 1, pp. 262-277.
- Manso, T.; Ugo, A. B.; Dantas, M. A. (2011). Relatos de trabalhadores: percepções de aspectos físicos e sociais do ambiente organizacional. *Est. Inter. Psicol.*, Londrina, v. 2, n. 2, pp. 194-210.
- Marconi, M. de A.; Lakatos, E. M. (2022). *Metodologia do trabalho científico*. São Paulo: Atlas.
- Marinho, R. M. (2006). Liderança em teoria e prática. In: Oliveira, J. F.; Marinho, R. M (orgs.). *Liderança: uma questão de competência*. São Paulo: Saraiva.
- Martinato, M. C. N. B.; Severo, D. F.; Marchand, E. A. A. Siqueira, H. C. H. De. (2010). Absenteísmo na enfermagem: uma revisão integrativa. *Revista Gaúcha de Enfermagem* [online], v. 31, n. 1, pp. 160-166.
- Maximiniano, A. C. (2017). *Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital*. São Paulo: Atlas.
- Murcho, N. A.; Jesus, S. N. (2014). Absenteísmo no trabalho. In: Siqueira, M. M. (2014). *Novas medidas do comportamento organizacional* (pp. 1-24). Porto Alegre: Artmed.
- Oliveira, G. G.; Granzinolli, L. M.; Ferreira, M. C. (2007). Índice e Características do Absenteísmo dos Servidores Públicos da Universidade. *Anais. XXXI Encontro da ANPAD*. Rio de Janeiro: ANPAD.
- OMS. (2010). *Ambientes de trabalho saudáveis: um modelo para ação para empregadores, trabalhadores, formuladores de política e profissionais*. Brasília: SESI/DN.
- Paz, M. T. Poder e saúde organizacional (2004). In: Tamayo, A. *Cultura e saúde nas organizações* (pp. 130-154). Porto Alegre: Artmed.
- Robbins, S. P.; Judge, T. A. (2020). *Comportamento organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Saliba, T. M. (2021). *Manual prático de higiene ocupacional e PPRA*. São Paulo: LTr.



VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

- Sant'anna, L. L.; Paschoal, T.; Gosendo, E. E. M. (2012). Bem-estar no trabalho: relações com estilos de liderança e suporte para ascensão, promoção e salários. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 16, n. 5, pp. 744-764. Rio de Janeiro: ANPAD,
- Santana, L. de L.; Sarquis, L. M.; Brey, C.; Miranda, F. M.; Felli, V. E. (2016). Absenteísmo por transtornos mentais em trabalhadores de saúde em um hospital no sul do Brasil. *Revista Gaúcha de Enfermagem* [online], v. 37, n. 1.
- Santos, Í. E. R. dos; Vargas, M. M.; Reis, F. P. (2014). Estressores laborais em agentes comunitários de saúde. *Rev. Psicol., Organ. Trab.* Florianópolis, v. 14, n. 3, pp. 324-335.
- Seligman, M. (2019). *Felicidade autêntica: use a psicologia positiva para alcançar todo seu potencial*. São Paulo: Objetiva.
- Silva, H. B. da. (2022). *CLT Comentada*. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais.
- Sinek, S. (2019). *Líderes se servem por último: como construir equipes seguras e confiantes*. Rio de Janeiro: Alta Books.
- Soares, L.; Fleck, C. F. (2014). Consequências das relações entre gestor e subordinado para o comprometimento organizacional: um estudo em uma empresa familiar. *Organizações em Contexto*, 10(20), pp. 59-84. São Bernardo do Campo: Universidade Metodista de São Paulo.
- Sobral, F. J. B. de A.; Gimba, R. de F. (2012). As prioridades axiológicas do líder autêntico: um estudo sobre valores e liderança. *RAM. Revista de Administração Mackenzie* [online]. v. 13, n. 3. pp. 96-121. São Paulo.
- Turano, L. M.; Cavazotte, F. Conhecimento científico sobre liderança: uma análise bibliométrica do acervo do The Leadership Quarterly. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 20, n. 4, p. 434-457, 11. Rio de Janeiro: ANPAD.
- Vasconcelos, K. C.; Merhi, D. Q.; Silva Junior, A.; Silva, P. de O. M. (2013). Cultura, Liderança e Compartilhamento do Conhecimento Organizacional. *Revista de Administração FACES*. 12(1), pp. 13-31. Belo Horizonte: FUMEC.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Yukl, G.; Van Fleet, D. (1992). Theory and research on leadership in organizations. In: Dunette, M. D.; Hough, L. M. *Handbook of industrial organizational psychology* pp.147-197. Palo Alto: Consulting Psychologists Press.

ANEXO 1 - Escala de atitudes frente ao estilo de liderança (transacional e transformacional)



VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

A seguir há uma lista de frases que podem ser usadas para descrever comportamentos que o seu chefe direto pode apresentar. Leia cada uma pensando em seu chefe e decida até que ponto que você concorda que ele poderia fazer isto com você. Marque o número que representa sua opinião na coluna à direita de cada frase. Use os números seguintes para suas respostas:

1 - Totalmente insatisfeito; 2 - Muito insatisfeito; 3 – Insatisfeito; 4 – Indiferente; 5 – Satisfeito; 6 - Muito satisfeito; 7 - Totalmente satisfeito

O meu chefe direto:

01	Consegue que o grupo trabalhe junto em busca do mesmo objetivo.	
02	Incentiva os funcionários a trabalharem em equipe.	
03	Desenvolve atitude e espírito de equipe entre seus funcionários.	
04	Elogia quando os membros da equipe fazem um trabalho acima da média.	
05	Apresenta nova forma de olhar para as coisas que costumavam ser confusas para os membros da equipe.	
06	Sempre dar feedback positivo quando um membro da equipe tem bom desempenho.	
07	Busca novas oportunidades para a unidade/departamento/organização.	
08	Entende claramente para aonde a equipe está indo.	
09	Lidera pelo exemplo.	
10	Elogia pessoalmente os membros da equipe quando eles fazem um trabalho de destaque.	
11	Traça um futuro interessante para o grupo de trabalho.	
12	Promove a colaboração entre os grupos de trabalho.	
13	Inspira outros com seus planos para o futuro.	
14	Age sem considerar os sentimentos dos membros da equipe.	
15	Lidera "fazendo" ao invés de simplesmente "dizendo".	
16	Fornece um bom modelo a seguir.	
17	Insiste num melhor desempenho da equipe.	
18	Demonstra reconhecimento especial quando o trabalho dos membros da equipe é muito bom.	
19	Estimula os indivíduos a pensar sobre problemas antigos de novas maneiras.	
20	Mostra respeito pelos sentimentos dos membros da equipe.	
21	Geralmente não reconhece o bom desempenho dos membros da equipe.	
22	Considera as necessidades pessoais dos membros da equipe.	
23	Mostra que tem expectativas altas em relação à equipe.	
24	Consegue fazer com o que os outros se comprometam com sua visão do futuro.	
25	Faz acordos com os membros da equipe com relação ao que eles vão receber se fizerem o que deve ser feito.	
26	Diz aos membros da equipe o que fazer para serem recompensados pelos seus esforços.	
27	Negocia com os membros da equipe sobre que eles podem esperar receber em troca das suas realizações.	
28	Repreende membros da equipe se seu trabalho estiver abaixo dos padrões.	
29	Mostra descontentamento quando o trabalho dos membros da equipe é abaixo dos níveis aceitáveis.	
30	Dá aos membros da equipe o que eles querem em troca de apoio.	
31	Deixa claro o que os membros da equipe podem esperar receber se o seu desempenho atingir determinados padrões.	
32	Indica sua desaprovação caso o desempenho dos membros da equipe seja abaixo do que eles são capazes.	

ANEXO 2 – Escala de fatores de absenteísmo laboral



VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

A seguir há uma lista de frases que podem indicar o que pode levar você a faltar ou à possibilidade de faltar ao trabalho. Leia cada uma e indique com um X um número de 1 (nunca) a 6 (sempre) que representa o que leva você a faltar ou o que pode levar você a faltar do trabalho, marcando sua opinião na coluna à direita de cada frase.

Por exemplo, se a frase for: “A empresa fica longe”.

Se você já faltou muitas vezes por este motivo, marque 6. Se você não faltou, mas acha provável que possa faltar por isso, marque 6 também. Mas se você acha que esse é um motivo que nunca levaria você a faltar ao trabalho, marque 1. Entendeu? Agora convidamos você a responder.

Você falta ou pode faltar ao trabalho por:

Nº	FATORES	Nunca	Poucas vezes	Algumasv	Muitas vezes	Quase sempre	Sempre
01	Insatisfação com a organização dos serviços.	1	2	3	4	5	6
02	Falta de reconhecimento profissional pelos outros (outros profissionais, clientes etc).	1	2	3	4	5	6
03	Estresse e ansiedade.	1	2	3	4	5	6
04	Sentir-se injustiçado no serviço/instituição onde trabalha.	1	2	3	4	5	6
05	Cansaço.	1	2	3	4	5	6
06	Baixa remuneração.	1	2	3	4	5	6
07	Necessidade de tempo para formação contínua/pós-graduada.	1	2	3	4	5	6
08	Problemas com colegas.	1	2	3	4	5	6
09	Sobrecarga de trabalho.	1	2	3	4	5	6
10	Necessidade de resolver assuntos burocráticos pessoais/familiares inadiáveis (finanças, bancos, escola etc).	1	2	3	4	5	6
11	Problemas com superiores hierárquicos.	1	2	3	4	5	6
12	Trabalho revezar horários.	1	2	3	4	5	6
13	Não gostar das funções desempenhadas.	1	2	3	4	5	6
14	Instabilidade no trabalho.	1	2	3	4	5	6
15	Realização de atividades de lazer que não podem ser realizadas durante as férias ou folgas.	1	2	3	4	5	6
16	Sentir que paralisou na carreira.	1	2	3	4	5	6
17	Ambiente de trabalho ruim.	1	2	3	4	5	6
18	Desmotivação.	1	2	3	4	5	6
19	Más (ruins) condições físicas de trabalho.	1	2	3	4	5	6

Fatores interpessoais e do ambiente de trabalho: 8, 11, 13, 14, 17 3 18; Fatores psicossomáticos e de condições de trabalho: 3, 5, 9, 12 e 19; Fatores administrativo-laborais: 1, 2, 4 e 6; Fatores de gestão do tempo e da carreira: 7, 10, 15 e 16



Sessão 8 - TOURISM (II)

ASSESSING RURAL TOURISM EXPERIENCES IN THE AZORES REGION

**Maria da Graça Batista¹, Rui Alexandre Castanho^{1,2,3}, Áurea Sousa⁵, Gualter Couto¹
and Pedro Pimentel¹**

¹ School of Business and Economics and CEEAplA, University of Azores, 9500-321 Ponta Delgada, Portugal; maria.gc.batista@uac.pt; gualter.mm.couto@uac.pt; pedro.ms.pimentel@uac.pt.

² Faculty of Applied Sciences, WSB University, 41-300 Dąbrowa Górnicza, Poland; acastanho@wsb.edu.pl.

³ CITUR - Madeira - Centre for Tourism Research, Development and Innovation, 9000-082 Funchal-Madeira, Portugal.

⁴ College of Business and Economics, University of Johannesburg, PO Box 524, Auckland Park-South Africa.

⁵ Faculty of Sciences and Technologies and CEEAplA, University of Azores, 9500-321 Ponta Delgada, Portugal; aurea.st.sousa@uac.pt.

ABSTRACT

This research paper focused on tourists' experiences after engaging in a rural tourism experience, the activities developed during that period and what relevant factor were considered on planning the holidays. We collected data in the Azores, a region prone for rural tourism implementation. We were able to recognize that the landscape, adventure related activities and local gastronomy were some of the reasons tourists choose the Azores as a destination. The rural living experience and the local population welcoming traits were mentioned as factors that make tourists want to return to the Azores on holidays.

Keywords: rural tourism; perceptions; regional studies; tourism planning.

AFERINDO AS EXPERIÊNCIAS DE TURISMO RURAL NA REGIÃO DOS AÇORES

RESUMO

Este artigo foca-se nas experiências dos turistas depois de este experienciarem o turismo rural, nas atividades desenvolvidas durante aquele período e em quais os fatores que consideram relevantes no planeamento das suas férias. Os dados foram recolhidos nos Açores, uma região com propensão para o turismo rural. Conseguimos identificar a paisagem, as atividades relacionadas com a natureza e a gastronomia local como razões para os turistas



escolherem os Açores como destino. A experiência de vida rural e o acolhimento por parte dos locais foram mencionados como fatores que fazem com que os turistas queiram regressar ao Açores em férias.

Palavras-chave: turismo rural; perceções; estudos regionais; planeamento turístico.

1 INTRODUCTION

This paper aims to analyze the type of experiences tourists have regarding rural tourism. It also intends to access the relevance of the activities developed during the holidays and how it relates to the planning of those holidays.

Rural tourism is presented as a sustainable alternative to traditional tourism (Ahamed, 2018; Pakurar and Olah, 2008), allowing tourists to meet their preferences since it enables a differentiating and genuine experience (Carneiro, Lima and Silva, 2015.; Eusébio, Kastenholz and Breda, 2014; Barbu, 2013; Kastenholz and Lima, 2011). It also allows tourist to immerse in the rural tourism experience (Okech, Haghiri and George, 2012; Pine and Gilmore, 1998).

The touristic experience is a complex psychological process that takes place and is initiated by the tourist itself (Larsen, 2007). The individual builds his/her experience according to his/her preferences and to his/her idealized scenario (Poon, 1994). It can be a sports experience, a rustic experience, a gastronomic experience, or a mix of different relevant activities for the participants but they must be linked to that specific rural area (Lane, Kastenholz and Carneiro, 2022; Serra *et al.*, 2021; Radhika, 2020).

Kastenholz *et al.* (2018) refers the importance of enhancing tourist experiences for rural areas to surpass social and economic frailties and to make progress using the unique resources these regions have to offer. Rural areas have also been subjected to an increasing touristic demand since urban live is full of stress and tourists are searching for activities that solve this type of problems (Kumar, 2019; Barbu, 2013; Pakurar and Olah, 2008).

Rural tourism is extremely important for the Azores region since the archipelago comprises of nine islands in the north Atlantic Ocean with different level of economic development. The islands are known for their natural beauty, landscapes and cultural festivities that can become a tourist attraction and enhance the quality of life of local inhabitants.

This paper contributes to enhance the relevance of authentic experiences as an attraction factor of tourists for engaging in rural tourism.

2 MATERIALS AND METHODS

Our research is based on data collected about Azores tourist' opinions regarding their holiday planning, their holiday experience and the activities developed during their stay to access their perceptions and to provide guidelines for improving the sustainable development of rural tourism.



Data were analyzed mainly using summary statistics, graphical representations, and exploratory data analysis methods, including the nonlinear (categorical) principal component analysis (CatPCA). The objective is the same of principal component analysis (PCA), to reduce the dimensionality of the data set to a smaller number of variables that are uncorrelated (named as principal components) that still represent the information in the original data (Linting and Kooij, 2012). The authors also refer that the PCA and de CatPCA methods are different because the PCA only reveals linear relationships, whereas CatPCA can also reveal nonlinear relationships by means of quantifying categorical or nonlinearly related variables in a statistical optimal sense (Linting and Kooij, 2012; Silva and Sousa, 2016). We applied, in the current study, the CatPCA using IBM SPSS Statistics optimal procedure scaling (Nicolau *et al.*, 2011). We didn't use hypothesis tests since it is not recommended when using a non-probabilistic sample that does not allow the generalization of the conclusions to the population.

3 RESULTS

In this study, most of respondents (56.0%) is relatively young (18 to 35 years old). Most respondents do not live in the Azores (87.2%). 70.4% are employed and have, at least, a bachelor's degree (46.4%). About Nationality, 48.6% are Portuguese and 51.2% have foreign Nationality - being the most representative from North America (United States of America and Canada).

Regarding the rural tourism experience, in Table 1, it is possible to evidence the activities considered most important (i.e., most valued) by the study participants in the context of Rural Tourism. Such activities are: (i) "Activities as cycling, climbing, horse riding, etc.", (ii) "B&B in a rural context," and (iii) "Countryside" - which are considered important or very important, respectively, by 83.2%, 84.8%, and 81.6% of the participants.

Table 1: Assessement levels of the relevance of activities in the context of rural tourism for the participants (in %)

Activities\Relevance	No important	Little important	Important	Very important
Activities as (cycling, climbing, horse riding, etc.)	4.8	12.0	46.4	36.8
B&B in a rural context	5.6	9.6	45.6	39.2
A country house	8.8	18.4	38.4	34.4
A farm with animals	10.4	24.0	36.8	28.8
Rural Hotel or Guest House	6.4	22.4	36.8	34.4
Countryside	6.4	12.0	33.6	48.0
Other(s)	55.2	11.2	21.6	12.0



VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

In the respondents' perception, the three most important reasons for choosing the Azores as a destination for Rural Tourism are: (i) "Landscape" (referred by the overwhelming majority with 92.0%), (ii) "Adventure activities" (76.0%), and (iii) "Gastronomy" (72.8%).

Contextually, the three primary sources of information used by respondents were (i) "Social media" (used by 24.5% of respondents), (ii) "Tourism Events and Websites" (21.4% of respondents), and (iii) "Guides, flyers, or Tourism Literature" (13.1%) (Table 2).

Table 2: Types of information sources

Options	(%)
Social media	24.5
Tourism Events and Websites	21.4
Guides, flyers, or Tourism Literature	13.1
Customer feedback	11.6
Travel agency	11.1
Tourism events (Fairs, exhibitions, etc.)	9.0
Other sources	9.3
Total	100.0

The main types of tourism experienced during holidays in the Azores were: (i) "Nature based tourism" (91%); (ii) "Gastronomy" (82%); (iii) "Adventure" (78%); (iv) "Cultural Tourism" (65%); and (v) "Ecotourism" (51%).

Regarding the question "What relevance has the following aspects when planning a vacation?", Table 3 shows the respondents' responses for each of the 18 items mentioned. The aspects considered most relevant by the respondents when planning their vacations are mainly: (i) "Attractive landscape", (ii) "Comfort in rooms and/or home"; (iii) "Easy, safe and transparent booking process"; (iv) "Good location of the accommodation"; and (v) "Good telephone and internet coverage" (mode=4, P25=3, P50=4, P75=4), where 4 corresponds to Very Important. The application of CatPCA to the data sub-matrix that contains the respondents' answers regarding the 18 items in a four-point ordinal scale allowed the retention/extraction of six principal components, which globally explain about 71.2% of the total variance of the data. Furthermore, the most critical variables for the first principal component are items 9, 15, 16, and 17. So, this component can be called "Accessibility/location". The most relevant items for the second principal component are items 1, 2, and 10. Hence this component was named "Reputation and Quiet and peaceful location". The items most correlated with the third principal component are 11 and 12. Thus, this component/dimension was called "Landscape and booking process". The essential items for the fourth main component are items 4, 7, 13 and 14, which is why this component was called "Knowledge of English and the existence of sports facilities". The essential items for the fifth main component are items 5 and 6, so this



VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

component was named “Comfort and telephone and internet coverage”. The items most associated with the sixth main component are items 3, 8, and 18, so this component was called “Cultural attractions/events/tourist entertainment”.

Table 3. The most relevant aspects to plan a vacation – in the perception of the participants (in %)

	Not important	Little important	Important	Very important
1. Certified accommodation and / or related with a brand	9.6	23.2	41.6	25.6
2. Location or region well known for tourism	2.4	13.6	44.8	39.2
3. Nearby cultural attractions	0.8	19.2	48.0	32.0
4. Good location of the accommodation	0.8	3.2	37.6	58.4
5. Good telephone and internet coverage	4.0	13.6	29.6	52.8
6. Comfort in rooms and / or home	0.8	2.4	34.4	62.4
7. Knowledge of English by the local population	13.6	24.8	32.0	29.6
8. Events taking place during my stay	5.6	33.6	44.8	16.0
9. Easy access from the nearest public transport and the place to stay	18.4	16.0	34.4	31.2
10. Quiet and peaceful location and surroundings	1.6	18.4	36.8	43.2
11. Attractive landscape	0.8	1.6	30.4	67.2
12. Easy, safe and transparent booking process	0.8	1.6	36.8	60.8
13. Proximity to sports facilities	32.8	28.0	28.0	11.2
14. Proximity to places of entertainment (bars, clubs, etc.)	20.0	22.4	32.8	24.8
15. Recommendations from friends, colleagues, family or other tourists	12.8	16.0	44.8	26.4
16. Health services available nearby	11.2	22.4	36.8	29.6
17. Value	4.8	12.8	43.2	39.2
18. Other	64.8	16.8	12.0	6.4

In the participants' perception (Table 4), the three most important aspects of the first impression of a Rural Tourism experience are: (i) "Accommodation and surroundings well maintained aesthetically and healthily" (mode=4, P25=3, P50=4, p75 =4); (ii) "Easy and fast check-in" (mode=4, P25=3, P50=4, p75=4); and (iii) "Warm welcome by the host" (mode=4, P25=3, P50=3, p75=4). These three aspects were considered very important by 60.8%, 54.4%, 48.0%, and 42.4% of the participants.



Table 4: The most relevant aspects in the "first impression" in a Rural Tourism experience (in %)

	Not important	Little important	Important	Very important
1. Accommodation and surroundings well maintained aesthetically and healthily	0.8	2.4	36.0	60.8
2. Accommodation exactly as it was announced	0.0	4.8	48.0	47.2
3. Easy to find accommodation	0.8	6.4	48.0	44.8
4. Check-in easy and fast	0.8	5.6	39.2	54.4
5. Place carefully decorated, the state of the equipment and the building	8.0	7.2	46.4	38.4
6. Parking facility	7.2	19.2	32.0	41.6
7. Ease to get information	2.4	7.2	48.8	41.6
8. Warm welcome by the host	1.6	15.2	35.2	48.0
9. Views from the accommodation	3.2	12.0	42.4	42.4
10. Other	62.4	12.8	12.8	12.0

CatPCA was applied to the data sub-matrix that contains respondents' responses for the ten items in the table above. The percentage of variance accounted for by the three main components extracted is 74.4% of the data's total variance (eigenvalues above 1). The first principal component has a good internal consistency, and the two retained components have an acceptable internal consistency.

- Most important items for the first principal component: 1, 3, and 4 - Accommodation and Easy and fast check-in;
- Most important items for the second principal component: 2, 5, 7, and 8 - Customer service/attention (including decoration);
- Most important items for the third principal component: 6, 9 and 10 - Other aspects (e.g., Parking facility, Views).

Regarding the booking preferences, half of the participants (50%) prefer to use booking websites. The majority (58%) rated their Rural Tourism Experience as excellent.

As for the agreement questions I (Table 5), the majority (76.8%) of the participants fully or partially agreed with the statement corresponding to item 14.1, "The Marketing around my experience of Rural Tourism was important." Nevertheless, it appears that there is still room for improvement at this level (Marketing) (mode=P25=P50=P75=4, which corresponds to the answer option "Agree"). Note that the option "Totally agree" was not checked. Only 33.6% of respondents agreed, in part or entirely, with the statement that their "Rural Tourism experience was too expensive" (mode=P25=P50=P75=3 (Neutral); P75=4 (Agree)).

Furthermore, the majority (78,4%) of the participants fully or partially agreed with the statement corresponding to item 14.3 "Through my experience of Rural Tourism, I believe that the Autonomous Region of the Azores is sustainable" ((mode=P25=P50= 4 (Agree); P75=5 (Totally agree)). So, the Azores appear as a sustainable tourist destination. However, it is



VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

necessary to focus on maintaining the archipelago's environmental, social, and economic sustainability.

Table 5: Agreement levels (I)

	1 (Totally Disagree)	2	3	4	5 (Totally Agree)
	%	%	%	%	%
14.1. The Marketing around my experience of Rural Tourism was important.	0.8	4.0	18.4	52.8	24.0
14.2 My experience of Rural Tourism was very expensive.	4.8	16.0	45.6	28.8	4.8
14.3 Through my experience of Rural Tourism, I believe that the Autonomous Region of the Azores is sustainable.	0.0	3.2	18.4	46.4	32.0

If we focus on Table 6, the participants expressed higher levels of agreement with statements referring to item 5 "I felt that the Azores were an authentic place" (75.2% of participants strongly agreed with this statement), 6 "I felt that the population was welcoming"; 7 "I felt safe"; 8 "I enjoyed the local cuisine"; 11 "I performed activities in nature"; 16 "I noticed that natural green landscapes predominate on a large scale over built landscapes"; and 19 "I observed the local fauna and flora" which suggests that these are strengths of the Azores in terms of tourist attractiveness. In fact, most participants strongly agreed with the statements underlying these items (75.2%, 58.4%, 74.4%, 64.8%, 67.2%, 52.0%, 59.2%, respectively). The lowest levels of agreement were related to statements associated with item 3, "The accommodation had spacious rooms and common areas"; 14, "I played paintball" and 15, "I realized that tourism was not the dominant economic activity in the area."

Table 6: Agreement levels (II)

During my experience of Rural Tourism in the Azores....	1 (Totally Disagree)	2	3	4	5 (Totally Agree)
	%	%	%	%	%
1. I had contact with people, local life, and customs.	1.6	5.6	2.4	35.2	55.2
2. I met new people and created new friendships.	13.6	12.0	8.8	25.6	40.0
3. the accommodation had spacious rooms and common areas	3.2	3.2	20.0	43.2	30.4
4. the staff of the accommodation conveyed confidence.	0.8	4.0	16.0	36.0	43.2
5. I felt that the Azores were an authentic place.	0.0	0.8	7.2	16.8	75.2
6. I felt that the population was welcoming.	0.8	4.0	11.2	25.6	58.4
7. I felt safe.	0.0	0.8	5.6	19.2	74.4
8. I enjoyed the local cuisine.	1.6	0.8	10.4	22.4	64.8
9. bought local products.	15.2	4.0	8.8	21.6	50.4
10. I felt that there were many activities / places of interest.	6.4	6.4	15.2	32.8	39.2
11. performed activities in nature.	2.4	1.6	6.4	22.4	67.2
12. performed activities at sea (e.g. Fishing, boating, other).	21.6	3.2	11.2	20.0	44.0
13. I did horse riding.	62.4	6.4	6.4	7.2	17.6
14. I played paintball	83.2	4.0	3.2	4.0	5.6
15. I realized that tourism was not the dominant economic activity in the area.	31.2	27.2	19.2	15.2	7.2
16. I noticed that natural green landscapes predominate on a large scale over built landscapes.	0.8	2.4	9.6	35.2	52.0
17. I was not bothered by any noise or pollution.	0.8	8.0	18.4	29.6	43.2
18. I absorbed the characteristics of regional architecture.	4.0	10.4	22.4	30.4	32.8
19. I observed the local fauna and flora.	1.6	2.4	7.2	29.6	59.2

CatPCA, using the Varimax rotation method with Kaiser Normalization, was applied to the data sub-matrix that contains the respondents' answers regarding the 19 items in the table above. The percentage of variance accounted for (PVAf) by the five main components extracted is 65.2% of the data's total variance.

PC1- items 1, 5, 8, 15, 16 → Authenticity/typicality of the destination of the Azores destination;

PC2: items 7, 11 and 19 → Safety and contact with nature;

PC3: items 3, 4, and 14 → Accommodation;

PC4: items 2, 6, 17 and 18 → Friendliness of the local people;

PC5: items 9, 10, 12 and 13 → Local products, activities (e.g., activities at sea), and places.

Regarding the agreement levels III question, most respondents strongly agree with the following statements: "I created happy memories" (77.6%), "I want to revisit the Azores in the



context of Rural Tourism" (64.8%), and "I had a story to tell friends/family" (76.0%). The most frequent answer regarding the three items above was 5 (Totally agree), which indicates that the Rural Tourism experience(s) lived through provided memorable moments.

Another question was made about the three most remarkable experiences Azores Rural Tourism; for this question, seven options were created. Contextually, the most frequent answer was "Natural Beauties and Outside Activities" with 43.3%, followed by "Traditions and Gastronomy" (19.3%), and "Sea related activities" with more than 16% of the answers.

4 DISCUSSION AND CONCLUSIONS

Through this exploratory research, it was possible to analyze the perceptions of tourists regarding their rural tourism experience and the activities they developed during the holidays. In this regard, it was possible to verify that tourists choose the Azores because of the landscape, the adventure related activities and the local gastronomy, as is mentioned in literature by Lane *et al.* (2022), Carneiro *et al.* (2015), Eusébio *et al.* (2014) or Barbu (2013). The most relevant rural tourism experiences are based on the nature of the islands, adventure-like and culture activities, and ecotourism. These are in line with the relevance/attractiveness of rural tourism since it allows tourists to have an immersive experience with the day-to-day life of rural populations and escape from the stress and anxiety of city live by engaging in cultural, nature and adventure activities (Kastenholz and Lima, 2011; Kiper and Özdemir, 2012; Pakurar and Olah, 2008).

It was also possible to access that rural tourism positive experiences are related to the characteristics of the population and their welcoming characteristics, the security of the location and the authenticity of the experience as mentioned by Vizurete, Montoya and SantaMaria (2022), Zatori, Smith, and Puczko (2018), Paulauskaite *et al.* (2016), Štetic (2015), Eusébio *et al.* (2014), Barku, 2013 or Chambers (2009). All these features enable tourists to create memorable memories, to have stories that they want to tell their family and friends and a will to revisit the Azores, although rural tourism experiences are considered expensive. As closing remarks, this research allowed us to conclude that the tourism strategy developed for the Azores region is in line with the importance attributed to rural tourism as a tool to improve the live and the income of rural populations (Qi *et al.* 2022; Ahamed, 2018; Kiper and Özdemir, 2012; Štetic, 2012; Pine and Gilmore, 1998). This study also gives us some insights about the importance of social media and websites to expand the awareness of the Azores as a rural tourism region.

We can point out some limitations to this study such as the non-probabilistic sample and the application of concepts to a single region that limits the generalization of findings. Additional research should be carried out to better understand the relevance of rural tourism, especially in what concerns the local population perceptions about its influence in their way of living.



REFERENCES

- Ahamed, M. (2018). Rural tourism as an alternative sustainable development: An analysis with special reference to Ballavpur Danga near Santiniketan, India. *International Journal on Recent Trends in Business and Tourism*, 2(2), 25-32.
- Barbu, I. (2013). The factors appearance and development of rural tourism. The Annals of the University of Oradea. *Economic Sciences*, 1(1), 750-758.
- Carneiro, M. J., Lima, J. & Silva, A. L. (2015). The relevance of landscape in the rural tourism experience: Identifying important elements of the rural landscape. *Journal of Sustainable Tourism*. DOI: 10.1080/09669582.2015.1037840.
- Chambers, E. (2009). From authenticity to significance: Tourism on the frontier of culture and place. *Futures*, Vol. 41, pp. 353–359. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2008.11.003>.
- Eusébio, C., Kastenholz, E. & Breda, Z. (2014). Tourism and sustainable development of rural destinations: A stakeholders's view. *Revista Portuguesa de Estudos Regionais*, 2.º quadrimestre, 36, 13-21.
- Kastenholz, E. & Lima, J. (2011). The integral rural tourism experience from the tourist's point of view - A qualitative analysis of its nature and meaning. *Tourism & Management Studies*, N.º 7, pp. 62-74.
- Kastenholz, E., Carneiro, M. J., Marques, C. P. & Loureiro, S. M. C. (2018). The dimensions of rural tourism experience: impacts on arousal, memory, and satisfaction. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, Vol. 35, 2, pp. 189-201. <https://doi.org/10.1080/10548408.2017.1350617>.
- Kiper, T. & Özdemir, G. (2012). *Tourism planning in rural areas and organization possibilities*. Landscape Planning, Dr. Murat Ozyavuz (Ed.), ISBN: 978-953-51-0654-8, In Tech, Available from: <http://www.intechopen.com/books/landscape-planning/tourism-planning-in-rural-areas-and-organizationpossibilities>
- Kumar, A. (2019). A study on gender differences in motives of visit intention, perceived value and tourist satisfaction with rural tourism in India. *International Journal on Customer Relations*, Vol. 7, 2, pp. 16-26
- Lane, B., Kastenholz, E. & Carneiro, M. J. (2022). Rural Tourism and sustainability: A special issue, review and update for the opening years of the Twenty-First Century. *Sustainability*, 14, 6070. <https://doi.org/10.3390/su14106070>.
- Larsen, S. (2007). Aspects of a psychology of the tourist experience. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, Vol. 7, 1, pp. 7-18.
- Linting, M. & Kooij, V.D. (2012) Nonlinear Principal Components Analysis with CATPCA. *Journal of Personality Assessment*, Vol. 94, 1, pp. 12-25. <https://doi.org/10.1080/00223891.2011.627965>
- Nicolau, F., Bacelar-Nicolau, H., Sousa, F., Sousa, Á. & Silva, O. (2011). *CLUST11: Cluster analysis software – standard and VL probabilistic approaches*, LEAD, FP-UL.



- Okech, R., Haghir, M. & George, B. P. (2012). Rural tourism as a sustainable development alternative: An analysis with special reference to Luanda, Kenya. *CULTUR - Revista de Cultura e Turismo*, Special Issue, 3, 36-54.
- Pakurar, M. & Olah, J. (2008). Definition of rural tourism and its characteristics in the Northern Great Plain Region. *Analele Universitatii Din Oradea Fascicula: Ecotoxicologie, Zootehnie si Tehnologii de Industrie Alimentara*, 7 (7), 777-782.
- Paulauskaite, D., Powell, R., Coca-Stefaniak, J. A., & Morrison, A. M. (2016). Living like a local: Authentic tourism experiences and the sharing economy. *International Journal of Tourism Research*, Vol. 19, pp. 619–628. <https://doi.org/10.1002/jtr.2134>.
- Pine, B. J. & Gilmore, J. H. (1998). Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review*, Vol. 76, 4, pp. 97-105.
- Poon, A. (1994) The 'New Tourism' Revolution. *Tourism Management*, Vol.15, 2, pp. 91-92. [https://doi.org/10.1016/0261-5177\(94\)90001-9](https://doi.org/10.1016/0261-5177(94)90001-9).
- Qi J., Lu, Y., Han, F., M, X., & Yang, Z. (2022). Spatial distribution characteristics of the rural tourism villages in the Qinghai-Tibetan Plateau and its influencing factors. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19, 9330.
- Radhika, V. (2020). Rural Tourism – Features, components and key drivers for its growth. *International Journal of Creative Research Thoughts*, 8, 10, 3837-3844.
- Serra, J., Lima, J., Marujo, N. & Borges, M. R. (2021). *A complementaridade de produtos e a criação de redes no sucesso da experiência turística rural no Alentejo*. In J. Serra, N. Marujo, M. R. Borges & J. Lima (dir.), *Turismo Rural e Turismo Comunitário no Espaço Ibero-Americano*, Publicações do Cidehus, Évora. DOI: 10.4000/books.cidehus.16017.
- Silva, O. & Sousa, Á. (2016). Gestion de la qualité dans la recherche en sciences sociales et humaines: Articulation entre les méthodes qualitatives et quantitatives. *Recherches Qualitatives*, N.º 18, pp. 171–181.
- Štetic, S. (2012). Specific features of rural tourism destinations management. *Journal of Settlements and Spatial Planning*, Special Issue, vol. 1, 131-137.
- Vizuite, D. D. C., Montoya, A. V. G. & SantaMaria, G. E. R. (2022). Evaluation of the importance of rural tourist attractions in Riobamba Canton, Ecuador. *Environment Systems and Decisions*. Springer Science+Business Media, LLC. <https://doi.org/10.1007/s10669-022-09871-1>.
- Zatori, A., Smith, M. K., & Puczko, L. (2018). Experience-involvement, memorability and authenticity: The service provider's effect on tourist experience. *Tourism Management*, Vol. 67, pp. 111-126. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.12.013>.



UNDERSTANDING POSITIVE AND NEGATIVE PORTUGUESE LUXURY HOTELS
ATTRIBUTES FROM JAPANESE AND CHINESE CUSTOMERS

Paula Tavares de Carvalho and Elizabeth Reis

ABSTRACT

Purpose –This study examines the service quality of luxury hotels operating in Lisbon, identifying the factors behind Japanese and Chinese customers’ satisfaction.

Theoretical framework – Expectations of hotel hospitality are influenced by personal factors (Ariffin and Maghzi, 2012). Compared with Western, Asian tourists prefer the basic and practical aspects of service (Tsang and Ap, 2007). In Portugal, the Asian market has been seen as predominantly Chinese, but Chinese and Japanese customers are pleased by different attributes (Liu et al., 2017).

Methodology – Reviews of 1.354 hotel guests (538 Japanese; 816 Chinese) from “booking.com” for Lisbon luxury hotels. Content analysis was applied to identify keywords classified according to the Balanced Scorecard dimensions.

Findings – The study reveals common categories for hotels (positive and negative), falling into six dimensions: location, facilities, room, breakfast, staff-service, finance. Chinese consider more important location, room features, facilities, and price or value for money. Japanese put more emphasis on staff-service, properly functioning equipment with clear instructions, bathtub, and privacy.

Implications – Hotel managers and frontline employees must be aware of the influence culture differences have on tourists’ perceptions and behaviour. Cross-cultural training is needed to identify specific attributes of service and relational service to answer guests’ needs and expectations and minimize dissatisfaction.

Originality – This study contributes to the understanding of differences in satisfaction and dissatisfaction with hotel attributes between Japanese and Chinese customers, demonstrating that hotels strategy should account for the customer country of origin and specific culture.



Keywords – Chinese customers; customer satisfaction; hospitality strategy; hotel attributes; Japanese customers.

1. INTRODUCTION

Tourists from different cultural backgrounds have different perceptions of quality. Asian tourists prefer the basic and practical aspects of service, giving higher ratings for variables such as “staff understanding your problems and needs,” and “responding effectively.” Western tourists prefer proactive aspects of service such as “made to feel welcome” and “willingness to help,” which suggests that Western tourists seek more intangible aspects of service that are over and above basic service provision (Tsang and Ap, 2007). Expectations of hotel hospitality are influenced by personal factors such as gender, purpose of stay, nationality, and private domain of hospitality. The hotel’s star rating is the only hotel factor that might have a strong association with hotel hospitality, in so far as the higher the star rating, the higher the service expectation regarding hotel hospitality. Compared with the Chinese, the Japanese seem less comfortable when they are not shown politeness in situations where they would expect it (Tao, 2013). Asian tourism can be an opportunity for Portugal but there are differences among Asian tourists to be considered, more specifically differences between Chinese and Japanese.

In this study, the main research problem resides in evaluating the mismatch between Japanese and Chinese tourists’ expectations and the actual attributes of luxury hotels (tangible and intangible) available in Portugal. This mismatch can contribute towards the dissatisfaction of Japanese and Chinese tourists and, consequently, to their not returning or recommending that others come to Portugal, thus compromising sustainable growth in the Japanese and Chinese markets, which are known to be very profitable.

This study uses the online hotel reservations channel, booking.com, to source customer reviews of the luxury hotel chains operating in Lisbon Metropolitan Area. Analysis of online reviews has become an indispensable marketing tool for managers because their content provides key information to help them allocate resources more appropriately to enhance service and thus increase profits. Customer generated media can be used in several different ways, to suit whatever purpose hoteliers and scholars might have (Oliveira et al., 2020). While



positive reviews have been shown to improve hotel revenue (Phillips et al., 2017), negative reviews can lead to a reduction in hotel bookings. There are significant regional differences among Europeans and Japanese tourists routinely express less satisfaction with their visit (Wang and Kirilenko, 2021).

Several studies have already been based on text analysis of on-line reviews: (Magnini et al., 2011; Ekiz et al., 2012; Berezina et al., 2016; Liu et al., 2017; Gunasekar and Sudhakar, 2019; Hu et al., 2019; Xu, 2019; Li et al., 2020; Wang and Kirilenko, 2021). These studies covered satisfaction with hotel products and services and their overall impact on customer satisfaction. Guests of luxury hotels rate the hotels significantly higher than guests of midrange and budget hotels.

2. LITERATURE REVIEW

Customer satisfaction has a significant direct positive effect on customer loyalty. Crotts and Erdmann (2000, p.410) points out that “the role of customer satisfaction in influencing repeat patronage and positive word of mouth is well-documented”.

Quantitative studies have shown that service quality is a predictor of customer satisfaction (Lu et al., 2015). Perceived service quality is part of a broader concept of customer satisfaction and behavioural intentions incorporating customer loyalty and WOM communication (Prasad et al., 2014 cited in Berezina et al., 2016). The importance of customer satisfaction to the hospitality sector is mainly based on the following aspects: Physical attributes, commodities of the hotel room and performance of hotel employees (Berezina et al., 2016; Ekiz et al., 2012). Service quality is determined by customer perception of the level of service delivery (Zeithaml et al., 2006). Service quality is the degree of difference between the customers’ expectations for service and their actual perceptions of performance (Parasuraman et al., 1985). However, it goes beyond just efficiently satisfying needs. Technical service is moderately significant, but the importance of expressive service in memorable guest experiences has been emphasized (Sipe and Testa, 2018). Managers need to understand the importance not only of customer satisfaction but also need to take delight in directly driving customer loyalty. Managers need to understand customers’ emotions (Kim et al., 2014). Marketers can best directly influence Asian tourist satisfaction through issues associated with cultural values (intellectualism,



VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

security, self-control) and rules of behaviour (proper terms of address, respect, and avoidance of public criticism) (Reisinger and Turner, 1998).

Characteristics of national cultures should be taken into consideration when planning the tourist offers and marketing (Ozdemir and Yolal, 2017). Understanding travellers' preferences and satisfaction is essential to better adapting the offer of products and services, as well as to developing different marketing strategies for each segment (Ahani et al., 2019; Xu, 2019).

Differences in cultural values and rules of behaviour determine satisfaction, and the differences in perceptions of service determine interaction. Tourism marketers cannot rely on perceptions of service quality alone (anticipating and understanding needs, and being attentive), to generate Asian tourist satisfaction in inter- personal contact with western hosts. Ultimately, to ensure overall holiday satisfaction it is important for tourism marketers to use their knowledge of cultural differences in values and rules of behaviour to create service quality that satisfies perceptions.

Depending on a country's stage of development the travel priorities are different. For less developed nations (which includes Portugal) the priorities are (from 1=the most important to 3=the least important): 1-service 2-food 3-location, and for more-developed nations (which includes Japan): 1-location 2- service 3-food. Among the different services, cleanliness is the most important for all (Magnini et al., 2011). Complaints about Hospitality fall mainly under the following categories: "rooms", "arrogant and/or clueless staff" and "failure to respond" (Ekiz et al., 2012).

To better meet the needs of their global customers, some hospitality firms already tailor their service offer and approach to communication to suit their customers' cultural background. For example, Hilton Hotels and Resorts over the world launched their "Huan Ying" program in 2011. Chinese customers can complete their check-in using their native language and enjoy room amenities and breakfast items commonly found at home. There was also their approach to the Japanese market, using colours and pictures to create a unique and tailor-made website in Japanese. In 2014, Hilton Worldwide launched a new website which has an intuitive, visually rich design, full screen images, simplifying the processes for ease of understanding and enriched Japanese's experience.

Customers' culture plays a main role concerning customers hotels' expectations influencing their needs and desires. Recommendations of family and friends (word-to-mouth effect) and past experiences are also important concerning expectations related to hotels attributes (location, facilities, room, breakfast, staff and price) and dimensions (based on balanced scorecard): Features, Processes, Procedures and Finance. According with the perception of these hotel's dimensions the customers will recommend it to friends and relatives, and afterwards they will make the decision of return or not return to the hotel. It is important to evaluate the gap between hotel customers' expectations and perceptions about actual hotel service delivery and attributes, with the purpose to delight, conquest and retain the hotel's customers. Afterwards this gap can be fulfilled, and an improvement plan can be proposed. The gap between Luxury Hotels Attributes versus Customer Expectations/Perceptions Gap is summarized in figure 1.

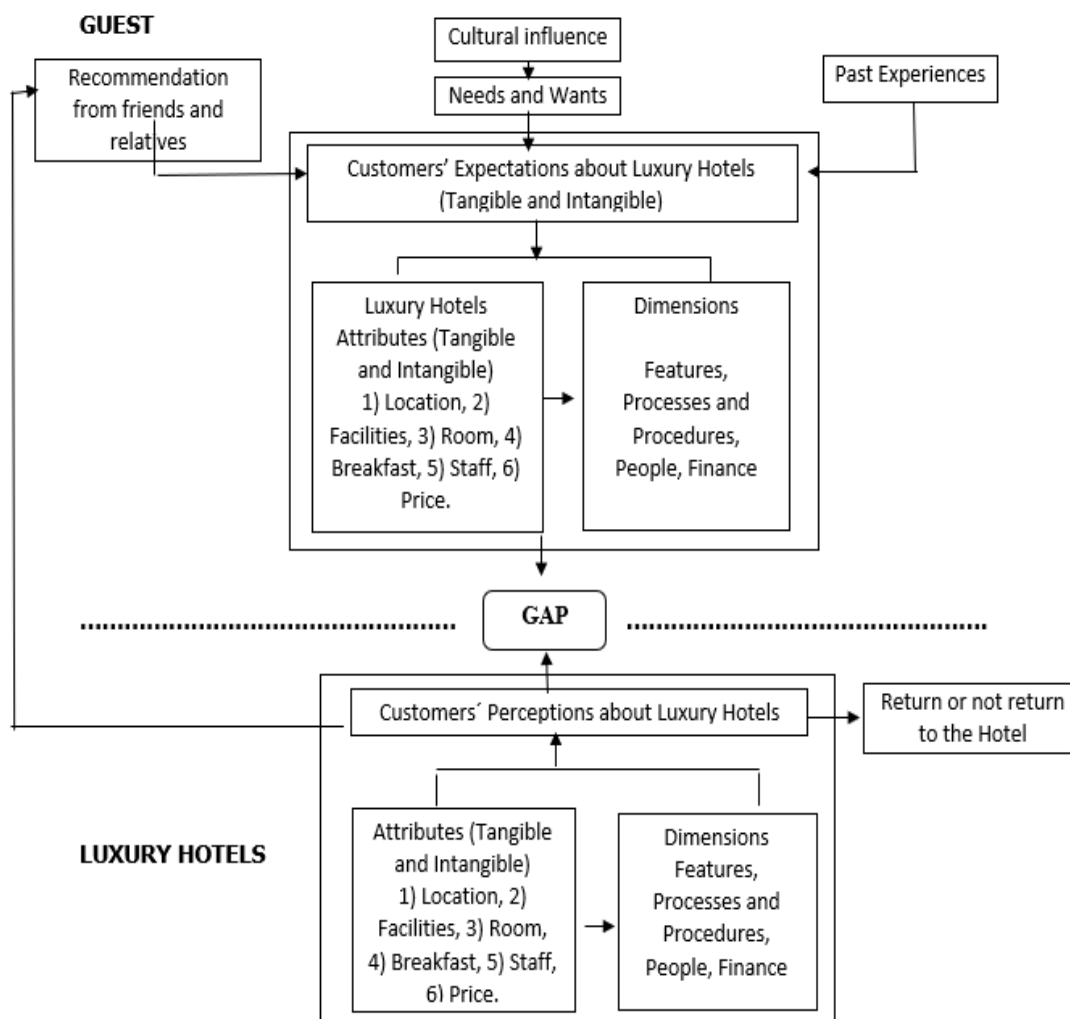


Figure 1: Luxury Hotels Attributes versus Customer Expectations/Perceptions Gap



3. RESEARCH METHOD

Relevant information concerning hotel attributes (tangible and intangible) preferences of Japanese and Chinese hospitality customers, type of trip (business or leisure), travel type (couple, group, individual), average days stayed, and room type preferences were collected.

Positive and negative keywords were grouped into relevant hotel's attributes to allow concluding which are the differences and similarities between the two groups.

Lisbon was selected as the primary location of this study, with focus in luxury hotels (5 and 4 stars), as 144.007 Japanese visited Portugal, 59% (85.032) of whom visited Lisbon in 2019. 378.561 Chinese visited Portugal, with 66% (250.567) visiting Lisbon (Travel BI, 2019). The type of accommodation that 78% of all Japanese tourists and 81% of all Chinese tourists preferred was 5 stars and 4 stars hotels (named as luxury hotels). In 2019 were announced at booking.com: 152 hotels (5 stars and 4 stars) out of a total of 166 located in the Lisbon Metropolitan area (hotels over 10 km from Lisbon city centre registered few or zero Japanese hotels reviews, for this reason, they were excluded from the sample analysis). The sample analyses, 46 hotels: 30 from the top 10 hotel chains in Atlas da Hotelaria (Deloitte, 2019) and 11 from other groups or independent hotels chains, representing more than 50% of total Lisbon's total Hotel's accommodation, representing more than 50% of Japanese comments (538 comments of a total of 1.068) and 43% of Chinese comments (816 comments of a total of 1.919). It had been reached a stage where an additional comment analyse was not adding value to the research. The reviews have positive and negative comments and an overall rating of the stay in the hotel which are presented on a scale from 1 to 10: 1 is bad, below 6 is no satisfactory, 6+ = pleasant, 7+ = good, 8+ = very good, 9+= wonderful.

Booking.com Customer Reviews Analysis and Collection had been made using the qualitative data analysis software "NVivo" and manually. Every single review was content analysed and counted for all hotels considered in the sample. Manual analyses confirmed wording contextualization. Word content analysis included open coding, axial coding and selective coding, the steps of the [grounded theory method to analyse qualitative data](#). A total of 1.354 reviews (538 Japanese and 816 Chinese) were assessed. This study was undertaken between 2018, January 1st and 2021, January 31st.

4. RESULTS AND DISCUSSION



VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

In the case of Japanese and Chinese customers, 78% and 77% were travelling for leisure, with only 15% and 16% of trips related to business.

Both, the Japanese and Chinese prefer to travel with others, either in a Couple, as a Family or in a Group, representing 74% and 87% of the total respectively. Somewhat surprisingly, the percentage of Japanese travelling alone is higher than for the Chinese, representing 26% of total. The Chinese in the sample prefer to travel as a group (28%) much more than the Japanese do (15%). Travelling as a family (or in a couple) is the first preference for both groups, with almost 50% of both the Japanese and Chinese chose the Double/Twin room.

More than 90% of Japanese and Chinese stayed 4 nights or fewer. More than 30% stayed only one night in one of Lisbon's Luxury Hotels in the sample (46 hotels). On average, the Japanese stayed 2.55 nights and the Chinese stayed 2.37 nights.

On average, the Japanese scored the luxury hotels lower than the Chinese did, with 5-star hotels being rated higher than 4-star hotels, by both Japanese (8.5 and 8.3) and Chinese (8.7 and 8.4) customers. For both, however, reviews for 4-star hotels represent over 70% of the 46 hotels in the sample.

For content analysis, first, words repeated in the Japanese and Chinese comments on booking.com were collected and classified in the Open Coding Dimensions. Second, the Open Coding hotel attributes with similar characteristics were gathered in six groups (Axial Coding): 1. Location, 2. Facilities, 3. Room (Bedroom, Bathroom and Room), 4. Breakfast, 5. Staff/Service, 6. Price. Third, some connections between these categories that capture the sense of the study were found (Selective Coding) and were then classified according to the four Balanced Scorecard Dimensions (Market/Customer, Processes and Procedures, People and Finance) (Figure 2).



VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

Open Code Dimensions	Axial Code Dimensions	Select Code Dimensions
Transport Shops, Restaurants, Supermarket Tourist Attractions Conference Quiet, Safe	Location	Features
View Elevator, Hardware, Software Design, Decoration, Building Cleaning Hotel Restaurant, bar, Lounge Lobby Free Drinks Swimming-pool, Gym, Spa Parking	Facilities	
Cleaning Comfort Size Relax, Calm, quite Kettle, Fridge, Amenities Design, Bright Free drinks, food Soundproofing Equipment working, how to use	Bedroom	Processes and Procedures
Comfort Mattress Clothes	Bed	
Design Size Cleaning Bathtub Hot Water, Water Flow Towels Equipment working, how to use	Bathroom	
Tasty Diverse Vegetables Availability Cleaning Calm	Breakfast	
Nice, Kind, Friendly Helpful, Pro-Active Enthusiastic, Smiling Attitude Front-office	Staff/Service	People
Price Value for Money Additional payment Payment/invoicing	Price	Finance

Figure 2. Data Collection and wording categorization

While the Chinese consider location, room features, facilities, price, or value for money more important than the Japanese do, the Japanese are more concerned about service items. Room relates to clear processes, the efficiency of room equipment and its ease of use, whether there



VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

is a bathtub, hot water, and bathroom privacy more than pure room's features. The Japanese focus more on service than the Chinese do and, in line with what Liu et al. (2017) found, the Chinese focus is on features. The differences found between the Japanese and Chinese concerning the most important Hotel Attributes are summarized in Figure 3.

Japanese	Chinese
Location Near Shops, Restaurants and Transports.	Location Near Transports and Touristic Points..
Facilities Hotel Historical Design appreciated. Also, New and Renovated.	Facilities Hotel Historical Design seen as old and outdated. Modern and New Facilities appreciated.
Room Bathroom with privacy. Existence of Bathtub, kettle and amenities. Quite, Peaceful and soundproof. Cleaning. Hot water. Room equipment working well and easy to use.	Room Comfort, Size and Bed. Existence of kettle and amenities. Quite and soundproof. Cleaning.
Breakfast Vegetables. Diverse, not Monotonous. Early Availability. Peaceful.	Breakfast Chinese Food. . Diverse, not Monotonous. Early Availability
Staff Kind, Friendly and Helpful, proactive, solving problems. Good information about restaurants, transports,... Excuse if there is a mistake and correct quickly. Receive what they requested in advance.	Staff Kind, Friendly, Helpful. Enthusiastic and smiling.
Price Clear Procedures about invoicing.	Price Pricing itself and connection with service expected for a 4 or 5 stars hotels.

Figure 3. Most Important Luxury Hotel Attributes for Japanese and Chinese

The location or design of a hotel or room are hard to change, so these items were classified as features and this dimension was added to the other four dimensions of the balanced scorecard. The cross-reference dimension of Market/Customer is present in all these dimensions.

This research is in line with some other research such as that of Tsang and Ap (2007), which reports that Asians prefer the basic and practical aspects of service, giving high ratings for variables such as, "staff understanding your problems and needs", "dependable service" and responding effectively". The research of Resinger and Turner (1998), despite being more than a decade older, also reported that respect for others is paramount in service and seen as good manners. Also found to be of extreme importance are punctuality; giving prompt feedback; fast resolution of problems; and reduced waiting time or making up for time waited with a gift



or entertainment. Japanese customers focus more on service than Chinese customers do. In accordance with the findings of Liu et al. (2017) and Magnini et al. (2011), the focus of the Chinese is on room features and facilities. Peace-of-mind also plays a large role in customer satisfaction and has a significant impact on loyalty and word-of-mouth recommendation, which means that providing hotel customers with a pleasurable, trouble-free experience not only satisfies them but also generates positive-word-mouth for the organization (Ko, 2020).

Scholars stress politeness as a critical dimension when Westerners deal with the Japanese (Reisinger & Turner, 1998), and have pointed out two major Japanese cultural attributes: one is a behavioural characteristic referred to as “polite inexplicitness,” and the other is trust. To promise a service and not fulfil this promise is a big trust issue for the Japanese. In comparison with the Chinese, the Japanese give more importance to a helpful employee attitude (apology for lacks or failure), cleanliness, the existence of bathtub, clear instructions on how to work equipment in the room. The Chinese are more concerned with décor. They like modernity, with dated decor being considered negative and, in some cases, even if in historic areas and renovated.

The Chinese also like smiling and enthusiastic employees (as this means, they are performing their job with happiness and joy) and give more importance to price/value for money. This is in line with the findings of Mohsin and Lockyer (2010), where the most important hotel attributes are the first contact with the hotel staff (front-office), helpful, friendly staff, room furnishings and value for money. Hospitality complaints mainly appear in the following categories: “rooms”, “arrogant and/or clueless staff” and “failure to respond” (Ekiz et al., 2012). Room (such as room size), cleanliness, location (such as close to attractions and accessibility to public transport) and value (such as room price) are reasons for customer dissatisfaction with luxury 4- and 5-star hotels (Li et al., 2020). Hotel frontline employees play a key role in customer satisfaction and prompt customers to write positive online reviews. The two major categories of consumer complaints are room improvement and hotel staff attitudes (Berezina, 2015).

5. CONCLUSIONS

Aligned with other studies, our research concludes that it is crucial for tourism and hospitality managers and employees to be aware of the influence that cultural differences have on



tourists' perceptions and behaviour. Hence the importance of designing cross-cultural training programs to minimize and avoid dissatisfaction arising among tourists. While these programs should focus on the specific preferences of major cultural groups, human resources managers and trainers will also need to identify which attributes of service and relational service are universal in nature in order to develop a better understanding of different guests' needs and expectations. (Tsang and Ap, 2007). Personal characteristics need to be considered when staging experiences for potential guests. Additionally, frontline employees should be trained and guided on how personal characteristics influence guests' expectations and behaviour in the consumer experience process. Human interactions are a crucial part of their luxury hotel experiences. Four themes emerged as important factors affecting their hotel stay experience when human interactions with employees are considered, attitude, professional behaviour, proactive service, and appearance (Walls et al., 2011).

While the Japanese focus on people (service) and processes, the Chinese focus on features (hotel and room facilities) and price.

In Portugal, the Asian Market has been seen as predominantly Chinese, but what pleases Chinese customers differs from what pleases Japanese customers.

6. RESEARCH IMPLICATIONS

Several improvements in processes and procedures could be made, for example, by introducing vegetables and Asian food at breakfast; providing clearer explanations of how to use the room equipment and verifying whether they are working properly before check-in; and clearly explained invoicing procedures and pricing. Staff could be trained to develop a better understanding of Asian culture and could learn, for instance, the importance of not only attributing a room with a bathtub to the Japanese, but one with bathroom privacy. Staff could be taught to be more aware of the elderly Asian's need for a kettle in which to boil water for tea, and the importance the Japanese attach to a hot bath. For the Japanese, the timely resolution of problems and clear, quick feedback are also important. Price, however, is not a big issue for the Japanese and they usually do not bargain for discounts, but it must be stressed that price and invoicing processes should be crystal clear.



REFERENCES

- Ahani A., Nilashi M., Ibrahim O., Sanzogni L. & Weaven S. (2019). Market segmentation and travel choice prediction in Spa hotels through TripAdvisor's online reviews. *International Journal of Hospitality Management*, 80, 52-77.
- Berezina, K., Bilgihan, A., Cobanoglu, C., & Okumus, F. (2016). Understanding Satisfied and Dissatisfied Hotel Customers: Text Mining of Online Hotel Reviews. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 25(1), 1–24. <https://doi.org/10.1080/19368623.2015.983631>
- Crotts, J. C., & Erdmann, R. (2000). Does national culture influence consumers' evaluation of travel services? A test of Hofstede's model of cross-cultural differences. *Managing Service Quality: An International Journal*, 10(6), 410–419. <https://doi.org/10.1108/09604520010351167>.
- Ekiz, E., Khoo-Lattimore, C., & Memarzadeh, F. (2012). Air the anger: Investigating online complaints on luxury hotels. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 3(2), 96–106.
- Gunasekar, S., & Sudhakar, S. (2019). How user-generated judgments of hotel attributes indicate guest satisfaction. *Journal of Global Scholars of Marketing Science*, 29(2), 180–195. <https://doi.org/10.1080/21639159.2019.1577155>
- Hu, N., Zhang, T., Gao, B., & Bose, I. (2019). What do hotel customers complain about? Text analysis using structural topic model. *Tourism Management*, 72, 417–426. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.01.002>
- Kim, S., Elliot, S., Law, R., & Chon, K. (2014). Differences in Expectations and Perceptions Between Hospitality Providers and International Customers: The Case of Korean and Japanese Group Tourists in Thai Hotels. *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*, 15(2), 121–149. <https://doi.org/10.1080/15256480.2014.901058>
- Ko, C. (2020). Exploring hotel customer service experience. *The International Journal of Organizational Innovation*, 13(2), 270–278.
- Lee, B. Y., & Park, S. Y. (2019). The role of customer delight and customer equity for loyalty in upscale hotels. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 39(April), 175–184. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2019.04.003>
- Li, H., Liu, Y., Tan, C. W., & Hu, F. (2020). Comprehending customer satisfaction with hotels: Data analysis of consumer-generated reviews. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(5), 1713–1735. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2019-0581>
- Liu, Y., Teichert, T., Rossi, M., Li, H., & Hu, F. (2017). Big data for big insights: Investigating language-specific drivers of hotel satisfaction with 412,784 user-generated reviews. *Tourism Management*, 59, 554–563. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.08.012>
- Lu, C., Berchoux, C., Marek, M. W., & Chen, B. (2015). Service quality and customer satisfaction: Qualitative research implications for luxury hotels. *International Journal of Culture, Tourism, and Hospitality Research*, 9(2), 168–182. <https://doi.org/10.1108/IJCTHR-10-2014-0087>
- Magnini, V. P., Crotts, J. C., & Zehrer, A. (2011). Understanding customer delight: An application of travel blog analysis. *Journal of Travel Research*, 50(5), 535–545. <https://doi.org/10.1177/0047287510379162>



- Mohsin, A., & Lockyer, T. (2010). Customer perceptions of service quality in luxury hotels in New Delhi, India: An exploratory study. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(2), 160–173. <https://doi.org/10.1108/09596111011018160>
- Oliveira, A. S., Renda, A. I., & Correia, M. B. (2020). Online reviews: A pathway to improve hotel management. *Dos Algarves: A Multidisciplinary E-Journal*, 36, 108–126. <https://doi.org/10.18089/damej.2020.36.7>
- Özdemir, C., & Yolal, M. (2017). Cross-cultural tourist behavior: An examination of tourists' behavior in guided tours. *Tourism and Hospitality Research*, 17(3), 314–324. <https://doi.org/10.1177/1467358415589658>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. & Berry, L.L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing* 49 (4), 41–51.
- Phillips P., Barnes S., Zigan K. & Schegg R. (2017) Understanding the impact of online reviews on hotel performance: An empirical analysis *Journal of Travel Research*, 56 (2) (2017), pp. 235-249
- Prasad, K., Wirtz, P. W., & Yu, L. (2014). Measuring Hotel Guest Satisfaction by Using an Online Quality Management System. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 23(4), 445–463. <https://doi.org/10.1080/19368623.2013.805313>
- Reisinger, Y., & Turner, L. (1998). Asian and Western Cultural Differences. *Journal of International Hospitality, Leisure & Tourism Management*, 1(3), 21–35. https://doi.org/10.1300/j268v01n03_03
- Sipe, L. J., & Testa, M. R. (2018). From Satisfied to Memorable: An Empirical Study of Service and Experience Dimensions on Guest Outcomes in the Hospitality Industry. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 27(2), 178–195. <https://doi.org/10.1080/19368623.2017.1306820>
- Tao, L. (2013). Politeness in Chinese and Japanese Verbal Communication. *Intercultural Communication Studies*, 22(2), 151–165.
- Tsang, N. K. F., & Ap, J. (2007). Tourists' perceptions of relational quality service attributes: A cross-cultural study. *Journal of Travel Research*, 45(3), 355–363. <https://doi.org/10.1177/0047287506295911>
- Walls, A., Okumus, F., Wang, Y., & Kwun, D. J. W. (2011). Understanding the consumer experience: An exploratory study of luxury hotels. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 20(2), 166–197. <https://doi.org/10.1080/19368623.2011.536074>
- Wang, L. & Kirilenko, A. P. (2021). Do tourists from different countries interpret travel experience with the same feeling? Sentiment analysis of TripAdvisor reviews. In *Information and Communication Technologies in Tourism 2021* (pp. 294-301). Springer, Cham.
- Xu, X. (2019). Examining the Relevance of Online Customer Textual Reviews on Hotels' Product and Service Attributes. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 43(1), 141–163. <https://doi.org/10.1177/1096348018764573>
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2006). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm*. New York, NY: McGraw Hill.

Webliography



VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

Booking: www.booking.com for Japanese and Chinese reviews for 46 hotels.

Boutique Hotels: www.boutiquehotelsguides.com, consulted in July 2020

Deloitte (2019). Atlas da Hotelaria – 14th edição.

Travel BI (2019). Turismo de Portugal: [TravelBI by Turismo de Portugal](https://travelbi.turismoportugal.pt), consulted in July 2020.



Sessão 9 - ENTREPRENEURSHIP AND INNOVATION (II)

ARTIFICIAL INTELLIGENCE (AI): HOW CAN AI INFLUENCE THE CULTURAL INNOVATION PROCESS THROUGH PRODUCTS?

INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL (IA): COMO PODE A IA INFLUENCIAR O PROCESSO DE INOVAÇÃO CULTURAL ATRAVÉS DE PRODUTOS?

Manuel Fernandes

ARTIFICIAL INTELLIGENCE

Abstract

Artificial Intelligence (AI) is still in a very early stage of development, but the impact generated by the phenomenon is already quite visible. Apart from its large industrial impact, the interest to this paper is related to human behavior and culture. This paper initiates an enquiry into what are the more evident effects of AI developments and of directly or indirectly created and produced products (goods and services) for human use and consumption. A direct observation of the existing results indicates a clear evidence of human behavior changes, even though not yet too significant, but already inducing cultural changes in society. From this point, we can open a space of debate about what AI will contribute, in the future, to the creation of new subcultures or, even, of a new culture.

Keywords: artificial intelligence, cultural innovation process, culture, value.

Resumo

Apesar da Inteligência Artificial (IA) ainda estar num estágio muito inicial de desenvolvimento, o impacto gerado pelo fenômeno já é bastante visível. Além de seus grandes impactos



industriais, os de interesse para este trabalho são aqueles relacionados com o comportamento humano e a cultura. Este artigo inicia uma pesquisa sobre quais são os efeitos mais evidentes do desenvolvimento da IA e dos produtos (bens e serviços) por si criados e produzidos, direta ou indiretamente, para uso e consumo humano. Uma observação imediata dos resultados existentes mostra uma clara evidência de mudanças no comportamento humano, ainda que não muito significativas, mas já indutoras de mudanças culturais na sociedade. A partir deste ponto, pode-se abrir um espaço de debate sobre o que a IA irá, no futuro, contribuir para a criação de novas subculturas ou mesmo de uma nova cultura.

Palavras-chave: inteligência artificial, processo de inovação cultural, cultura, valor.

1 INTRODUCTION

This is a theoretical paper aiming at opening a discussion about the potential future influence of Artificial Intelligence in the creation of new subcultures or, even, cultures, thought the introduction of products (goods or services), resulting directly or indirectly from AI actions, in the consumption market, that will induce changes in consumers and in societal behavior, therefore, producing cultural innovation.

Apart from the needed literature review regarding Artificial Intelligence (Turing, 1950). and cultural innovation processes (Fernandes, 2014), to frame and provide a reasoning and understanding of its content, the article points out some existing examples of AI application in the production of products (goods or services) that already induced new human behavior, therefore, changes in culture (Russell, Stuart and Norvig, 2021).

AI is still in its early age of development, identified as the “limited memory” stage of AI (Hintze, 2016), and its action scope limitations are already enormous. Despite that fact, we can already find some indications of new behavior in the consumers and societal realm that are synonymous of cultural changes, with special interest in the arts field.

The paper identifies examples of AI applications in the creation or production of new products (goods or services) that contribute to the behavior change of consumers and of societal interactions and relationships (Fernandes, *ibid.*).

Despite the fact that this paper is only based on a limited analysis of existing academic, professional and other literature, it doesn't diminish the importance and the effect of cultural changes that are created by the current stage of development of AI in products (goods or services), neither does it restrain one to try to foresee what AI might bring in terms of cultural



innovation in the medium to long term future. And that is quite evident, as this paper indicates.

2 LITERATURE REVIEW

2.1 Artificial Intelligence

Can machines think? (Turing, *ibid.*). That long time ago question is still current, and the subsequent “Turing test” has not yet been overcome. In the seminal work “As We May Think” (Bush, 1945), the author proposed a system which amplifies people’s own knowledge and understanding. Five years later, Turing (*op. cit.*) wrote a paper on the subject of machines being able to simulate human beings and the ability to do intelligent things, such as play Chess.

The term artificial intelligence (AI) was first coined by John McCarthy in 1956 when he held the first academic conference on the subject (Moor, 2006; Smith et. al., 2006). Artificial Intelligence is, now a days, understood as a method of making a computer, a computer-controlled robot, or a software think intelligently like the human mind. AI is accomplished by studying the patterns of the human brain and by analyzing the cognitive process.

Russell, Stuart and Norvig (2021) explore four different approaches that have historically defined the field of AI:

- Thinking humanly: mimicking thought based on the human mind.
- Thinking rationally: mimicking thought based on logical reasoning.
- Acting humanly: acting in a manner that mimics human behavior.
- Acting rationally: acting in a manner that is meant to achieve a particular goal.

The first two ideas are related to processes and reasoning, while the others deal with behavior. Russell, Stuart and Norvig (2021) focus particularly on rational agents that act to achieve the best outcome, noting that “all the skills needed for the Turing Test also allow an agent to act rationally.” (Harris, 2022).

Hintze (2016) refers that AI can be divided into four categories, based on the type and complexity of the tasks a system is able to perform. For example, automated spam filtering falls into the most basic class of AI, while the far-off potential for machines that can perceive people’s thoughts and emotions is part of an entirely different AI subset. The four categories are as following:

a) Reactive machines that able to perceive and react to the world in front of it as it performs limited tasks. A reactive machine follows the most basic of AI principles and, as its name implies, is capable of only using its intelligence to perceive and react to the world in front of it. A reactive machine cannot store a memory and, as a result, cannot rely on past experiences



to inform decision making in real time. Perceiving the world directly means that reactive machines are designed to complete only a limited number of specialized duties. Intentionally narrowing a reactive machine's worldview is not any sort of cost-cutting measure, however, and instead means that this type of AI will be more trustworthy and reliable — it will react the same way to the same stimuli every time.

b) Limited memory is related to machines that are able to store past data and predictions to inform predictions of what may come next. Limited memory AI is created when a team continuously trains a model in how to analyze and utilize new data or an AI environment is built so models can be automatically trained and renewed. The model must be able to receive human or environmental feedback, that feedback must be stored as data, and these steps must be reiterated as a cycle.

There are several models that utilize limited memory AI: (i) Reinforcement learning, which learns to make better predictions through repeated trial and error; (ii) Recurrent neural networks (RNN), which uses sequential data to take information from prior inputs to influence the current input and output. These are commonly used for ordinal or temporal problems, such as language translation, natural language processing, speech recognition and image captioning; (iii) Evolutionary generative adversarial networks (E-GAN), which evolve over time, growing to explore slightly modified paths based off of previous experiences with every new decision. This model is constantly in pursuit of a better path and utilizes simulations and statistics, or chance, to predict outcomes throughout its evolutionary mutation cycle; and, (iv) Transformers, which are networks of nodes that learn how to do a certain task by training on existing data. Instead of having to group elements together, transformers are able to run processes so that every element in the input data pays attention to every other element. Researchers refer to this as “self-attention,” meaning that as soon as it starts training, a transformer can see traces of the entire data set.

c) Theory of mind AI will be able to make decisions based on its perceptions of how others feel and make decisions, as we have not yet achieved the technological and scientific capabilities necessary to reach this next level of AI. The concept is based on the psychological premise of understanding that other living things have thoughts and emotions that affect the behavior of one's self. In terms of AI machines, this would mean that AI could comprehend how humans, animals and other machines feel and make decisions through self-reflection and determination, and then will utilize that information to make decisions of their own.

d) Self-awareness AI will be able to operate with human-level consciousness and understand its own existence. Once theory of mind can be established, sometime well into the future of AI, the final step will be for AI to become self-aware. This kind of AI possesses human-level consciousness and understands its own existence in the world, as well as the presence and emotional state of others. It would be able to understand what others may need based on not



just what they communicate to them but how they communicate it. Self-awareness in AI relies both on human researchers understanding the premise of consciousness and then learning how to replicate that so it can be built into machines.

According to the Devexpert Blog, the current state-of-art of AI is still in the second stage, that is, in the limited memory AI machines. Despite this yet early stage of development of AI, what exists so far is already provoking many changes in the way we live. That will be discussed later in the paper.

2.2 Cultural Innovation processes

Some communal work has been developed on the concept of cultural innovation. According to [wiki.answers.com](https://www.wiki.answers.com/discussion/panel/cultural-innovations-are-internal-changes-that-depend-(and-are-limited)-upon-the-recombination-of-already-existing-elements-in-culture) discussion panel, “cultural innovations are internal changes that depend (and are limited) upon the recombination of already existing elements in culture. They can occur independently in different times and places, however not all lead to change in culture. They occur more frequently in technologically complex societies than in less developed ones.”

According to Fernandes (2014), cultural innovation may be seen under two different perspectives: (1) as the creation of a collective common adopted behavior based on an idea with no materialization in any physical product (good or service) (e.g. part of the population start using long-hair, speaking a new dialect, start following specific custom or start grouping around some spiritual beliefs); and, (2) as the creation of a collective common adopted behavior through the utilization of a product (good or service) that contributes to creating a preference, a meaning and a way of being and acting in a large portion of a population or of a region (e.g. people creating new rules to regulate peoples’ behaviors supported by a judging system, creating Internet social networks that allow users to create social/cultural ties, creating new music styles supported on the utilization of specific new musical instruments (eg. Jazz, Hip Hop), developing new fashion styles through the creation of specific cloths (eg. T-shirts and miniskirt), inducing certain life styles through the utilization of certain new products (eg. walkman, toaster, microwave, tattooing equipment), or still, creating a certain painting style or technique which has originated a different painting style). Thus, we may define cultural innovation as an “effectively adopted or changed collective behavior in a group of people” (Fernandes, 2014). Culture is intangible. Cultural innovation creates intangible value (cultural value and perception value) that cannot be measured in a quantitative form, but can be felt and lived in a qualitative manner.

In order to understand how culture influences the innovation creation process, we need to define which variables contribute to such phenomena. Departing from Schwartz’s (1996) values system, which affects attitudes and behaviors, we find two basic dimensions, based on value conflicts.



VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

The first dimension represents what we may call the cultural collective values, representing how people guide their lives in the “what is their collective way of living” sense, and the second represents the cultural individual values, representing how people guide their lives in the “what they do in their individual lives” sense.

Based on the cultural collective values and cultural individual values, representing the two basic dimensions of Schwartz’s values system, we are able to construct a matrix, as in Fig. 1, which contains four different fields (quadrants) in which cultural innovation can occur through a very specific process (Fernandes, 2014).

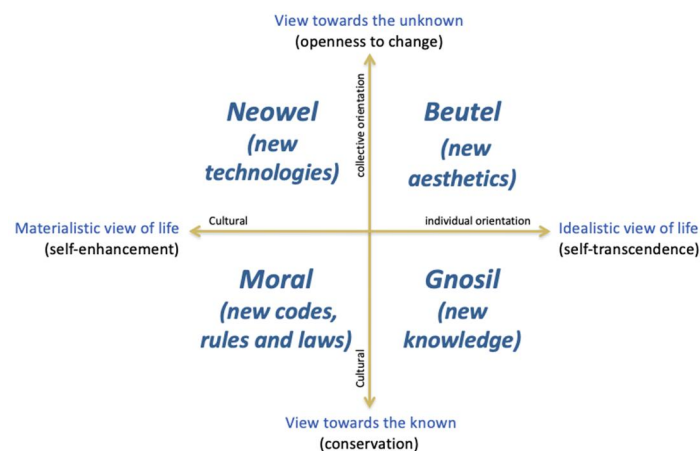


Figure 1. Cultural Innovation Process

a) “Neowel (Cultural) Innovation (from old English neowe, recent and different).

The drive for this type of cultural innovation process is the wide creation and fast adoption of new technologies and their applications. New technological things (products and events) induce newly “created” behaviors/habits in relevant portions of the population, developing new meanings and signs. The impact of this type of innovation has a collective dimension as it creates standard behaviors at people’s group level, reflecting a high capability for collective creation and adoption. In this archetype, cultural innovation is clearly induced by new technologies resulting from creativity and research, which force the adoption of new human behaviors that become part of culture.

b) “Beutel (Cultural) Innovation” (from anglo-french beute, and latin bellus, pretty and handsome).

The drive for this type of cultural innovation process is the easy adoption of new aesthetics and their applications. New aesthetic trends reflected on products (goods and services) induce newly “created” behaviors/habits in some small pockets of the population, developing new



meanings and signs. This type of innovation mainly impacts the individual level, reflecting a very high capability for individual creation and adoption. In this archetype of cultural innovation, we may find that changes are induced by creative players (artists, musicians, architects, painters, sculptors, designers, etc.), maybe provoking the creation of new technologies.

New artistic styles in the field of painting (e.g. realism), sculpture, architecture (e.g. postmodernism), music (e.g. jazz, funk), literature (e.g. postmodernism), or fashion (e.g. miniskirt) are outcomes of this type of cultural innovation. Music, like any other art manifestation, is by definition one of the best natural results of cultural changes converted into an innovative form. Many products of personal use are deeply affected by the influence of new aesthetics.

c) “Moral (Cultural) Innovation” (from latin morale, manner, character).

The drive for this type of cultural innovation process is the vast breaking of old traditions through the adoption of new morals and their applications. New morals, induced by new codes, rules or even laws, force new “adapted” behaviors in the large majority of a population. The cultural changes in this archetype may be induced by opinion makers, forced by policy makers, and introduced by social agents (religious organizations, cult groups, media, etc).

Social rules (e.g. business and social protocol), communication standards (e.g. dialect), communication forms (e.g. social networks), social behaviors (e.g. adoption of “ethic driving” principle) or writing patterns (e.g. complying with new orthographic accords) are outcomes of this type of cultural innovation.

Using the examples of vaccination, drink n’ drive and speed compliance phenomena, we can identify connections between social regulations and our current cultural behavior. Independently of those being covered by regulations or not, we, as a society, have adopted them and other behaviors that are in accordance with the principles behind such social impositions.

d) “Gnosil (Cultural) Innovation” (from ancient greek gnosis, investigation, knowledge).

The drive for this type of cultural innovation process is the slow vanishing of old stereotypes through the adoption of new knowledge and its applications. New knowledge, resulting in new attitudes, forces new “adapted” behaviors in some small pockets of the population. The new knowledge refers to scientific findings that have impact on human life. The impact of this type of innovation is manifested at the personal (individual) level, reflected in a moderate and slow capability for vast individual adoption. The cultural changes in this archetype appear to be mostly induced by opinion makers and others in closed individual cycles. Social behaviors (e.g. drivers’ fairness on the roads), learning patterns (e.g. desire to learn cooking techniques), and



life styles (e.g. jogging using an iPod) are outcomes of this type of cultural innovation. The walkman was, like the iPhone now a days, probably one of the best examples of the utilization of a product to fulfill a certain cultural behavior, based upon the individual preference for an activity based in specific life style.

3. IMPACT OF AI ON CULTURAL INNOVATION PROCESSES

This paper aims at identifying potential areas of uncertainty provoked by the development and implementation of AI in our technological and societal systems.

For that purpose, I will identify some examples of AI developments and how they relate to the cultural innovation processes of products (goods and services) and events, as both of these are pathways to induce cultural change.

These following innovation examples, which developments were based on AI, might have a direct or indirect impact, larger or smaller, on consumers preferences, choices and confidence in the products (goods and services) or events.

a) In the realm of Neowel cultural innovation process type – new technologies, we may find typical examples such as air-traffic control (Ortner et.al, 2022), managed by AI, predicting air traffic and potential harming events in aviation, medical diagnosis, where AI can be used to detect progresses of certain diseases, as in Parkinson's patients (Zewe, 2022-a) or, still, AI techniques that can be used successfully to study and analyze stock market activity and do automatic trading (Chopra & Sharma, 2021). This technologic advance allows for efficiency increment of previous systems, which will bring value to society.

To the common consumer, AI is most felt in some areas like customer services, where a virtual assistant is the commercial direct interlocuter or a helper for surveillance of older people (Chacur, 2021), or, yet, autonomous car driving capabilities that can substitute the driver in many particular danger and difficult driving situations (Díaz & Soriguera, 2018).

All these innovations, brought by AI, might have eased users and consumers utilization of products and created more confidence in the use of such products (goods or services) and, consequently, in AI. The added value to consumers and society is mainly at the use value and cultural value levels, and also at the perception value level.

b) Regarding Moral cultural innovation process type – new codes, new rules and laws, we might identify examples of AI learning and creating new languages (Zewe, 2022-b), through



the creation of new codes and rules for language that can be comprehended and adopted by humans, inducing cultural changes.

The same happens with the use of AI as a tool for independent and fairer judgments, as a benefit to society, avoiding human prejudice, bias and errors that human judges may incur (Hao & Stray, 2019).

This kind of AI solutions, apart from substituting human actions and decisions, might create a larger confidence in consumers, users and society in the digital solution opposed to the human existent system, with clear benefits at the level of use and cultural levels.

c) In the area of Gnosil cultural innovation process type – new knowledge, AI is yet too far away of the point where it will be able to create new knowledge, by itself, which will affect human behavior. However, recent experiments in the production of scientific articles by computers (Conner-Simons, 2015), which have been able to trick conferences and journals reviewers, show how a machine can use existing data and information to create new apparent knowledge. When, in the future, AI may produce real new knowledge, the cultural impact in consumers and society will be out of current previsions.

d) Finally, in the realm of Beutel cultural innovation process type – new aesthetics, AI is creating some new waves of outputs that are generating new discussions on the value that can be given to the new outputs.

In the far year of 1957, Lejaren Hiller and Leonard Isaacson presented the first musical composition constructed by an AI system, named Illiac Suite (Hiller & Isaacson, 1959). Departing from that first experiment, the number of music constructed or assisted by AI since then, that we can find in the internet, is astonishing. One can spend days listening to different AI play lists.

Apart from music, the participation of AI in arts is well documented and characterized (Romero et.al, 2020). Still, one of the most controversial outputs of AI in the field of arts is the development of complex images (Gordon, 2022) and the prize-winning paintings generated with the help of AI (Roose, 2022) that might change the way we see and value art. We are not yet at the stage where AI can create new art by itself, as a result of its own imagination, inspiration, creativity and creation of new artistic methods, even this might seem very remote or impossible to many. However, the utilization of assisting AI by artists to create new pieces of art, mainly in the music and painting fields, are generating new artistic waves, and a consequent discussion on its value: use, cultural and economic. This will be considered next.

4. CONCLUSIONS



AI is still in its early youth. The Limited Memory stage, where AI stands now a days, is not even fully explored, and many potential developments and applications of AI at this stage are far from being accomplished. Even dough, we can feel that society is investing strongly in the developments of AI in order to make it progress to new stages. So far, despite the impact of the current development of AI is not much felt by consumers and society, the applications are of great relevance, creating or generation new value, in all four aspects of it: use, economic, cultural and perception value (Jensen, 2005).

Most AI applications are spread by the fields of medicine, aviation, security, customer services, arts, music, and language. As seen previously, many of these applications induce cultural change, which is synonymous of cultural innovation. Cultural innovation leads to new sub cultures or, even, new cultures.

As Triandis (1996) points out, culture can be divided into objective culture (eg. roads, buildings, and tools) and subjective culture (eg. beliefs, attitudes, norms, values, role definitions), manifested by consistent elements among those who share a language, a historic period and a geographic location. The globalization of information, technology, products (goods or services), commerce and art are lowering barriers in two of the three fundamental pillars of culture: shared language and geographic location. The other pillar, the historic period, is characterized by the current wave of postmodern thinking (philosophy) and global access to goods (commerce). All this environment and the specific technologic context, with the support of AI, will, certainly, create new subcultures or, even, new cultures across the world.

This will be, in the near future, an open field for researchers in many fields of science and knowledge.

REFERENCES:

Bush, Vannevar. 1945. *As We May Think*. The Atlantic Monthly. July 1945.

Conner-Simons, 2015. *How three MIT students fooled the world of scientific journals*. MIT News Office, April 14, 2015.

Chacur, Ana C. A., 2021. *Riscos e benefícios percebidos pelos familiares de pessoas da terceira idade no uso de assistentes virtuais inteligentes*. FGV EAESP - MPGC: Mestrado Profissional em Gestão para a Competitividade [610]. <https://hdl.handle.net/10438/31390>

Chopra, Ritika, & Sharma, Gagan Deep, 2021. *Application of Artificial Intelligence in Stock Market Forecasting: A Critique, Review, and Research Agenda*. Journal of Risk and Financial Management 14: 526. <https://doi.org/10.3390/jrfm14110526>



- Devexperts Blog. 2022. *AI for Brokers and Traders: State-of-the-Art 2022*. September, 28, 2022 <https://devexperts.com/blog/ai-for-brokers-and-traders-state-of-the-art-2022/>
- Díaz, Margarita M., & Soriguera, Francesc, 2018. *Autonomous vehicles: theoretical and practical challenges*. Science Direct, Transportation Research Procedia 33, 275-282.
- Fernandes, M.T., 2014. *Innovation: Technological and Cultural Construct Model*. International Journal of Economics, Finance and Management, 3 (7), 351-370.
- Gordon, Rachel, 2022. *AI system makes models like DALL-E 2 more creative* | MIT News, September 8, 2022, Massachusetts Institute of Technology. <https://news.mit.edu/2022/ai-system-makes-models-like-dall-e-2-more-creative-0908>.
- Hao, Karen and Stray, Jonathan, 2019. *Can you make AI fairer than a judge? Play our courtroom algorithm game*. MIT Technology Review, October 17, 2019.
- Harris, Dustin, 2022. *Artificial Intelligence – What is Artificial Intelligence (AI)? How does AI Work?* Built In, September 19, 2022. <https://builtin.com/artificial-intelligence>
- Hiller, Lejaren & Isaacson, Leonard Maxwell, 1959. *Experimental Music: Composition withan Electronic Computer*. McGraw-Hill.
- Hintze, Arend, 2016. *Understanding the Four Types of Artificial Intelligence*. Government Technology, November 14, 2016. <https://www.govtech.com/computing/understanding-the-four-types-of-artificial-intelligence.html>
- Jensen, Anker per, (2005). *Value Concepts and Value based Collaboration in Building Projects*. proceedings of the CIBW06 Architectural Management, Technical University of Denmark, Lyngby, pp.3-10.
- Moor, James. (2006). *The Dartmouth College Artificial Inteillence Conference: The Next Fifty Years*. AI Magazine, 27 (4), 87-91.
- Ortner, P.; Steinhöfler, R.; Leitgeb, E.; Flühr, H. 2022. *Augmented Air Traffic Control System— Artificial Intelligence as Digital Assistance System to Predict Air Traffic Conflicts*. AI2022,3,623–644. <https://doi.org/10.3390/ai3030036>.
- Romero, Juan, Ekárt, Anikó, Martins, Tiago & Correia, João, 2020. *Artificial Intelligence in Music, Sound, Art and Design*. 9th International Conference, EvoMUSART 2020, Held as Part of EvoStar 2020, Seville, Spain, April 15–17, 2020, Proceedings.
- Roose, Kevin, 2022. *An A.I.-Generated Picture Won an Art Prize. Artists Aren't Happy*. The New York Times, September 2, 2022. <https://www.nytimes.com/2022/09/02/technology/ai-artificial-intelligence-artists.html>
- Russel, Stuart & Norvig, Peter, 2021. *Artificial Intelligence – A Modern Approach*, 4th edition. Pearson Education.
- Smith, Chris, McGuire, Brian, Huang, Ting and Yang, Gary, 2006. *The History of Artificial Intelligence*, History of Computing, CSEP 590A, University of Washington.



VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

- Schwartz, S., 1996. *Value Priorities and Behavior: Applying a Theory of Integrated Value Systems*, The Psychology of Values, The Ontario Symposium, Lawrence Erlbaum, vol.8.
- Triandis, Harry Charalambos, 1996. *The Psychological Measurement of Cultural Syndromes*. American Psychology, 51(4), 407-415.
- Turing, Alan. 1950. *Computing Machinery and Intelligence*. Mind 49, 433 – 460.
- Wiki.answers.com. *What is Cultural Innovation?*. [online] https://www.answers.com/Q/What_is_cultural_innovation. (access date: March 3, 2016)
- Zewe, Adam, 2022-a. *In-home wireless device tracks disease progression in Parkinson's patients*. MIT News Office, September 21, 2022.
- Zewe, Adam, 2022-b. *AI that can learn the patterns of human language*. MIT News Office, August 30, 2022.



Sessão 10 - TECHNOLOGIES AND INFORMATION SYSTEMS

LA INTERACCIÓN Y EL ENGAGEMENT EN TWITTER DE LAS ONG CON LOS PÚBLICOS DE INTERÉS

THE INTERACTION AND ENGAGEMENT ON TWITTER ON NGOs WITH THE STAKEHOLDERS

Maria Pallarés-Renau, Susana Miquel-Segarra and Lorena López-Font

RESUMEN

Actualmente, las ONG requieren de una comunicación personal y bidireccional para implicar a sus públicos en las causas que lideran, y apostar por una comunicación transparente que genere confianza. Dadas las ventajas que ofrecen las redes sociales y la importancia de interactuar con los *stakeholders*, el objetivo de esta investigación es evaluar el uso que hacen de Twitter las principales ONG implantadas en España. Mediante la técnica de análisis de contenido se examinan 1938 posts publicados por 9 ONG. Los resultados reflejan dispares estrategias desarrolladas por las organizaciones y reducidos niveles de interacción y *engagement* de los seguidores. Se observa una relación inversamente proporcional entre la interacción y el *engagement*. Los usuarios parecen valorar más la temática o el significante del mensaje que la cantidad de tuits emitidos. También se aprecia como el uso de determinados recursos favorece o no la interacción, destacando que tan solo los emojis favorecen tanto la interacción como el *engagement*. Y los resultados indican cuales son las preferencias temáticas y cual es el tipo de contenido más atractivo para los seguidores. Cuestiones que pueden servir de guía y orientación para planificar los contenidos en Twitter y mejorar el nivel de compromiso de los usuarios.

Palabras clave: *engagement*; interacción; ONG; públicos de interés; *stakeholders*; Twitter

ABSTRACT

Currently, NGOs require personal and bidirectional communication to involve their stakeholders in the causes they lead, and to commit to transparent communication that generates trust. Given the advantages offered by social networks and the importance of interacting with stakeholders, the aim of this research is to evaluate the use of Twitter by



the main NGOs in Spain. Using the content analysis technique, 1938 posts published by 9 NGOs were examined. The results show disparate strategies developed by the organisations and low levels of interaction and engagement of followers. An inversely proportional relationship was observed between interaction and engagement. Users seem to value the subject matter or the significance of the message more than the number of tweets issued. It also shows how the use of certain resources favours or does not favour interaction, highlighting that only emojis favour both interaction and engagement. And the results indicate which are the thematic preferences and which is the most attractive type of content for followers. These questions can serve as a guide and orientation to plan content on Twitter and improve the level of user engagement.

Key words: engagement; interaction; NGO; stakeholders; Twitter

1 INTRODUCCIÓN

La digitalización se presenta como un gran reto para las ONG, pues del mismo modo que desde hace más de medio siglo han ido adaptando sus actuaciones, repensando su papel frente a la administración o ampliando los conceptos sobre cooperación y desarrollo, actualmente se ven obligadas a replantear su comunicación. Las redes sociales ofrecen la oportunidad a las organizaciones de ganar credibilidad y legitimidad (Monfort y Mas Iglesias, 2021), potenciar su capacidad de movilización social, promover la transparencia informativa y generar un clima de confianza con los diversos *stakeholders*, pues son un espacio de constante conversación para fomentar la acción solidaria e incrementar el compromiso (Baamonde-Silva, García-Mirón y Martínez-Rolán, 2017). Y entre ellas, en las últimas décadas, Twitter se ha convertido en objeto de análisis por su potencial dialógico y servir de escenario para el activismo y dar visibilidad a realidades colectivas (Alonso González, 2016; Alonso-Muñoz, Miquel-Segarra y Casero-Ripollés, 2016; Navarro-Beltrá, Miquel-Segarra y García-Medina, 2017).

2 REVISIÓN DE LITERATURA

Lejos de la invisibilidad social que dejaba patente el Estudio encargado por la coordinadora de ONGD en 1986 (Maracuello y Maracuello, 2000), la presencia mediática de las ONG en el imaginario social y en la vida pública se ha visto incrementada a medida que se han ido llenando de contenidos y experiencias. Pero la falta de credibilidad y la dificultad para generar empatía por parte de las ONG con sus donantes (AEFr, 2018), refuerza la necesaria apuesta por un modelo de comunicación que amplíe la transparencia de lo puramente económico a cualquier ámbito (Herranz de la Casa, 2007); proporcione información clara, fiable y objetiva



(Maguregui, Corral y Elechiguerra, 2019) y persiga tanto la generación como el mantenimiento de la confianza (Baamonde-Silva et al., 2017). Por este motivo las ONG deben aprovechar el escenario digital y así reducir la pérdida de credibilidad, confianza y reputación que han sufrido en la última década (Miquel-Segarra et al, 2020).

Las ONG deben asumir que el contenido generado en las redes sociales influye en la imagen que se tiene de ellas (Navarro-Beltrá, Miquel-Segarra y García, 2017) y, por tanto, deberán implantar estrategias de comunicación considerando a los públicos emisores y receptores de la transparencia.

La digitalización es uno de los principales retos a los que se enfrentan las ONG, pero para ello no basta con estar en el medio. Debe entenderse su potencia revolucionaria y emancipadora (Arroyo; Baladrón y Martín, 2013) porque establecen una relación entre las empresas y sus públicos basada en la conversación y el conocimiento compartido (Castelló, Del Pino y Ramos, 2014).

Las ONG deben trascender el boletín interno, la rendición de cuentas y la comunicación estrictamente promocional y avanzar hacia un modelo de comunicación que deje participar a los usuarios en la formación de opiniones y fomente el diálogo para favorecer las donaciones, la participación y los programas de voluntariado (Santolino, 2010) convirtiendo a los *stakeholders* en eje de su estrategia comunicativa. Deben avanzar hacia discursos que influyan positivamente en la ciudadanía en términos de responsabilidad colectiva, solidaridad y conciencia política (Nos-Aldás, 2019).

3 METODOLOGÍA

Dada la importancia que la interacción y el diálogo tienen para las ONG como generadores de confianza, implicación y participación de los *stakeholders*, esta investigación persigue evaluar el uso que las ONG hacen de Twitter mediante el uso de una metodología cuantitativa, concretamente, la técnica análisis de contenido. Para ello se establecen como objetivos:

- O1. Conocer el nivel de relación que se establece entre las ONG y los usuarios de Twitter
- O2. Analizar las interacciones registradas en las cuentas de las principales ONG españolas



VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

- O3. Examinar qué mensajes favorecen un mayor grado de *engagement*, apoyo y compromiso por parte de los seguidores

3.1. Muestra

Para obtener la muestra se ha recurrido a las principales entidades que encabezan el ranking de las organizaciones del TS con mayor notoriedad según el estudio realizado por Kantar Millward Brown y AEFr (2018). Posteriormente, se han recopilado todos los tuits publicados por las ONG de referencia durante los meses de octubre y noviembre de 2019. La muestra ha sido capturada mediante la aplicación Twittonomy siendo 2.023 el total de tuits descargados que, tras el análisis previo de los datos, ha quedado formada por 1.938 tuits (Tabla 1).

Tabla 1. Ranking⁷ de las ONG de las que se extrae la muestra y Muestra de tuits por ONG

ONG	Sitio web	n	%
1. Médicos Sin Fronteras	https://www.msf.es/	393	20.3
2. Cruz Roja Española	https://www2.cruzroja.es/	247	12.8
3. Comité Español de UNICEF	https://www.unicef.es/	334	17.2
4. Cáritas	https://www.caritas.es/	92	4.7
6. ACNUR España	https://www.acnur.org/es/	209	10.8
7. Greenpeace España	https://es.greenpeace.org/es/	294	15.2
8. Save The Children	https://www.savethechildren.es/	113	5.8
9. Manos Unidas	https://www.manosunidas.org/	128	6.6
10. Aldeas Infantiles SOS España	https://www.aldeasinfantiles.es/	128	6.6
	Total	1.938	100

Fuente: elaboración propia

3.2. Variables

En esta investigación se ha analizado dos variables dependientes:

- a) La “interacción de los usuarios” en la que se ha tenido en cuenta los favoritos, los comentarios y las veces que se ha compartido un tuit.

⁷ Del *top ten* de las organizaciones de referencia, se elimina Oxfam Intermón por haberse producido problemas de acceso a sus publicaciones.



b) El “nivel de *engagement*” para cuyo cálculo se ha tomado la fórmula de Balbuena et al. (2017) que surge de la adaptación de investigaciones anteriores sobre comunicación (Oviedo-García, Muñoz-Expósito, Castellanos-Verdugo y Sancho-Mejías, 2014) y se ha ajustado al contexto de Twitter. La fórmula pondera el impacto de cada tipo de interacción en el grado de *engagement* o compromiso de los seguidores, estableciendo tres niveles:

- Nivel bajo: favoritos
- Nivel moderado: comentarios y participación en la conversación
- Nivel alto: compartir contenido

Nivel de engagement:

$$[(N^{\circ} \text{ favoritos}) \times 1 + (N^{\circ} \text{ comentarios}) \times 2 + (N^{\circ} \text{ retuits}) \times 3]$$

$$(N^{\circ} \text{ de seguidores de la página})$$

Como variables independientes se han considerado las características de los mensajes publicados en Twitter. En primer lugar, se ha estudiado el uso de cuatro recursos: los enlaces, las menciones, los *hashtags* y los emojis. En los enlaces, se ha analizado el tipo de enlace (corporativo o externo) y el lugar al que dirige (web o redes sociales); en las menciones (@), *hashtags* (#) y emojis (😊) se analiza su presencia. En segundo lugar, se ha analizado la inclusión de contenido multimedia en los mensajes distinguiendo entre los que incluyen vídeos, fotos u otro tuit que lleva contenido multimedia y los mensajes en los que expresamente las organizaciones no incluyen ningún material multimedia.

3.3. Análisis de datos

Inicialmente se ha realizado un análisis descriptivo de las medias de la interacción y el *engagement*, y posteriormente, se ha aplicado la prueba t de student para muestras independientes cuando se comparan dos grupos. En este caso, se ha utilizado para analizar las diferencias de interacción y *engagement* con los tuits en función de la temática, contenido y recursos que se insertan. También se ha empleado el ANOVA de un factor cuando se comparan



VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

más de dos grupos (en las comparaciones múltiples se ha seleccionado Bonferroni o Games-Howell en función del cumplimiento o no del supuesto de homocedasticidad).

El valor de significación que se ha establecido es $<.05$.

El análisis se ha realizado mediante el programa SPSS versión 22.0.

4 RESULTADOS

4.1. Interacción y *engagement*

Tal y como se refleja en las figuras 1 y 2, los niveles de interacción y de *engagement* de las diferentes ONGs, no tienen una relación directa. Con la excepción de Cáritas, observamos como Greenpeace y Save the Children tienen más interacciones, mientras que Aldeas infantiles y Manos Unidas, con bajos niveles de interacción, ocupan los primeros puestos en *engagement*.

Figura 1. Medias de interacción

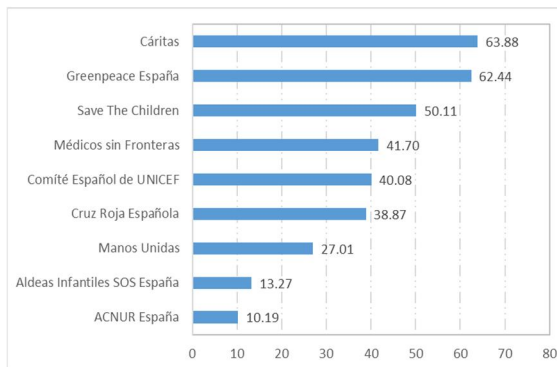
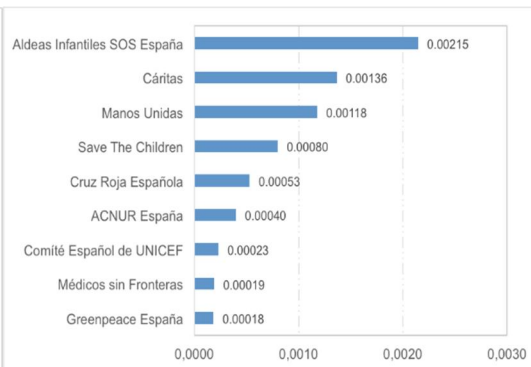


Figura 2. Medias de *engagement*



Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, los análisis muestran que hay diferencias significativas entre las medias de interacciones de los usuarios con los tuits de las ONG ($F(8, 608.078) = 129.398; p < .001$) (Tabla 2).

Tabla 2. Comparaciones múltiples de la interacción de las ONG

ONG	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Cáritas	-	NS	NS	**	**	**	**	**	**
2. Greenpeace España		-	NS	**	**	**	**	**	**



VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

3. Save The Children			-	NS	NS	NS	**	**	**
4. Médicos sin Fronteras				-	NS	NS	**	**	**
5. Comité Español de UNICEF					-	NS	**	**	**
6. Cruz Roja Española						-	**	**	**
7. Manos Unidas							-	**	**
8. Aldeas Infantiles SOS España								-	NS
9 ACNUR España									-
<i>NS = No significativo; *p < .05; **p < .01</i>									

Fuente: Elaboración propia

Con algún pequeño matiz, en la tabla 3, vemos que también existen diferencias entre las medias de *engagement* de las ONG resultan estadísticamente significativas ($F(8, 552.767) = 122.318; p < .001$)

Tabla 3. Comparaciones múltiples de la interacción de las ONG

ONG	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Aldeas Infantiles SOS España	-	NS	*	**	**	**	**	**	**
2. Cáritas		-	NS	**	**	**	**	**	**
3. Manos Unidas			-	**	**	**	**	**	**
4. Save The Children				-	**	**	**	**	**
5. Cruz Roja Española					-	NS	**	**	**



VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

6. ACNUR España						-	**	**	**
7. Comité Español de UNICEF							-	*	**
8. Médicos sin Fronteras								-	NS
9. Greenpeace España									-
<i>NS = No significativo; *p < .05; **p < .01</i>									

Fuente: Elaboración propia

Los resultados revelan que el nivel de interacción recibido por los usuarios y el *engagement* generado por las ONG es muy dispar. Existe una relación inversamente proporcional entre el número de interacciones y el *engagement*: se percibe un mayor *engagement* en Aldeas Infantiles, cuando su nivel de interacción era de los más bajos. Por el contrario, GreenPeace, con un elevado número de interacciones obtiene el grado más bajo de *engagement*.

4.2. Influjo de la temática

Los análisis muestran que el nivel de interacción que generan las publicaciones varía según la temática principal que abordan ($F(6, 336.647) = 5.067$; $p < .001$) (Tabla 3). En concreto, registran mayor interacción los tuits en los que las ONG actúan como lobby.

Según el tipo de interacción, el retuiteo de las publicaciones varía según el tema principal que tratan ($F(6, 336.432) = 7.726$; $p < .001$). Los tuits de lobby se retuitean más que los que defienden su causa ($p = .031$). También la temática afecta al marcaje como favorito de los seguidores ($F(6, 337.003) = 5.068$; $p < .001$). Sin embargo, la temática de la publicación no influye en los comentarios que los seguidores hacen, pues las diferencias son pequeñas y no significativas.

Tabla 3. Medias de los tipos de interacción según la temática de los tuits

	Retuit	Comentarios	Favoritos	Total interacción
Defiende su causa	17.51	0.51	27.44	45.45
Testimonios	12.99	0.49	23.69	37.17
Datos	14.29	0.41	20.55	35.25
Llamamiento a la acción	14.76	0.39	25.88	41.04



VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

Noticias	16.47	0.53	24.60	41.60
Lobby	26.91	0.95	33.05	60.91
Recomendaciones	13.90	0.51	23.51	37.92

Fuente: Elaboración propia

También se observan variaciones en los niveles de *engagement* en función de la temática de las publicaciones ($F(6, 445.340) = 18.016$; $p < .001$).

Los resultados evidencian que sí existen diferencias en términos de interacción y *engagement* según la temática que abordan los tuits. Curiosamente, los mensajes en los que las ONG actúan como lobby reciben una mayor interacción y sobre todo más retuits, acción que requiere de un alto compromiso con las ideas que se comparten. Sin embargo, en término generales estos mensajes obtienen el menor grado de *engagement*. Por otro lado, los mensajes que contienen datos, no siendo los que mayor número de interacciones reciben, son los que más *engagement* generan.

4.3. Influencia de los enlaces y del contenido multimedia

Las interacciones que generan las publicaciones que dirigen a webs y las que enlazan con redes sociales (Tabla 4) son similares y no se detectan diferencias estadísticamente significativas.

Tabla 4. Medias de los tipos de interacción según el lugar donde dirige el enlace

	Web	Redes sociales
Retuit	14.85	12.79
Comentarios	0.43	0.54
Favoritos	21.49	23.79
Total interacciones	36.76	37.13

Fuente: Elaboración propia

Aunque el nivel parece superior en las publicaciones que dirigen a las redes sociales, las diferencias en lo relativo al *engagement* no alcanzan a ser estadísticamente significativas.



VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

En cuanto a la fuente del enlace, si bien no existen diferencias significativas en las interacciones, retuits y comentarios que obtienen las ONG, sí se observa que los tuits con enlaces corporativos se califican más como favoritos que los que tienen enlaces externos ($p = .026$). Además, la fuente del enlace también influye en el nivel de *engagement*, siendo superior cuando los enlaces son corporativos que cuando son externos ($p = .023$).

Los datos muestran que la interacción que generan las publicaciones varía en función del contenido multimedia que se inserta en ellas ($F(3, 392.608) = 42.840$; $p < .001$) (Tabla 5).

Analizando cada tipo de interacción, se observa que el contenido multimedia afecta en el retuiteo de los seguidores ($F(3, 398.078) = 51.214$; $p < .001$) retuiteando más las publicaciones con videos que las de fotos ($p < .001$). Los comentarios por parte de los seguidores también varía en función del contenido multimedia ($F(3, 7.897) = 23.511$; $p < .001$) siendo menos los comentarios que se hacen en las publicaciones con contenido de un tuit que en los tuits que contienen vídeos ($p < .001$), fotos ($p < .001$).

En lo relativo al *engagement*, el nivel que generan los tuits no difiere significativamente en función del contenido multimedia insertado en la publicación.

Tabla 5. Medias de los tipos de interacción y de *engagement* según el contenido multimedia de la publicación

	Videos	Fotos	De un tuit	Sin contenido multimedia propio
Interacciones	56.96	35.38	23.33	42.98
Retuit	22.71	13.22	7.63	17.04
Comentarios	0.53	0.45	0.13	0.64
Favoritos	33.72	21.70	15.57	25.30
<i>Engagement</i>	0.00059	0.00054	0.00046	0.00056

Fuente: Elaboración propia

El análisis de los datos permite afirmar que existen diferencias en los niveles de interacción según el tipo de contenido que incluyen los tuits. Sin embargo, el tipo de contenido no hace variar el grado de *engagement*. De manera clara se evidencia la mayor aceptación del contenido audiovisual y corporativo que el de imágenes o contenido multimedia.

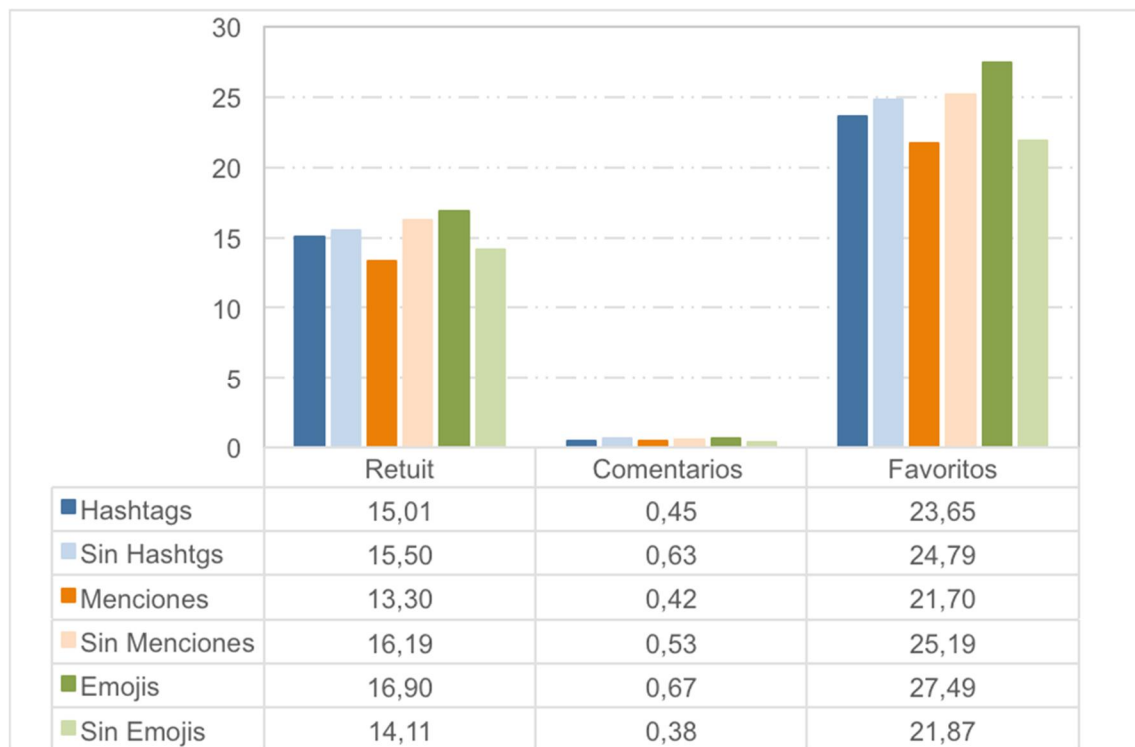
4.4. Impacto de los *hashtags*, menciones y emojis



VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

Los datos reflejados en la figura 2 muestran que cuando las publicaciones no llevan *hashtags* (#) se comentan más ($p = .001$), aunque el uso de ese recurso no influye en el retuiteo ni en que los seguidores marquen el tuit como favorito. Sin embargo, prescindir de las menciones (@) parece que es más efectivo, ya que cuando los tuits no las llevan se retuitean más ($p < .001$), tienen más comentarios ($p = .026$) y generan más favoritos ($p < .001$), siendo las diferencias estadísticamente significativas. Por el contrario, los emojis parecen promover la interacción porque las publicaciones con emojis se retuitean ($p < .001$), se comentan ($p < .001$) y se marcan más como favoritas ($p < .001$).

Figura 2. Medias de las interacciones según uso de menciones, *hashtags* y emojis



Fuente: Elaboración propia a partir de la fórmula de Balbuena et al., (2017)

5 DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Coincidiendo con estudios anteriores que reclaman el planteamiento estratégico de la comunicación para el medio online, su conocimiento y la adaptación de los mensajes (Santolino, 2010; Arroyo et al., 2013), los principales resultados del presente trabajo indican que las ONG deben atender especialmente al contenido de sus publicaciones para generar mayores niveles de *engagement*. Como han demostrado investigaciones sobre Twitter y la



actividad comunicativa en distintos ámbitos (Alonso-Muñoz et al., 2016; Navarro et al., 2017), no basta con alcanzar cuotas altas de interacción si no existe un contenido de valor y de interés para los receptores que fomente el diálogo porque de ello depende en gran medida el *engagement*.

En este sentido, cabe destacar la incidencia de la temática de los tuits en el nivel de *engagement*. Se ha demostrado que, la transparencia es un valor clave de la comunicación de las ONG (Herranz de la Casa, 2007; Baamonde et al., 2017), y que, son los tuits que presentan datos y defienden su causa o propósito, los que ofrecen mejores resultados y compromiso.

De manera destacada, y en línea con las aportaciones de Nos-Aldas (2019) respecto a incluir discursos que influyan positivamente en las ideas, los valores y las conductas de la ciudadanía, son los mensajes vinculados con acciones de lobby los que mayor número de interacciones reciben.

Si bien es cierto que las interacciones inciden en el *engagement*, los resultados evidencian que un elevado número de interacciones no garantiza niveles de *engagement* óptimos. El análisis revela la falta de coincidencia entre las entidades que presentan mayores niveles de interacción y las que cuentan con mayor *engagement*. En contraposición, la publicación de un menor número de mensajes, pero con alta capacidad significativa, como la de los mensajes audiovisuales, (Alonso, 2016; Alonso-Muñoz et al., 2016; Navarro et al., 2017), permite un mayor *engagement* y una amplificación en la difusión.

En sintonía con González-Bengoechea (2020), el análisis demuestra que la utilización de las imágenes supone un gran beneficio para la comunicación que realizan las ONG en Twitter. Sin embargo, y en contraste con los resultados de esta investigación, pese a que la mayoría de tuits incluyen imágenes, son los mensajes con vídeos los que reciben mayor número de interacciones y, por lo tanto, obtienen una mayor difusión. Aunque, cabe incidir en que el nivel de *engagement* generado no difiere significativamente en función del contenido multimedia insertado en la publicación.

Como conclusión, podemos decir que tanto la temática como el tipo de contenido y los recursos empleados en los mensajes van a condicionar el tipo de respuesta e interacción de los seguidores de las ONG en Twitter. La incorporación de las redes sociales en las estrategias comunicativas ha generado la oportunidad de involucrar a sus seguidores. Sin embargo, el



bajo nivel de incidencia sobre estos muestra que para aprovechar las oportunidades de las redes sociales, es fundamental que las organizaciones apuesten por una comunicación bidireccional, que se adapten a los intereses de los usuarios y que aprovechen las posibilidades que cada canal ofrece para lograr mayor interactividad y compromiso por parte del público.

Finalmente cabe destacar como principales limitaciones del estudio la escasa representatividad de la muestra por limitarse el análisis al análisis de los tuits de las 9 organizaciones con mayor notoriedad según Kantar Millward Brown y AEFr (2018).

6 BIBLIOGRAFÍA

- Alonso, M. (2016). Comunicación empresarial de las empresas del IBEX 35 en Twitter. *Revista Mediterránea de Comunicación*, 7(1), 137-161. <http://dx.doi.org/10.14198/MEDCOM2016.7.1.8>
- Alonso-Muñoz, L., Miquel-Segarra, S., y Casero-Ripollés, A. (2016). Un potencial comunicativo desaprovechado. Twitter como mecanismo generador de diálogo en campaña electoral. *Obra digital: revista de comunicación*, 11. <https://www.raco.cat/index.php/ObraDigital/article/view/315496>
- Arroyo, I., Baladrón, A., y Martín, R. (2013). La comunicación en redes sociales: percepciones y usos de las Ong españolas. *Cuadernos.Info*, (32), 77-88. <https://doi.org/10.7764/cdi.32.497>
- Baamonde-Silva, X., García-Mirón, S., y Martínez-Rolán, X. (2017). Solidaridad y transparencia digital. Webs y redes sociales de las ONG españolas de acción social. *El profesional de la información*, 26 (3), 438-446. <https://doi.org/10.3145/epi.2017.may.10>
- Balbuena, A., Málaga, M., Morán, J., Osterling, A., y Valdivia, E. (2017). Voces virtuales: Análisis de la comunicación bidireccional y *engagement* en Facebook de dos partidos políticos en las elecciones nacionales 2016. En Universidad de Lima, Facultad de Comunicación (Ed.). *Concurso de Investigación en Comunicación* (pp. 6-33).
- González-Bengoechea, A. (2020). El impacto del uso de la imagen en la cuenta de Twitter de CSIC. *Revista ICONO 14. Revista Científica De Comunicación y Tecnologías Emergentes*, 18(1), 205-230. <https://doi.org/10.7195/ri14.v18i1.1273>
- González, H. (2006). Evolución temática de las ONGDs como fuentes de los medios de comunicación. En A. Vara, J.R. Virgili, E. Giménez y M. Días (Eds.). *La comunicación en situaciones de crisis: del 11-M al 14-M* (pp. 411-425). Eunsa.
- Herranz de la Casa, J.M. (2007). La gestión de la comunicación como elemento generador de transparencia en las organizaciones no lucrativas. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (57), 5-31. http://ciriec-revistaeconomia.es/wp-content/uploads/5701_Herranz.pdf
- ISDigital Foundation y Fundación ISDI (2019). Barómetro de la digitalización del Tercer Sector. <https://www.isdifoundation.org/proyectos/barometro/>



- Kantar Millward Brown y Asociación Española de *Fundraising* (2018). La colaboración de los españoles en las entidades no lucrativas. <http://www.millwardbrown.com/subsites/spain/home>
- Maguregui, M.L., Corral, J., y Elechiguerra, C. (2019). La identificación de los grupos de interés de las entidades sin fines de lucro en la emisión de información transparente. *Revesco* (131), 65-85. <http://dx.doi.org/10.5209/REVE.62814>
- Maracuello, C., y Maracuello, Ch. (2000). Las organizaciones no gubernamentales para el desarrollo (ONGD) en España. *Revista Internacional de Sociología*, 58(25), 99-119. <https://doi.org/10.3989/ris.2000.i25.784>
- Miquel-Segarra, S., López-Font, L., y Pallarés-Renau, M. (2020, octubre 28, 29 y 30). La comunicación estratégica en el Tercer Sector analizada a partir de las webs de las ONG españolas con mayor notoriedad [Comunicación]. VII Congreso Internacional de la Asociación Española de Investigación en Comunicación (AE-IC) Comunicación y Diversidad, Valencia, España. <https://aeicvalencia2020.org/wp-content/uploads/2021/01/Libro-de-Comunicaciones-VII-Congreso-Internacional-de-la-AE-IC-Valencia-2020.pdf>
- Monfort, A. y Mas, J.M. (2021). Barreras y oportunidades para la comunicación de la responsabilidad social en redes sociales». *Comunicación y Hombre*. 2021, no 17, pp 349-361. DOI: <https://doi.org/10.32466/eufv-cyh.2021.17.645.349-361>
- Navarro-Beltrá, M., Miquel-Segarra, S., y García-Medina, I. (2017). El uso del potencial dialógico de Twitter: el caso de las marcas de moda. *Ámbitos: Revista Internacional de Comunicación*, 36, 1-14. <http://dx.doi.org/10.12795/Ambitos.2016.i35.05>
- Nos-Aldás, E. (2019). Comunicación transgresora de cambio social. *Colección Sapientia*, 158. Universitat Jaume I. <http://dx.doi.org/10.6035/Sapientia158>
- Santolino, M. (2010). Recuperando la esencia: las ONGD como agentes de comunicación para el cambio social. Plataforma voluntariado. En Foro Comunicación, Educación y Ciudadanía (Eds.). *Comunicando para la solidaridad y la cooperación. Cómo salir de la encrucijada* (pp.221-256).

Investigación enmarcada y financiada en el proyecto competitivo UJI-B2021-40/21I59



SIM HOTEL - PROPOSTA DE MODELO DE GESTÃO DE IMPACTES SOCIAIS PARA EMPREENDIMENTOS HOTELEIROS. ESTUDO DE CASO MUNICÍPIO DE INHAMBANE, MOÇAMBIQUE

SIM HOTEL – PROPOSAL FOR A SOCIAL IMPACT MANAGEMENT MODEL FOR HOTEL COMPANIES. CASE STUDY OF INHAMBANE, MOZAMBIQUE

Orlando Alcobia

orlando.alcobia@eshte.pt; Professor na Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril. Investigador do CiTUR – Centro de Investigação, Desenvolvimento e Inovação em Turismo.

Resumo

Este artigo propõe um modelo de gestão do impacto social para empreendimentos hoteleiros, o modelo SIM Hotel, capaz de ser ajustável a cada contexto geográfico e às diferentes classificações hoteleiras. Como laboratório empírico, foi selecionado um dos mais proeminentes destinos turísticos moçambicanos, o município de Inhambane. Metodologicamente, segue-se o modelo de análise proposto por Aledo e Domínguez

Gómez (2018), assente num paradigma construtivista. São entrevistados e inquiridos, os diretores do setor hoteleiro, integrantes de quinze grupos sociais impactados pelas suas operações, nove instituições governamentais e ainda outros representantes de associações e estabelecimentos de ensino locais. Observa-se que, apesar do forte impacto do setor hoteleiro na empregabilidade local, o seu contributo para as outras esferas do desenvolvimento social é pouco profícuo. Apresenta-se um instrumento de avaliação do impacto social dos empreendimentos hoteleiros, o modelo SIM Hotel e sugere-se estratégias para a sua implementação. Conclui-se que, apesar dos avultados esforços financeiros requeridos, este pode ser bastante frutuoso para Inhambane.

Palavras-chave: Hotelaria; Desenvolvimento Social; Modelo de Gestão de Impactes. **Abstract**

This paper proposes a social impact management model for hotel companies, the SIM Hotel model, capable of being adjustable to each geographic context and to different hotel classifications. As empirical laboratory, one of the most prominent Mozambican tourist destinations, the municipality of Inhambane, was selected. Methodologically, follows the analysis model proposed by Aledo and Domínguez-Gómez (2018), based on a constructivist paradigm. The hotel sector' managers, members of fifteen social groups impacted by its operations, nine government institutions, and other representatives of local associations and educational establishments are interviewed. It is observed that despite the strong impact of the hotel industry on local employability, its contribution to other spheres of social development is not very fruitful. an instrument for assessing the social impact of each hotel is presented, the SIM Hotel model, and strategies for its implementation are suggested. Its



concluded that, despite the huge financial efforts required, it can be very advantageous for Inhambane.

Keywords: Hotel sector; Social development; Impact management model.

1 INTRODUÇÃO

O Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente – UNEP (2002), coadjuvado pelos World Travel & Tourism Council (WTTC), International Federation of Tour Operators (IFTO), International Hotel & Restaurant Association (IH&RA) e International Council of Cruise Lines (ICCL), no seu relatório intitulado *Tourism Industry as a Partner for Sustainable Development* descreve a hotelaria como o principal player da “indústria” turística. Consubstanciando, Ogunleye e Adesuyan (2012) e Ajake (2015) afirmam que a hotelaria encerra em si mais de 60% da globalidade dos serviços turísticos, pois um só hotel, para além de incluir as tradicionais áreas de alojamento e de alimentação e bebidas, pode conter lojas de conveniência, serviços de animação, serviços de transporte, serviços de informação turística, centro de conferências, centro de negócios, áreas destinadas a atividades de lazer, casinos, entre outros.

Por conseguinte, Kusluvan e Karamustafa (2001), de Grosbois (2012), Cain (2012), Vasquez (2014) e Ajake (2015) revelam que a hotelaria, potencialmente, tem a capacidade de reproduzir todos os benefícios associados ao turismo, pois pode constituir-se como um empregador massivo, gerar divisas, atrair investimentos, contribuir para o orçamento do Estado sob a taxa de variáveis impostos, promover a imagem do destino, auxiliar na criação de infraestruturas de apoio aos turistas e de “bem-estar” social como rede elétrica, centros de saúde, hospitais e escolas, fomentar a rede de transportes e a segurança pública, apoiar manifestações artísticas e artesanais locais e, por último mas não menos importante, tem um altíssimo potencial para gerar um efeito multiplicador na economia através da compra de bens e serviços a fornecedores locais.

Contudo, quando as suas orientações estratégicas e práticas operacionais são desfasadas da realidade socioespacial do local onde estão inseridos, os empreendimentos hoteleiros também acarretam efeitos socialmente nefastos.

A Organização Mundial do Turismo – OMT (2013) alerta que, variadíssimas vezes, a captação do investimento em empreendimentos hoteleiros se faz através de capitais estrangeiros. Este facto, conduz a que os territórios fiquem excessivamente dependentes de decisões externas, estabeleçam-se condições propícias à ocorrência massiva de fugas de capitais, exista um aumento generalizado de importação de mão de obra e bens de consumo, assim como pode aumentar os choques culturais entre empreendimentos hoteleiros e comunidades locais.

Por sua vez, a Organização Internacional do Trabalho – ILO (2010) afirma que, apesar do setor hoteleiro ter uma elevada capacidade empregatícia, por vezes, a qualidade da sua oferta de emprego não é a mais desejável nem compatível com um desenvolvimento territorial sustentável. Multiplicam-se os casos de precariedade laboral que se caracterizam por salários abaixo das médias nacionais, irregularidade de horas de trabalho, períodos de folga e de



férias, altos níveis de stress, predominância de contratos casuais, por um dia ou temporários, altas taxas de turnover, recurso a outsourcing e primazia por trabalhadores com pouca ou nenhuma formação. Em casos extremos, a indústria hoteleira pode fomentar o trabalho infantil, as desigualdades de género ou a prostituição informal.

Lim (2002), Kasim e Scarlat (2007) e de Grosbois (2012), abordando os impactes ambientais associados às operações hoteleiras, expressam que os hotéis podem produzir prejuízos associados aos altos índices de consumo de energia, consumo e desperdício de água, produção de lixo, uso de químicos e poluição atmosférica.

Perante tamanha amplitude dual entre efeitos positivos e negativos associados à atividade do setor hoteleiro, uma pergunta capital se levanta: como garantir que o setor hoteleiro contribua, eficientemente, para o desenvolvimento social das populações recetoras?

Niewiadomski (2015), debruçando-se sobre como os grupos hoteleiros internacionais podem contribuir para o desenvolvimento regional dos países receptores, conclui que a influência dos mesmos depende do modelo de negócios adotado por cada unidade hoteleira, assim como pelas especificidades endógenas de determinado local. Por conseguinte, existem manifestações diferentes em diferentes mercados. Corroborando com esta ideia, para Cain (2012, p.4) os impactes do setor hoteleiro numa dada região dependem de fatores como a “availability of suitable construction materials/equipment and operating supplies vs. the need to import, availability of skilled staff vs. need for expatriates and imported labor, and the various taxes levied on the hotel.”

Neste contexto, o âmbito desta investigação versa sobre como moldar os padrões de atuação dos empreendimentos hoteleiros, fazendo-os ir ao encontro das especificidades endógenas dos espaços geográficos, dos anseios das suas populações, valorizando e respeitando a sua história, cultura e modo de vida, estabelecendo um pensamento turístico e hoteleiro que, parafraseando Mia Couto (2009 como citado em Dantas, 2014, p.58), “não resulte da repetição de lugares-comuns, de fórmulas e de receitas já pensadas pelos outros”.

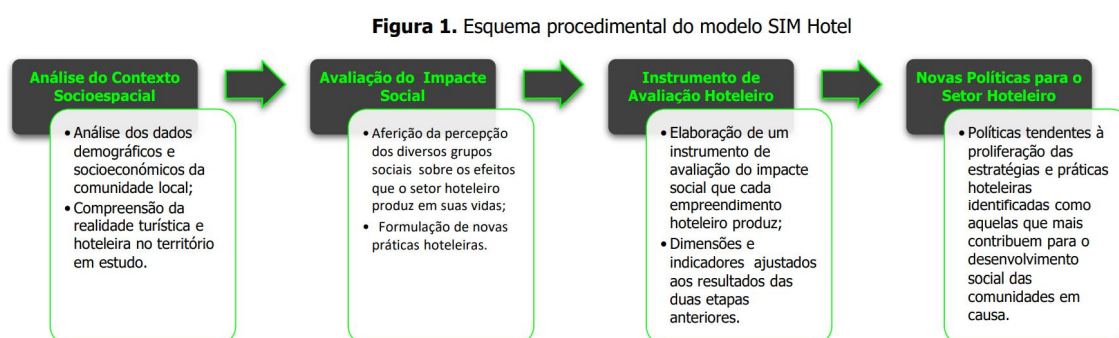
Para alcançar tal desígnio, McCombes et al. (2015, p. 156) afirmam que “a pragmatic approach for designing research methodologies, social management systems and initial actions, which is shaped by the real world operational constraints and existing systems used in the tourism industry, is needed”.

Deste modo, o grande subsídio pesquisa é a elaboração de um Modelo de Gestão do Impacte Social dos Empreendimentos Hoteleiros, modelo esse capaz de ser ajustável quanto à aplicabilidade geográfica, classificação hoteleira e dimensão do empreendimento. Com efeito, sob a designação do termo “Gestão do Impacte Social” na língua inglesa (Social Impact Management), tal modelo será denominado de SIM Hotel.

A definição do modelo de gestão aqui proposto, como pode ser observado na figura 1, começa por analisar as características socioespaciais endógenas dos lugares, as metas de desenvolvimento social que as autoridades governamentais, juntamente com a comunidade local, pretendem alcançar e, por fim, avalia como os impactes sociais do setor hoteleiro afetam cada um dos diversos grupos de stakeholders. Somente depois de aferidas tão

importantes diretrizes, parte-se para a construção de um instrumento de avaliação do contributo individual de cada um dos empreendimentos hoteleiros, uma vez que são as suas estratégias empresariais e práticas operacionais que propagam os impactes sociais sentidos nos territórios. Deste modo, tal instrumento de avaliação não é “neutro” quanto aos indicadores e respectivos parâmetros de mensuração, pois está moldado pelas características socioespaciais, metas de desenvolvimento e impactes sociais percebidos pela comunidade receptora, levando à sua plena ajustabilidade geográfica. É também levado em consideração, nos indicadores e respetivos parâmetros de mensuração, a classificação e a dimensão do empreendimento hoteleiro a ser avaliado.

Figura 1. Esquema procedimental do modelo SIM Hotel



Fonte: o autor

Sendo os indicadores do instrumento de avaliação dos empreendimentos hoteleiros totalmente ajustáveis, este permite às autoridades governamentais irem atualizando os mesmos à medida que vão galgando estágios no desenvolvimento social ao longo do tempo. Para isso, basta ajustá-lo aos novos paradigmas socioespaciais, novas metas de desenvolvimento e novas expectativas ou percepções comunitárias. Tal confere a este modelo a característica de ciclo de continuidade.

Usufruindo do modelo SIM Hotel, as entidades governamentais terão a capacidade de estabelecer uma real política participativa no desenvolvimento da atividade hoteleira nos seus territórios, estarão aptas para premiar os empreendimentos hoteleiros socialmente mais contributivos, analisar projetos de investimento hoteleiro de forma mais rigorosa,

incrementar a eficiência da fiscalização das operações de cada empreendimento hoteleiro, aferir que handicaps sociais e infraestruturais obstaculizam o próprio contributo dos empreendimentos hoteleiros para o desenvolvimento local e, sobretudo, adotar políticas que induzam o disseminar das estratégias e práticas hoteleiras mais assertivas.

Como estudo de caso para aplicação concetual do modelo SIM Hotel, escolheu-se o município de Inhambane, ex-líbris turístico moçambicano que contempla as famosas praias do Tofo, Barra e Rocha e, ainda, a própria cidade de Inhambane, capital da Província homónima. Como matriz metodológica, para a avaliação prévia dos impactes sociais decorrentes da atuação dos



empreendimentos hoteleiros instalados no município de Inhambane, recorreu-se ao Modelo EIS (Evaluación de Impacto Social) elaborado por Aledo e Domínguez-Gómez (2018).

2 REVISÃO DA LITERATURA

Como realçado por Garay e Font (2012) e Peña et al. (2016), não é de todo incomum, no mercado turístico em geral e, principalmente, nas empresas hoteleiras em particular, que o tema da responsabilidade social corporativa seja olhado preferencialmente sobre o prisma do marketing, fidelização de clientes, reporting corporativo e impacte

financeiro. Tal realidade leva a que Garay e Font (2012) e Rhou e Singal (2020) observem que, apesar dos discursos positivos que o setor hoteleiro tem sobre a

responsabilidade social, na verdade, as suas atitudes raramente se traduzem em ações concretas junto das comunidades receptoras.

Indo ao âmago da temática, a World Business Council for Sustainable Development (1999) define a responsabilidade social corporativa como o compromisso continuo das empresas em se comportarem de forma ética e contribuir para o desenvolvimento económico, melhorando a qualidade de vida da força de trabalho, das suas famílias, bem como da comunidade local e da sociedade em geral.

No que concerne especificamente às empresas hoteleiras, de Grosbois (2012) afirma que a responsabilidade social das mesmas é de extrema abrangência, já que as suas atividades operacionais produzem impactes ambientais, sociais e económicos avultados de onde se destacam positivamente, e de forma resumida, o seu suporte para atividades de lazer, relevância para a economia do turismo e criação massiva de postos de emprego, trazendo no entanto prejuízos ao nível das alterações climáticas, poluição do ar, sonora e dos solos, consumo excessivo de energia, água e produtos alimentares, uso de produtos químicos, perda de biodiversidade, geração de lixo e impactes nas comunidades receptoras como alteração das heranças culturais locais, contributo para a excessiva ocupação dos espaços públicos, bem como das infraestruturas de bem-estar social.

Atento a esta realidade e indo ao encontro das expectativas do público em geral, o setor hoteleiro tem assumido de forma progressiva a implementação de programas de responsabilidade social, tal como tem apostado na divulgação de relatórios sobre a sustentabilidade das suas operações e dos esforços por si empreendidos.

Contudo, dentro deste cenário, de Grosbois (2012, p.896) adverte que “while a large number of companies report commitment to CSR goals, much smaller number of them provide details of specific initiatives undertaken to contribute to these goals and even less of them report actual performance achieved”, constatando-se assim que, para a maioria das empresas hoteleiras, a responsabilidade social corporativa não passa de uma operação cosmética tentando apresentar uma imagem sexy aos olhos dos consumidores,

com claros objetivos financeiros e comerciais. Assim, de Grosbois (2012, p.904) conclui que “there is definitely a need for greater standardization of methodologies, development of a widely agreed upon set of measures, and greater extent of using third party verification”.



VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

Perante a impossibilidade de contar com as empresas hoteleiras para aferir quais os impactos concretos que a sua atividade exerce sobre as comunidades receptoras e qual a real postura dos hotéis para amplificar o seu contributo para o bem-estar social local, entidades externas ao setor, na maioria com ligações à comunidade científica, desenvolveram modelos de avaliação de impactos sociais que, apesar de terem aplicação generalista quanto ao setor económico, constituem-se ferramentas de bastante utilidade para a gestão e planeamento por parte dos organismos governamentais.

Vanclay, autor de uma das mais unânimes definições de avaliação de impacto social, conceitualiza-a do seguinte modo:

Social Impact Assessment includes the processes of analysing, monitoring and managing the intended and unintended social consequences, both positive and negative, of planned interventions (policies, programs, plans, projects) and any social change processes invoked by those interventions. Its primary purpose is to bring about a more sustainable and equitable biophysical and human environment (Vanclay, 2003, p.5).

Chegados até aqui, importa então perceber em que consistem os impactos sociais na ótica dos modelos de avaliação. Na concepção de Vanclay (2003) podemos falar de impactos sociais sempre que se verifique alterações: 1) no modo de vida das pessoas, isto é, como elas vivem, trabalham, se divertem e interagem no dia a dia; 2) na sua cultura, alicerçada em suas crenças, costumes, valores e idioma ou dialeto; 3) na comunidade, em sua coesão, estabilidade, carácter, serviços e infraestruturas; 4) nos sistemas políticos, ao nível da participação social ou qualidade da sua democracia; 5) no meio-ambiente, em relação à qualidade do ar, da água, disponibilidade e qualidade dos alimentos, o nível de perigo, poeira ou ruído a que as pessoas estão expostas, qualidade do saneamento e o controle da população sobre os seus recursos; 6) na saúde em bem

estar, em termos físicos, mentais e espirituais; 7) nos direitos pessoais e de propriedade, principalmente se as pessoas são economicamente desfavorecidas ou se apresentam desvantagens pessoais que possam configurar-se como uma violação das suas liberdades civis; e 8) nos medos e aspirações, sobre segurança e futuro comunitário.

Como parte integrante do modelo SIM Hotel proposto nesta tese, foi adotado o modelo de Avaliação de Impacte Social desenhado por Aledo e Domínguez-Gómez (2018), que em diante será designado por “modelo EIS” ou somente “EIS”. Para tal, Crespo e Aledo (2018) estratificam o modelo EIS nas seguintes cinco etapas de avaliação de impactos: 1) Estudo de Base; 2) Análise de Stakeholders; 3) Identificação e Avaliação dos Impactes; 4) Formulação e Avaliação de Alternativas; e 5) Acompanhamento e Informe Final. Além disso, Aledo e Crespo (2018a) estabelecem que a metodologia EIS enquadra os processos de impacto social provocados pelos Projetos de Intervenção sobre o Meio, doravante designados por “PIM”,



nas seguintes seis dimensões analíticas: a dimensão demográfica, económica, ambiental-territorial, institucional-legal, emancipatória empoderamento e sociocultural.

O modelo EIS oferece-nos um excelente roteiro, etapa por etapa, guiando-nos por todos os passos essenciais que constituem uma complexa avaliação de impactes sociais. Ainda assim, como referido por Aledo e Crespo (2018b), para se fazer uma correta avaliação dos impactes sociais é necessário que as categorias analíticas devam estar submetidas à natureza específica do PIM, bem como condicionadas às prioridades da própria avaliação de impacto social. Sendo o modelo EIS generalista quanto ao setor económico

a ser avaliado, este não nos proporciona categorias analíticas e respectivos indicadores mensuráveis intrínsecos ao mercado hoteleiro.

Deste modo, pode-se recorrer a alguns protocolos (standards) de avaliação da atividade hoteleira, projetados quer pela comunidade científica como por organizações de credibilidade internacional, por forma a selecionar categorias de análise cujos indicadores podem qualificar, com a necessária especialização, cada uma das seis dimensões analíticas propostas pelo modelo EIS. Como exemplo, podem ser usados oito protocolos de avaliação da atividade do setor hoteleiro projetados pela comunidade científica: de Grosbois (2012), Welzel e Brazil (2016), Alcobia (2016), Suárez-Cebador et al. (2018), Ferrales-Arias et al. (2018), Gursoy et al. (2019), Choi et al. (2019) e dos Santos et al. (2020); aos quais se acrescem mais três protocolos provenientes das seguintes organizações: Global Sustainable Tourism Council com os Critérios GSTC para Hotéis V.3 (2016), Instituto de Turismo da Costa Rica que apresenta o Estándar CST 2.0 (2018) e Organização Internacional de Normalização com a norma ISO 21401:2018 (2018).

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa pode ser dividida em dois momentos distintos. Primeiro, a avaliação dos impactes sociais produzidos pelo setor hoteleiro no município de Inhambane, seguindo o roteiro metodológico proposto no Modelo EIS de Aledo e Domínguez-Gómez (2018). Segundo, a construção do protocolo de avaliação dos impactes sociais dos empreendimentos hoteleiros, tendente à maximização os seus contributos para a comunidade local.

Posto isto, sustentada no modelo EIS preconizado por Aledo e Domínguez-Gómez (2018), a presente pesquisa, cujo trabalho de campo decorreu entre abril e outubro de 2020, rege-se por um paradigma construtivista, apresentando um viés qualitativo e quantitativo, reconhecendo os impactes tal como são percebidos pelos diversos atores sociais ao fomentar uma abordagem participativa.

Para caracterizar o desenvolvimento hoteleiro no município de Inhambane e identificar que grupos sociais compõe a lista dos seus principais stakeholders, foram entrevistados em profundidade três proprietários de empreendimentos hoteleiros (situados na praia do Tofo, praia da Barra e cidade de Inhambane), o diretor da Direção Provincial da Cultura e Turismo de Inhambane, o presidente da Associação de Hotelaria e Turismo de Inhambane e o diretor da Escola Superior de Hotelaria e Turismo de Inhambane, pertencente à Universidade Eduardo Mondlane.



Recorrendo a questionários, foram inquiridos 279 stakeholders referentes a 15 grupos sociais distintos, stakeholders esses que vivem ou desempenham a sua atividade económica num dos seguintes três polos turísticos: Tofo, Barra ou cidade de Inhambane. Os diversos stakeholders foram questionados sobre quais os impactes positivos e negativos que a atividade do setor hoteleiro tem na sua vida ou atividade económica. Foram, também, inquiridos, 18 diretores hoteleiros sobre qual o nível de influência/poder que cada grupo de stakeholders exerce na planificação ou operação dos seus empreendimentos hoteleiros.

Posteriormente, através de amostra por conveniência, foram selecionados 58 representantes-chave pertencentes aos 15 grupos de stakeholders. Nesta etapa, cada representante-chave ordenou pelo grau de importância (elevado, médio ou baixo), os impactes positivos e negativos, provenientes das operações do setor hoteleiro, identificados no âmbito da etapa anterior. Adicionalmente, através da técnica de brainstorming, foram convidados a formularem estratégias alternativas de atuação dos empreendimentos hoteleiros, tendentes a maximizar os impactes positivos e mitigar os impactes negativos do setor.

Por fim, recorrendo-se a entrevistas semiestruturadas em profundidade, foram entrevistados três diretores hoteleiros, o presidente da Associação de Hotelaria e Turismo de Inhambane, o Diretor da Escola Superior de Hotelaria e Turismo de Inhambane e nove instituições governamentais locais, sendo elas: Direção Provincial da Cultura e Turismo; Direção Provincial do Trabalho, Emprego e Segurança Social; Direção Provincial da Economia e Finanças; Direção Provincial da Indústria e Comércio; Direção Provincial da Terra e Ambiente; Departamento de Educação do Serviço Provincial dos Assuntos Sociais; Departamento do Género, Criança e Ação Social do Serviço Provincial dos Assuntos Sociais; Serviço Distrital de Planeamento e Infraestruturas; e Comando Provincial Polícia da República de Moçambique. Tais entrevistas serviram para entender a visão do poder local sobre a implementação hoteleira no território, as estratégias turísticas municipais, o relacionamento entre as entidades públicas e privadas e auscultar quais diretrizes deverão ser seguidas no futuro. Neste contexto, recorreu-se à análise do discurso dos intervenientes.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para o presente artigo, mais interessante do que descrever, pormenorizadamente, todos os dados recolhidos na pesquisa e as suas possíveis causas e consequências, interessa, de forma breve, apresentar as principais constatações sobre o impacto social dos empreendimentos hoteleiros no município de Inhambane, fatos esses, que moldam o protocolo de avaliação apresentado.

Localizado na região sul de Moçambique e banhado pelo Oceano Índico, o município de Inhambane compreende a cidade de Inhambane, cidade capital da Província homónima. Segundo o Instituto Nacional de Estatística - INE (2019a), o município de Inhambane possui uma superfície territorial de 192 km², contando com uma população de 82.119 habitantes, atingindo uma densidade populacional de 428 habitantes/km². Caracterizando-se por ser um destino de sol e mar por excelência, apresenta quatro polos principais da sua atividade turística: a própria cidade de Inhambane, a praia



VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

do Tofo, a praia da Barra e a praia da Rocha. No panorama turístico moçambicano, Inhambane

Segundo o INE (2019b), Inhambane é hoje o segundo polo do país com o maior número de quartos oferecidos (11% do total), o segundo quanto à capacidade de alojamento por cada 10.000 habitantes (7 camas) e também o segundo quanto ao número de dormidas registado (26% do total). Ainda assim, a lidera por larga margem os índices

de estada média por hóspede, com 8,1 noites.

Não obstante, em total dessintonia com a relevância e o brilhantismo dos números alcançados pelo seu setor hoteleiro, a realidade social da população local apresenta sérias debilidades. Analisando os dados do INE (2019c), constata-se que 63% da população do município não possui habitação com água canalizada, enquanto 64% dos mesmos não desfruta de rede elétrica. Aferindo a posse de bens duráveis por agregado familiar, constantes nos dados do INE (2017), o cenário é semelhante, na medida em que 52% não possui rádio, 44% não possui televisão, 83% não tem computador, 94% não tem acesso a Internet fixa, 59% cozinha a carvão ou a lenha, 62% não dispõe de frigorífico, apenas 14% possui carro ou moto, e, por fim, 19% dos agregados familiares não possui nenhum dos bens duráveis descritos. Nesta perspetiva, apesar da pujança do seu setor turístico/hoteleiro, constata-se que, no município de Inhambane, tal setor económico não tem conseguido impulsionar o desenvolvimento social da comunidade recetora.

Das entrevistas preliminares, foi possível identificar quais os stakeholders mais afetados, positiva ou negativamente, pelo setor hoteleiro presente em Inhambane. Os entrevistados reconheceram 16 grupos sociais: 1) empresários do setor hoteleiro; 2) trabalhadores dos empreendimentos hoteleiros; 3) empresas do setor de atividades turísticas; 4) restaurantes, bares e estabelecimentos de entretenimento; 5) comerciantes no geral; 6) vendedores dos mercados municipais; 7) vendedores informais ou ambulantes; 8) empresas de construção civil; 9) postos de combustível; 10) empresas de transportes rodoviários; 11) carpinteiros e marceneiros; 12) agricultores; 13) pescadores; 14) músicos e grupos de dança; 15) pintores, artistas plásticos e artesãos; e 16) comunidade no geral.

Foram, também, identificados três estratos de empreendimentos hoteleiros presentes no município: hotéis e lodges de 5 e 4 estrelas; hotéis e lodges de 3 ou menos estrelas; e pensões ou guest houses.

Analisando a realidade hoteleira do município de Inhambane, constata-se que este destino vive num limbo entre a tempestade perfeita do neoliberalismo económico e o céu azul da aurora do desenvolvimento turístico.

Muito influenciado por fatores históricos e geoeconómicos, o município de Inhambane desenvolveu-se turisticamente como uma extensão do mercado sul-africano. Assim, é com naturalidade que, a partir de meados da década de 1990, Inhambane ressurgiu turisticamente nas “asas” do capitalismo internacional, sendo um destino de e para sul



africanos. Contudo, apesar do seu carácter extrafronteiriço, o capital hoteleiro atraído pelo município caracteriza-se por pertencer a empresas sem expressão ou mediatismo no setor, de reduzida capacidade financeira, fraco know-how, baixa qualidade de serviços e pouquíssima influência sobre os players que organizam a “vitrine” do mercado turístico internacional. Tal fato, faz com que a generalidade dos benefícios apontados por Sharpley e Telfer (2008), Cain (2012), de Grosbois (2012), Ivanov e Ivanova (2016)

e Gustavo (2018) à implantação das empresas hoteleiras internacionais nos países em vias de desenvolvimento não sejam replicados no município de Inhambane.

Deste modo, os empreendimentos hoteleiros presentes em Inhambane demonstram sérias dificuldades para promover internacionalmente a imagem do destino, estabelecer parcerias comerciais com os maiores operadores turísticos diminuindo a dependência do turista sul-africano, alavancar as infraestruturas turísticas e de bem-estar do município, oferecer uma qualidade de serviços condizente com o padrão internacional, obter certificações internacionais pela qualidade das suas práticas operacionais, providenciar formação profissional aos seus trabalhadores ou investir em tecnologias que lhes permita efetuar operações ecologicamente mais sustentáveis.

Associado a esta realidade, seja pela já referida parca pujança financeira ou pelo fato de muitos empreendimentos não terem à sua frente gestores qualificados para o cargo que ocupam, as empresas hoteleiras sediadas em Inhambane demonstram também fragilidades quanto à assunção prática da sua Responsabilidade Social Corporativa. Desta postura, resulta que o contributo do setor hoteleiro para o desenvolvimento do capital humano, capital social, criação de ativos ou proteção social do município seja fruto de ações espontâneas e isoladas de alguns empreendimentos e não de um planeamento formal de abrangência público-privada capaz de impactar, de forma coordenada, os mais graves e prioritários óbices sociais que afligem a comunidade local.

Nesta perspetiva, sob o prisma de Santos (2006), pode-se concluir que a abertura do município de Inhambane ao capital hoteleiro de origem internacional não resultou num efetivo impulsionar das materialidades e os aparatos técnicos presentes no território e, por esta via, de todas as ações que deles decorrem e que poderiam levar a um desenvolvimento social mais profícuo.

Se os impactes positivos associados ao capital hoteleiro internacional se fazem sentir apenas de forma ténue, o mesmo não se pode dizer dos impactes negativos. Com efeito, as políticas de gestão das empresas hoteleiras, escoradas pelas forças do neoliberalismo económico, refletem-se principalmente em práticas salariais pautadas pelo ordenado mínimo nacional, pouco respeito pelo limite de horas laborais, elevado nível de turn-over laboral, escassa implementação de regalias extrassalarial, importação de mão de obra

estrangeira para assumir os cargos decisórios, excesso de importação de bens e serviços em claro prejuízo dos comerciantes e produtores locais, existência de uma forte evasão fiscal e fuga de capitais, abertura de centros de reservas fora do território moçambicano, pouca solidariedade para com as causas sociais e instituições locais, práticas pouco claras na concessão de terrenos e licenças de construção na primeira linha costeira, pouca aposta no



fortalecimento do turismo interno e ocorrência de práticas de integração vertical como no caso do transporte de passageiros e outros serviços turísticos.

No entanto, sendo Inhambane um município que desponta no panorama turístico há pouco mais de duas décadas, pertencente a um país periférico do já pouco badalado continente africano, há razões para considerá-lo, como defendido por Weaver (2012), um destino alternativo circunstancial. Esta condição embrionária do desenvolvimento turístico, facilita, de sobremaneira, a implementação de políticas, estratégias ou ações corretivas que visem maximizar o contributo dos seus empreendimentos hoteleiros para o desenvolvimento social da comunidade local.

Estando provado que, de forma autónoma, o setor hoteleiro não conseguiu que despontassem as condições necessárias para impulsionar, significativamente, o desenvolvimento social do município de Inhambane, de acordo com Jenkins e Henry (1982), Church (2001), Treuren e Lane (2003), Weaver (2012), Baidal et al. (2013) e Brokaj (2014), cabe às instituições governamentais criar os meios hábeis, capazes de persuadir as empresas hoteleiras a moldarem as suas opções estratégicas e práticas operacionais às premissas conducentes à potencialização do seu contributo para o desenvolvimento social local.

Para isso, segundo o preconizado por Jenkins e Henry (1982), as entidades governamentais do município de Inhambane devem imiscuir-se ativamente na gestão do setor hoteleiro, adotando uma postura desenvolvedora, por forma a assumir um papel operacional através do estabelecimento de parcerias público-privadas e de políticas tendentes a municiar toda a rede de suporte da atividade hoteleira. Deste modo, fazendo jus a Treuren e Lane (2003), é necessário que as entidades governamentais de Inhambane projetem um planeamento hoteleiro baseado em partes interessadas, levando não só à participação ativa do setor público e do setor hoteleiro, mas envolvendo também os diversos grupos de stakeholders pertencentes à comunidade local na tomada de decisões sobre as linhas orientadoras da operacionalização dos empreendimentos hoteleiros.

Só partindo das premissas acima mencionadas, é possível estabelecer no município de Inhambane as imprescindíveis horizontalidades, para que, de forma categórica, seja alcançada uma solidariedade orgânica entre todos os stakeholders do setor hoteleiro, permitindo, nas palavras de Santos e Silveira (2005), que todos eles construam um futuro em comum.

Neste contexto, depois de auscultados os mais relevantes stakeholders (públicos e privados) do setor hoteleiro no município de Inhambane, registadas as suas preocupações e expectativas e feito todo o mapeamento dos impactes sociais decorrentes da atividade operacional dos empreendimentos, chega o momento de apresentar o Instrumento de Avaliação do Impacte Social dos Empreendimentos Hoteleiros, meio hábil para que as instituições governamentais possam moldar as operações das empresas hoteleiras, visando potencializar o seu contributo para o desenvolvimento social da comunidade local. Porém, para completa interpretação e entendimento das suas bases conceptuais, faz-se necessária uma explanação prévia sobre algumas opções tomadas durante a sua elaboração.



VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

Primeiramente, seguindo o posicionamento de Cain (2012), defende-se que deverão ser os maiores e mais luxuosos hotéis aqueles que mais contribuem para o desenvolvimento social das comunidades receptoras. Neste sentido, um instrumento de avaliação justo deve harmonizar as contribuições sociais exigidas aos empreendimentos hoteleiros com a escala e categoria dos mesmos.

O instrumento de avaliação é dividido em seis dimensões de impactos hoteleiros, espelhadas nas dimensões sugeridas pelo modelo EIS de Aledo e Domínguez-Gómez (2018). Assim, avalia-se a contribuição dos empreendimentos hoteleiros nas dimensões demográfica, econômica, ambiental-territorial, institucional-legal, emancipatória

empoderamento e sociocultural. De forma a obrigar os empreendimentos a contribuírem homogeneamente em todas as dimensões, atribuiu-se uma pontuação de 100% a cada dimensão, valor esse alcançável pelo somatório dos diversos indicadores que compõem cada uma delas. Deste modo, para serem considerados aprovados em sua avaliação, os empreendimentos hoteleiros terão que alcançar o nível 80% de contribuição em cada dimensão. Contudo, excepcionalmente, os empreendimentos com menos de 40 trabalhadores apenas terão que alcançar 60% na dimensão emancipatória

empoderamento.

Focando-nos nos indicadores de cada dimensão, podemos observar que pela pontuação atribuída aos mesmos (superior a 20%) alguns deles são de realização obrigatória, já que caso não sejam cumpridos, a pontuação final da dimensão em causa não alcançará os 80% estabelecidos como fasquia mínima. Outros indicadores, não sendo obrigatórios, são de carácter essencial tendo como ponderação 20%, assim, caso o empreendimento não satisfaça a realização desse indicador terá, obrigatoriamente, que satisfazer todos os outros para que consiga atingir a pontuação mínima de 80% no somatório final da dimensão em causa. A pontuação atribuída a cada indicador é definida pelo seu grau de importância.

É relevante referir também que, ao contrário de outros instrumentos de avaliação hoteleira existentes no mercado, este não contempla indicadores que sejam de cumprimento obrigatório pela força da Lei ou que estejam em análise no âmbito das inspeções das diversas Direções Provinciais existentes no município. Esta opção prende

se por três aspetos fundamentais: primeiro porque empresas hoteleiras que não cumpram a lei em vigor não merecem ser reconhecidas como empresas socialmente engajadas, segundo porque seria redundante estar a avaliar situações que já são avaliadas no âmbito de outras instituições governamentais, e terceiro, um instrumento de avaliação enxuto e conciso é sempre de mais fácil aceitação por parte do público-alvo e de manuseio por parte da entidade que o implementa.

Por último, deve-se ressaltar que as pontuações atribuídas a cada indicador, assim como as metas estabelecidas para que cada um deles seja satisfeito, são sugestões do autor perante o seu conhecimento da realidade hoteleira do território e pelas informações recolhidas ao longo desta pesquisa. Porém, estas são sempre passíveis de ser reajustadas caso a entidade governamental, que pretenda aplicar este modelo, assim o ache conveniente. Mais, ao longo



VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

do processo de desenvolvimento, à medida que alguns óbices sociais vão sendo ultrapassados, os indicadores devem, inclusive, ser substituídos por outros mais ambiciosos.

Assim, o Instrumento de Avaliação do Impacte Social dos Empreendimentos Hoteleiros encontra-se representado pela tabela 4:

Tabela 1. Estrutura para a criação de Instrumento de Avaliação do Impacte Social dos Empreendimentos Hoteleiros

Critérios		Indicadores		Pontuação		
Dimensão A - Impactes Demográficos do Setor Hoteleiro				5 e 4 ★	3 ou - ★	Pensão
A1 Políticas de Recursos Humanos	A1.1 Regalias extrassalariais		20%	20%	30%	
	O empreendimento deve oferecer aos seus trabalhadores no âmbito das regalias extrassalariais: alimentação ou subsídio de alimentação, transporte ou subsídio de transporte, assistência médica ou seguro de saúde, alojamento ou subsídio de habitação e bolsas de estudo. META: 5 e 4 ★ - 2 auxílios; restantes empresas - 1 auxílio					
	A1.2 Formação profissional		20%	20%	30%	
	O empreendimento deve providenciar aos seus trabalhadores do nível operacional formação profissional adequada ao desempenho das suas funções, qualificando o seu quadro de pessoal e melhorando a qualidade dos seus serviços. Carga horária mínima: 40h. META: 5 e 4 ★ - 1 formação por ano; 3 ou menos ★ - 1 formação a cada 2 anos; Pensão - 1 formação a cada 3 anos					
	A1.3 Qualificação da gestão					15%
O empreendimento deve possuir na sua direção um gestor com as qualificações necessárias para garantir que a qualidade das operações seja condizente com a classificação hoteleira que ostenta. Assim, o diretor hoteleiro deve ter formação numa das seguintes áreas: Gestão Hoteleira, Gestão de Empresas ou Turismo e experiência profissional comprovada.						



VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

	META: 5 e 4 ★ - licenciatura + 2 anos de experiência; 3 ou menos ★ - somente licenciatura ou curso profissional + 3 anos de experiência.			
	A1.4 Incentivo ao ócio e lazer	5%	---	---
	O empreendimento de 5 ou 4 estrelas deve implementar programas de incentivo aos trabalhadores para a prática de atividades culturais ou esportivas, podendo tais programas serem suportados de forma conjunta com outras empresas hoteleiras. Assim, tais programas devem financiar ou prover iniciativas como a constituição de equipas esportivas ou atividades como a dança, música, teatro, entre outros.			
A2 Políticas Comunitárias	A2.1 Apoio a causas sociais	20%	20%	20%
	O empreendimento deve, em colaboração com alguma instituição governamental, abraçar as seguintes causas: oferecer material escolar aos estabelecimentos de ensino ou à população local, oferecer material médico e medicamentos aos centros de saúde, doar cestas básicas e vestuário à comunidade, financiar ou oferecer bens aos infantários e centros de idosos locais. META: 5 e 4 ★ - apoiar 2 causas por ano; 3 ou menos ★ - apoiar 1 causa por ano; Pensão - apoiar 1 causa a cada 2 anos			
	A2.2 Auxílio ou patrocínio de campanhas sociais	5%	5%	---
	O empreendimento deve apoiar financeiramente ou logisticamente campanhas de sensibilização comunitária promovendo a saúde, a educação, o bem-estar social, a preservação ambiental, a segurança, etc. Ex: combate ao HIV ou limpeza das praias. META: 5 e 4 ★ - 1 campanha por ano; 3 ou menos ★ - 1 campanha a cada 2 anos			
	A2.3 Patrocínio de instituições de carácter esportivo ou cultural	5%	5%	---
	O empreendimento deve apoiar financeiramente ou logisticamente ações ou eventos no âmbito das coletividades esportivas ou culturais do município.			



VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

	META: 5 e 4 ★ - 1 ação por ano; 3 ou menos ★ - 1 ação a cada 2 anos			
A3 Políticas de Colaboração Institucional	A3.1 Estabelecimento de protocolos de colaboração com instituições de ensino e formação profissional	10%	15%	20%
	O empreendimento deve estabelecer protocolos formais com instituições de ensino locais para a concessão de estágios académicos aos estudantes e programas de formação profissional para os seus trabalhadores			

	META: 5 e 4 ★ - Protocolo de estágio académico e formação profissional; restantes empresas - protocolos de estágio académico			
Dimensão B - Impactes Económicos do Setor Hoteleiro		5 e 4 ★	3 ou - ★	Pensão
B1 Políticas de Recursos Humanos	B1.1 Nível salarial vs custo de vida	20%	20%	---
	O empreendimento deve, num prazo de 2 anos e tendo como referência os dados da organização WageIndicator Foundation, garantir que o salário dos seus trabalhadores, no mínimo, se aproxime do recomendado para fazer face ao normal custo de vida mensal moçambicano. Nota: os dados do WageIndicator Foundation são atualizados anualmente. META: 5 e 4 ★ - que salário mínimo praticado seja igual ao inferior estabelecido para um trabalhador de média qualificação; 3 ou menos ★ - que o salário mínimo praticado seja igual ao superior estabelecido para um trabalhador de baixa qualificação.			
	B1.2 Tipos de contrato laboral	15%	15%	35%
	O empreendimento deve garantir que pelo menos 80% dos seus trabalhadores possuem contratos de trabalho efetivos (sem termo) e 85% tenha um regime laboral a tempo inteiro			
B2	B2.1 Produtos ou serviços adquiridos no comércio local	20%	20%	35%



VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

Políticas de Estimulo ao Comércio Local	O empreendimento deve assegurar uma % mínima de insumos adquiridos regularmente no comércio local, possuindo, de preferência, contratos de fornecimento. Os insumos são classificados pelas seguintes sete categorias: 1- Alimentação e Bebidas - (carne; peixe e marisco; frutas; hortícolas; produtos de mercearia; bebidas não alcoólicas; vinhos; restantes bebidas alcoólicas) - 80% 2- Equipamentos - (ar-condicionados; geladeiras e câmaras frigoríficas; utensílios de cozinha e talheres; louças; mobiliário; restantes equipamentos de cozinha, zonas públicas, quartos e banheiros como camas, lâmpadas, torneiras, televisões; equipamentos de segurança; equipamentos de piscinas; geradores) - 50% 3- Limpeza - (utensílios e produtos) - 80% 4- Tecidos e Atoalhados - (roupas de cama; roupas de banho; cortinados; toalhas de mesa; guardanapos; fardamento dos trabalhadores) - 50% 5- Consumíveis - (Amenities e material de escritório) - 80% 6- Serviços Externos - (segurança; manutenção de infraestruturas; manutenção informática; limpeza; lavandaria; jardinagem; transferes; animação; marketing) - 80% 7- Material informático - (computadores; softwares; restantes produtos) - 30%			
	B2.2 Protocolos de cooperação com os grupos sociais mais vulneráveis	10%	10%	---
	O empreendimento deve estabelecer protocolos de cooperação comercial, assídua, com pessoas/empresas dos seguintes 4 grupos sociais: Carpinteiros e Marceneiros - contrato de construção de mobiliário ou manutenção de infraestruturas Transportadores Rodoviários - contrato de serviços de <i>transfer</i>, transporte de passageiros em passeios turísticos, transporte de mercadorias ou táxis Empresas de Construção Civil - contrato para construção ou manutenção de infraestruturas Vendedores Ambulantes - contrato de fornecimento de produtos como frutas, bijuterias, amendoins e castanha de caju, cestaria, capulanas, etc.			



VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

	META: 5 e 4 ★ - contrato com 1 pessoa/empresa de 2 grupos sociais distintos; 3 ou menos ★ - contrato com 1 pessoa/empresa de qualquer grupo social			
B3 Políticas de Estimulo ao Mercado Turístico	B3.1 Protocolos de cooperação com operadores turísticos locais	5%	5%	10%
	O empreendimento, para além de disponibilizar aos hóspedes material de informação turística como horários e rotas dos diversos transportes públicos, atrações turísticas, serviços turísticos e as respetivas empresas a operar no mercado, deve também possuir protocolos de cooperação com empresas do setor turístico, a exemplo: contratos com guias de turismo, empresas de passeios turísticos, empresas de safari oceânico e <i>scuba diving</i> , empresas de passeios de barco, etc. META: 5 e 4 ★ - 3 protocolos; 3 ou menos ★ - 2 protocolos; Pensão - 1 protocolo			
B4	B4.1 Animação hoteleira	10%	10%	---

Políticas de Incentivo aos Artistas Locais	O empreendimento deve contratar músicos ou grupos de dança locais para prestar serviços de animação turística em espetáculos ao vivo. META: 5 e 4 ★ - 52 espetáculos anuais (média 1 por semana); 3 ou menos ★ - 25 espetáculos anuais (média 1 a cada 15 dias);			
	B4.2 Auxílio à comercialização de obras de arte e artesanato local	10%	10%	---



VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

	O empreendimento de 5, 4, 3 ou menos estrelas deve, no âmbito da sua decoração, expor pinturas, esculturas ou artesanato de artistas locais para comercialização, salvaguardando o direito a comissão sobre a venda.			
B5 Políticas de Interação com os Hóspedes	B5.1 Incentivo ao consumo de produtos locais	5%	5%	10%
	O empreendimento, para além de implementar formas de sensibilização dos hóspedes para a importância de consumirem produtos locais, devem possuir um pequeno expositor para venda de produtos e souvenirs locais como castanha de caju, produtos de beleza à base de coco, pulseiras de missanga, capulanas, pequenas peças de artesanato, cd's de músicos locais, etc.			
B6 Políticas Comunitárias	B6.1 Promoção de itinerários turísticos	5%	5%	10%
	O empreendimento, em parceria com outros operadores turísticos, deve promover itinerários que contemplem a interação com as comunidades locais, assim como a visita aos mercados municipais e de arte.			
Dimensão C - Impactes Ambientais-Territoriais do Setor Hoteleiro		5 e 4 ★	3 ou - ★	Pensão
C1 Qualidade da Infraestrutura Hoteleira	C1.1 Materiais de construção	20%	20%	20%
	O empreendimento que se localize na primeira linha costeira ou em áreas de alta sensibilidade ambiental deve apostar em materiais de construção removíveis como o simbirí, madeira de coqueiro, caniço, etc. Os que não se encontram na linha costeira devem adotar esses materiais, adquirindo-os no comércio local,			



VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

	às suas infraestruturas como mobiliário, corrimões, varandas, alpendres, divisões exteriores, etc.			
C2 Políticas de Conservação Ambiental	C2.1 Equipamentos e práticas ecologicamente eficientes	25%	25%	25%
	O empreendimento, para além de dever cumprir todos os pressupostos no âmbito dos procedimentos de gestão ambiental ou, caso se aplique, do Plano de Gestão Ambiental, deve adotar alguns dos seguintes oito equipamentos/práticas: 1) eletrodomésticos energeticamente eficientes, 2) lâmpadas energeticamente eficientes, 3) luzes com sensor presencial, 4) torneiras limitadoras, 5) coletores de águas pluviais, 6) práticas de reutilização de compostos orgânicos, 7) painéis de energia fotovoltaica e 8) tecnologia de reaproveitamento das águas negras. META: 5 e 4 ★ - uso de 5 equipamentos; 3 ou menos ★ - uso de 4 equipamentos; Pensão - uso de 3 equipamentos.			
C3 Política de Recursos Humanos	C3.1 Plano de consciencialização e treinamento dos trabalhadores	15%	15%	20%
	O empreendimento deve possuir políticas internas, na forma escrita, para que os seus trabalhadores adotem práticas operacionais condizentes com os padrões ambientais assumidos pela empresa e providenciar o seu treinamento.			
C4 Políticas de Interação com os Hóspedes	C4.1 Comunicação da postura ecologicamente responsável do hotel	10%	10%	20%
	O empreendimento deve implementar formas de comunicação para persuadir os hóspedes a adotar comportamentos ecologicamente responsáveis. Exemplos: <i>flyers</i> no quarto, comunicação na altura do check-in, expor os valores ambientais da			



VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

	empresa no web site institucional, exaltar as belezas naturais do município, etc.			
	C4.2 Abertura para recolher queixas e sugestões	5%	5%	15%
	O empreendimento, através da adoção de caixas de sugestões, questionários, comunicação pós estadia, entre outros, deve facilitar a recolha de queixas ou sugestões dos hóspedes sobre as suas práticas ambientais.			
C5 Políticas de Colaboração Institucional	C5.1 Protocolos de colaboração para melhoria das infraestruturas básicas, de bem-estar social ou turísticas do município	25%	25%	---
	O empreendimento deve colaborar com a Direção Provincial da Cultura e Turismo, Serviço Distrital de Planeamento e Infraestruturas ou com a Direção Provincial da Terra e Ambiente			

	para auxiliarem na construção, manutenção ou aquisição das seguintes infraestruturas ou ativos municipais: 1) banheiros públicos das praias, 2) chuveiros para banhistas, 3) iluminação das praias, 4) mercados de municipais e de arte, 5) contentores de lixo da via pública, 6) escolas e salas de aula, 7) vias de acesso dentro das comunidades e 8) reflorestação do mangue. META: 5 e 4 ★ - 1 infraestrutura/ativo a cada 3 anos; 3 ou menos ★: 1 infraestrutura/ativo a cada 5 anos.			
	Dimensão D - Impactes Institucionais-Legais do Setor Hoteleiro	5 e 4 ★	3 ou - ★	Pensão
D1	D1.1 Plano de Responsabilidade Social Corporativa	25%	---	---



VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

Política Organizacional	O empreendimento de 5 ou 4 estrelas deve possuir um Plano de Responsabilidade Social Corporativa, descrevendo a sua visão, missão, código de conduta, objetivos a alcançar e ações a serem desenvolvidas. Tal Plano deve ser do conhecimento de todos os seus colaboradores e estar disponível, a todo o momento, para ser consultado.			
	D1.2 Regulamentos legais	5%	10%	10%
	O empreendimento deve ter em sua posse, para consulta, todos os instrumentos legais e reguladores da atividade do setor hoteleiro.			
D2 Políticas de Colaboração Institucional	D2.1 Relatório Anual do Plano de Responsabilidade Social Corporativa	15%	---	---
	O empreendimento de 5 ou 4 estrelas deve facultar às instituições governamentais interessadas, e ao público no geral, o relatório anual das atividades desenvolvidas no âmbito do cumprimento do seu Plano de Responsabilidade Social Corporativa.			
	D2.2 Associação a organização de gestão do destino turístico local	15%	20%	20%
	O empreendimento deve estar associado a uma organização representativa do seu setor no município, seja a Associação de Hotelaria e Turismo de Inhambane ou outra equivalente, e participar ativamente nas suas atividades.			
D3 Políticas de Interação com os Hóspedes	D3.1 Sistema de feedback para reclamações ou sugestões	5%	10%	10%
	O empreendimento deve possuir um canal de feedback para reclamações ou sugestões dos hóspedes sobre os serviços prestados.			
	D3.2 Imagens promocionais do empreendimento hoteleiro	10%	10%	10%



VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

	O empreendimento deve utilizar imagens promocionais reais sobre as instalações e experiências oferecidas.			
D4 Política Comercial	D4.1 Centro de Reservas	25%	50%	50%
	O empreendimento deve possuir centro de reservas e respetivas contas bancárias dentro do território moçambicano.			
	Dimensão E - Impactes Emancipatórios- Empoderamento do Setor Hoteleiro	5 e 4 ★	3 ou - ★	Pensão
E1 Políticas de Recursos Humanos	E1.1 Inclusão de pessoas portadoras de necessidades especiais	25%	25%	25%
	O empreendimento que alcance um total de 40 trabalhadores deve empregar uma pessoa portadora de necessidades especiais (PPNE). Acima disso, sempre que empregue mais 30 trabalhadores, 1 deve ser portador de necessidades especiais. Exemplo: 40 trabalhadores - 1 PPNE, 70 trabalhadores - 2 PPNE, 100 trabalhadores - 3 PPNE, etc.			
	E1.2 Empregabilidade feminina	10%	10%	15%
	O empreendimento deve procurar ajustar o seu quadro de pessoal no intuito de alcançar percentagens de empregabilidade feminina próximas dos 50%.			
	E1.3 Paridade salarial	10%	10%	15%
	O empreendimento deve apresentar uma paridade salarial entre gêneros e etnias, sempre que os trabalhadores desempenhem a mesma função e possuam tempo de vínculo laboral semelhante.			
	E1.4 Prática de gestão participativa	5%	5%	10%
	O empreendimento deve implementar um modelo de gestão participativa visando a valorização e auscultação dos trabalhadores nas tomadas de decisões estratégicas e operacionais. Para isso deve dar acesso a que			



VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

	representantes dos trabalhadores, escolhidos pelos mesmos, participem nas reuniões de direção.			

	E1.5 Combate ao assédio sexual e moral dos trabalhadores O empreendimento deve implementar normas operacionais de mitigação da exposição dos seus trabalhadores a casos de assédio sexual ou moral. Assim, as seguintes práticas podem ser instauradas: apenas permitir o serviço de <i>housekeeping</i> na ausência dos hóspedes, o serviço de <i>room service</i> deve ser praticado na porta do quarto, somente autorizar que o serviço de manutenção entre nos quartos na presença dos hóspedes, implementar dois canais de denúncia de assédio sexual ou moral sendo o primeiro à cúpula diretiva e o segundo às chefias operacionais, entre outras. Tais práticas operacionais devem ser reduzidas à forma escrita e estar disponíveis, a qualquer momento, para consulta dos seus trabalhadores.	5%	5%	5%
E2 Políticas de Estimulo ao Comércio Local	E2.1 Apoio a atividades de subsistência e mico empreendedorismo O empreendimento deve apoiar as iniciativas de mico empreendedorismo dos produtores locais, possuindo contratos de fornecimento de produtos como: frutas, hortícolas, coco, peixe, ovos, carne, etc. META: 5 e 4 ★ - contrato com 3 produtores; 3 ou menos ★ - contrato com 2 produtores; Pensão - contrato com 1 produtor	10%	15%	15%
E3 Políticas de Interação com os Hóspedes	E3.1 Exaltação da cultura local O empreendimento deve incorporar elementos culturais endógenos, como imagens, vídeos e músicas nos seus diversos canais de promoção e marketing, a exemplo do web site institucional, ecrãs ou som ambiente das áreas públicas, <i>flyers</i>, brochuras, etc.	2,5%	2,5%	5%



VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

	E3.2 Marketing de causa	10%	---	---
	O empreendimento de 5 ou 4 estrelas deve fazer uso do marketing de causa por forma a angariar doações dos hóspedes para causas de solidariedade local. Deste modo, em colaboração com a Direção Provincial da Cultura e Turismo, Serviço Provincial dos Assuntos Sociais ou Direção Provincial da Terra e Ambiente, a empresa deve-se associar a sua imagem a uma ou mais causas sociais.			
	E3.3 Sensibilização para ética social	2,5%	2,5%	10%
	O empreendimento deve implementar estratégias de comunicação com os hóspedes visando mitigar comportamentos de exploração ou assédio sexual, comercial ou de qualquer outra forma, particularmente de crianças, adolescentes e outros grupos vulneráveis. Tal pode ser feito através de campanhas no web site institucional, <i>flyers</i> nos quartos, etc.			
E4 Políticas Comunitárias	E4.1 Reuniões comunitárias	10%	15%	---
	O empreendimento deve implementar reuniões de auscultação da comunidade local para identificação das suas necessidades e preocupações, assim como avaliar os potenciais impactes das suas atividades operacionais. META: 5 e 4 ★ - uma reunião anual com a comunidade local; 3 ou menos ★ - 1 reunião a cada dois anos com a comunidade local.			
	E4.2 Participação comunitária	10%	10%	---
	O empreendimento de 5, 4 ou 3 estrelas deve, no âmbito do setor de alimentos e bebidas assim como de atividades de lazer, possuir algum produto cujo preço permita o consumo por parte da população local, bem como facultar a opção de língua portuguesa nos seus mais diversos canais de promoção e comercialização, a exemplo de cardápios, web site, brochuras, etc.			



VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

	Dimensão F - Impactes Socioculturais do Setor Hoteleiro	5 e 4 ★	3 ou - ★	Pensão
F1 Políticas de Recursos Humanos	F1.1 Respeito pelas crenças e tradições locais;	25%	25%	55%
	O empreendimento deve respeitar as crenças e cultura dos seus trabalhadores locais e das comunidades ao redor.			
F2 Política Organizacional	F2.1 Decoração dos quartos e áreas públicas	15%	15%	15%
	O empreendimento deve apostar em obras de arte, artefactos ou artesanato local para assumir uma identidade e valorizar a cultura endógena.			
	F2.2 Oferta gastronómica	20%	20%	15%

	O empreendimento deve oferecer nos seus cardápios alguns pratos representativos da gastronomia local.			
F3 Políticas de Interação com os Hóspedes	F3.1 Promoção da cultura local	15%	15%	15%
	O empreendimento deve disponibilizar aos hóspedes informação sobre atrativos, atividades e elementos culturais/patrimoniais, bem como alertá-los para o cumprimento de regras de etiqueta em situações circunstanciais.			
F4 Políticas de Colaboração Institucional	F4.1 Preservação de locais importantes ou monumentos históricos	25%	25%	---
	O empreendimento deve, em colaboração com o Serviço Distrital de Planeamento e Infraestruturas, contribuir para a preservação dos mais importantes locais ou monumentos históricos como o Pórtico dos Deportados, Buraco dos Assassinados, Monumento da Escravatura, Estátua de Vasco da Gama, Mesquita Velha, etc. META: 5 e 4 ★ - uma contribuição a cada 3 anos; 3 ou menos ★ - uma contribuição a cada 5 anos.			



Fonte: o autor

Ao propor-se este instrumento de avaliação, está-se ciente do grande esforço financeiro, organizacional e técnico pedido aos empreendimentos hoteleiros para que estes implementem, nas suas estratégias de gestão e práticas operacionais, as diretrizes pretendidas.

Deste modo, para que seja possível persuadir as empresas do setor a adotar tais medidas, é necessário criar todo um aparato institucional envolto numa aura de credibilidade e, acima de tudo, garantir que os empreendimentos hoteleiros envolvidos sejam recompensados, através da implementação de efetivas políticas governamentais, com uma série de benefícios vistos como reais vantagens competitivas.

Se observarmos o panorama turístico internacional, deparamo-nos com alguns programas governamentais que já atuam neste sentido. Neste contexto, um dos mais proeminentes casos de sucesso é, indiscutivelmente, o programa de Certificação de Sustentabilidade Turística implementado pelo Instituto de Turismo da Costa Rica. Para tal, o governo costarriquenho sentiu a necessidade de constituir um órgão especializado que possuísse todas as valências para implementar um projeto desta magnitude, nascendo assim o Departamento de Certificações e Responsabilidade Social Turística, desempenhando as suas funções dentro do próprio Instituto de Turismo da Costa Rica. Posto isto, sugere-se o mesmo caminho para implementar o modelo SIM Hotel no município de Inhambane, devendo ser criado um organismo específico, talvez apelidado de Departamento de Certificação e Responsabilidade Social Hoteleira, tendo como função estabelecer futuros critérios, fomentar a participação dos produtores, comerciantes, instituições e restantes cidadãos locais, implementar políticas de incentivo ao setor, apoiar tecnicamente, avaliar e certificar os empreendimentos hoteleiros que pretendam participar neste programa de gestão de impactes sociais.

Como políticas de incentivo à participação dos empreendimentos hoteleiros, propõe-se a implementação dos seguintes benefícios:

1. Criar marca ou selo que identifique os empreendimentos hoteleiros certificados;



VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

2. Organizar uma gala anual para premiar ou galardoar os empreendimentos hoteleiros mais contributivos socialmente;
3. Organizar eventos, conferências, workshops, com convidados internacionais, que sirvam de fóruns de debate sobre estratégias, operações e produtos hoteleiros;
4. Promover os empreendimentos hoteleiros certificados em feiras nacionais e internacionais de turismo;
5. Oferecer apoio técnico e logístico durante a participação em feiras nacionais e internacionais de turismo, sempre que os empreendimentos certificados queiram ser representados individualmente;
6. Apostar em publicidade na TV, lançamento de revista e criação de brochuras turísticas, dando natural destaque aos empreendimentos hoteleiros certificados;
7. Disponibilizar assessoria aos empreendimentos hoteleiros certificados para a identificação, compra e implementação de tecnologias amigas do ambiente;
8. Estabelecer parceria com a Escola Superior de Hotelaria e Turismo de Inhambane, ou outras instituições de ensino, para que estas prestem serviços de formação profissional, a preço promocional, aos trabalhadores dos empreendimentos hoteleiros certificados;
9. Estabelecer parceria com a Escola Superior de Hotelaria e Turismo de Inhambane, ou outras instituições, para que estas prestem serviços de consultoria, a preço promocional, aos empreendimentos hoteleiros certificados;
10. Estabelecer parceria com a Escola Superior de Hotelaria e Turismo de Inhambane, ou outras instituições, para que estas implementem programas de capacitação na área social, cultural e ambiental, junto dos empreendimentos hoteleiros certificados;
11. Estabelecer parceria com a Escola Superior de Hotelaria e Turismo de Inhambane, para que os empreendimentos hoteleiros certificados tenham acesso às notas por disciplina dos seus melhores estudantes, facilitando o contacto com os mesmos antes de estes ingressarem no mercado de trabalho;
12. Facultar aos empreendimentos hoteleiros certificados o contato e a lista de produtos oferecidos pelos produtores locais, servindo de plataforma comercial entre eles;
13. Isentar os empreendimentos hoteleiros certificados do pagamento de alguns impostos e taxas municipais;
14. Facilitar a fixação de painéis publicitários em espaços públicos por parte dos empreendimentos hoteleiros certificados;
15. Instituir canais prioritários de atendimento em instituições municipais ou provinciais, visando encurtar os prazos de despacho ou resposta às solicitações dos empreendimentos hoteleiros certificados;



VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

16. Ofertar convites aos empreendimentos hoteleiros certificados para os eventos promovidos pelo Ministério da Cultura e Turismo ou pelo Instituto Nacional de Turismo;
17. Fomentar viagens de profissionais da imprensa generalista e especializada ao município de Inhambane, dando o devido destaque à promoção dos empreendimentos hoteleiros certificados;
18. Hospedar nos empreendimentos hoteleiros certificados as pessoas que viagem ao abrigo de protocolos com as diversas instituições governamentais.

Por conseguinte, fica bem patente que a implementação do modelo SIM Hotel implica, não só um investimento do setor privado, mas também e na mesma proporção, um forte empenhamento do setor público.

No que concerne a prazos, afirmando Crespo e Aledo (2018) que a dimensão temporal de uma EIS depende das características concretas do projeto de desenvolvimento implementado, propõe-se que a execução do modelo SIM Hotel decorra, ciclicamente, por períodos de 5-6 anos. Desta forma, após a realização das etapas do Estudo de Base, Análise dos Stakeholders e da Identificação e Avaliação dos Impactes que culminarão com a elaboração do instrumento de avaliação dos empreendimentos hoteleiros, considera-se um espaço temporal de 5-6 anos suficiente para que os efeitos das novas políticas se reflitam, consistentemente, no seio da comunidade local. Findo tal período de tempo, deve-se, novamente, realizar uma auscultação completa dos stakeholders, identificar e avaliar os impactes sociais do setor para, através dos novos dados recolhidos, ajustar os indicadores do instrumento de avaliação dos empreendimentos hoteleiros à futura realidade social do município. Posto isto, dois requisitos deverão ser

salvaguardados: avaliar anualmente o contributo social de cada empreendimento hoteleiro e, não obstante a auscultação de todos os stakeholders a cada 5-6 anos, criar canais de auscultação para, sempre que necessário e a todo o momento, os diversos grupos sociais possam expressar os seus anseios e opiniões.

5 CONCLUSÃO

Como fica bem patente ao longo desta pesquisa, a importância socioeconómica do setor hoteleiro no município de Inhambane é indubitável. Num território fortemente marcado pelos altos índices de desemprego, escassíssima implantação industrial e poucas infraestruturas de lazer, os empreendimentos hoteleiros, como fonte de emprego, espaços de diversão e atratores de demanda turística, desempenham um papel fulcral na dinamização económica e social do município. Ainda assim, ampliando o horizonte e observando o desenvolvimento social da comunidade local, deparamo-nos com práticas hoteleiras pouco profícuas e até contraproducentes.



VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

Neste contexto, tendo como input a percepção e as expectativas de todos os stakeholders, assim como as práticas operacionais dos empreendimentos em causa, o modelo SIM Hotel apresenta-se como um instrumento capaz de identificar, avaliar e otimizar o impacto do setor hoteleiro para o desenvolvimento social do município de Inhambane. Sendo totalmente adaptado às especificidades socioespaciais do território em causa, é lícito afirmar-se que este modelo de gestão de impactos sociais pode constituir-se como uma indispensável ferramenta de gestão do desenvolvimento turístico à disposição das instituições governamentais locais.

Assim, apesar da implementação do modelo SIM Hotel requerer avultados esforços financeiros e organizacionais a instituições públicas e privadas, ainda para mais, inseridas num contexto turístico circunstancial restringido por complexas restrições económicas, pensa-se que os benefícios sociais que se alcançarão, a médio-longo prazo, serão deveras compensatórios. Na perspetiva do setor privado, este valorizará a sua marca e

imagem institucional, terá ao seu dispor uma mão de obra local mais competente e motivada, contará com o apoio de produtores e comerciantes locais mais qualificados e especializados, verá as instituições governamentais mais comprometidas com a promoção nacional e internacional do destino, desfrutará de um destino mais competitivo e com melhores infraestruturas, lapidará as relações institucionais com os organismos governamentais garantido maior apoio, sentirá a população local mais solidária e envaidecida dos “seus” empreendimentos hoteleiros. Na ótica do setor público, garantirá o alavancar da economia local, minimizará a fuga de capitais, aumentará a sua receita fiscal, contará com o apoio do setor hoteleiro no combate à pobreza e às desigualdades sociais, melhorará os seus índices educacionais e de formação profissional, tornar-se-á num destino mais atrativo para a captação de investimentos, promoverá a imagem de um destino turístico socialmente engajado, fomentará políticas de participação comunitária, valorizará as tradições e a cultura local, entre outros.

Sendo verdade que, em outras latitudes, modelos de desenvolvimento social semelhantes ao proposto já foram implementados à escala nacional, emergindo assim como planos estratégicos de desenvolvimento fomentados pelos governos centrais, pensa-se que, no panorama moçambicano, este pode ser gizado municipalmente. Possuindo o município de Inhambane enorme relevância turística no cenário nacional e sediando no seu território o Governo da Província de Inhambane, as suas Direções Provinciais e ainda um considerável número de Serviços Distritais, a exemplo do Serviço Distrital do Planeamento e Infraestruturas, estão reunidas todas as condições para se implementar localmente um projeto desta amplitude.

Tal, seria bastante vantajoso sobre dois prismas: primeiro porque garantiria uma enorme mais valia para a valorização turística do município à escala nacional e até regional, no âmbito da África Austral, segundo porque poderia servir como projeto piloto em solo moçambicano, dissipando possíveis dúvidas sobre as reais valias da sua implementação em outros destinos turísticos moçambicanos como o Arquipélago das Quirimbas, Vilankulos e Arquipélago de Bazaruto, Ponta do Ouro ou mesmo na cidade de Maputo.



BIBLIOGRAFIA

- Ajake, A. O. (2015). Assessing the Impacts of Hospitality Industry in Enugu, Nigeria. *American Journal of Tourism Managemet*, 4(3), 43-53. exploratory
- Alcobia, O. (2016). O Turismo e a Inovação na Hotelaria: contributos para o desenvolvimento socioeconómico do Município de Inhambane. (Dissertação de Mestrado). Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril - ESHTe, Estoril, Portugal.
- Aledo, A. & Crespo, P. (2018a). Conceptualización de la EIS y Definiciones Clave. In Aledo, A. & Domínguez-Gómez, J. (eds). *Evaluación de Impacte Social: Teoría, Método y Casos Prácticos*. Alicante: Publicacions de la Universitat d'Alacant.
- Aledo, A. & Crespo, P. (2018b). Fases de La EIS: Identificación y Evaluación de Impactos. In Aledo, A. & Domínguez-Gómez, J. (eds). *Evaluación de Impacte Social: Teoría, Método y Casos Prácticos*. Alicante: Publicacions de la Universitat d'Alacant.
- Aledo, A. & Domínguez-Gómez, J. (2018). *Evaluación de Impacte Social: Teoría, Método y Casos Prácticos*. Alicante: Publicacions de la Universitat d'Alacant.
- Baidal, J. , Sánchez, I. & Rebollo, J. (2013). The evolution of mass tourism destinations : New approaches beyond deterministic models in Benidorm (Spain). *Tourism Management*, 34, 184–195.
- Brokaj, R. (2014). Local Government's Role in the Sustainable Tourism Development of a Destination. *European Scientific Journal*, 10(31), 103-117.
- Cain, C. L. (2012). *Assessing the Economic Impact of Hotel Investments*. San Diego: Global Hospitality Resources.
- Choi, H., Kim, W., Kim, Y., & Agmapisarn, C. (2019). Hotel environmental management initiative (HEMI) scale development. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 562-572.
- Church, A. (2004). Local and Regional Tourism Policy and Power. In Lew, A., Hall, M. & Williams A. (editors). *A Companion to Tourism*. Oxford: Blackwell Publishing.
- Crespo, P. & Aledo, A. (2018). Preguntas de Investigación Previas a Una EIS. In Aledo, A. & Domínguez-Gómez, J. (eds). *Evaluación de Impacte Social: Teoría, Método y Casos Prácticos*. Alicante: Publicacions de la Universitat d'Alacant.
- Dantas, A. (2014). Geografia e Epistemologia do Sul na Obra de Milton Santos. *Mercator*, 13(3), 49–61.
- De Grosbois, D. (2012). Corporate social responsibility reporting by the global hotel industry: Commitment, initiatives and performance. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 896-905.
- dos Santos, R., Méxas, M., Meiriño, M., Sampaio, M., & Costa, H. (2020). Criteria for assessing a sustainable hotel business. *Journal of Cleaner Production*, 121347.



Ferrales-Arias, Y., Roldán-Ruenes, A., & de Dios-Martínez, A. (2018). La Responsabilidad Social Empresarial: una propuesta para su valoración en instalaciones hoteleras cubanas. *Anuario Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 9(0), 131–149.

Garay, L., & Font, X. (2012). Doing good to do well? Corporate social responsibility reasons, practices and impacts in small and medium accommodation enterprises. *International Journal of Hospitality Management*, 31(2), 329-337.

Global Sustainable Tourism Council (2016). Critérios GSTC para Hotéis. Washington: GSTC.

Gursoy, D., Boğan, E., Dedeoğlu, B., & Çalışkan, C. (2019). Residents' perceptions of hotels' corporate social responsibility initiatives and its impact on residents' sentiments to community and support for additional tourism development. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 39, 117-128.

Gustavo, N. (2018). Trends in Hospitality Marketing and Management: facing the 21st century challenges. In Cagica, L. & Isaías, P. (Eds.), *Handbook of Research on Entrepreneurship and Marketing for Global Reach in the Digital Economy*. Hershey, PA: IGI Global.

Instituto de Turismo da Costa Rica (2018). Estándar CST 2.0. Imprenta Nacional.

Instituto Nacional de Estatística. (2017). IV Recenseamento Geral da População e Habitação: agregados familiares por posse de bens duráveis segundo área de residência, distrito e sexo do chefe do agregado familiar na Província de Inhambane. Maputo.

Instituto Nacional de Estatística. (2019a). Indicadores em Flash Distrito de Inhambane 2018. Maputo.

Instituto Nacional de Estatística. (2019b). Estatísticas do Turismo 2016-2018. Maputo.

Instituto Nacional de Estatística. (2019c). Anuário Estatístico da Província de Inhambane 2018. Maputo.

Ivanov, S. & Ivanova, M. (2016). Do hotel chains improve destination's competitiveness? *Tourism Management Perspectives*, 19, 74–79.

Jenkins, C. L. & Henry, B. M. (1982). Government Involvement in Tourism in Developing Countries. *Annals of Tourism Research*, 9(1), 499-521.

Kasim, A. & Scarlat, C. (2007). Business environmental responsibility in the hospitality industry. *Management*, 2(1), 5–23.

Kusluyan, S. & Karamustafa K. (2001). Multinational Hotel Development in Developing Countries: an analysis of critical policy issues. *International Journal of Tourism Research*, 3(3), 179-197.

Lim, C. (2002). The Socioeconomic Importance of Eco-Resort Management Practices. In 1st Biennial meeting of the International Environmental Modelling and Software Society (pp. 496–501). Lugano: iEMSS.



VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

McCombes, L., Vanclay, F., & Evers, Y. (2015). Putting social impact assessment to the test as a method for implementing responsible tourism practice. *Environmental Impact Assessment Review*, 55, 156–168.

Niewiadomski, P. (2015). International hotel groups and regional development in Central and Eastern Europe. *Tourism Geographies*, 17(2), 173-191.

Ogunleye, O. S. & Adesuyan A. J. (2012, June). Tourism and Hospitality, Issues and Strategies for Sustainable Socio-Economic Development in Ondo State, Nigeria. In 2nd Advances in Hospitality and Tourism Marketing and Management Conference (pp. 1–9). Corfu Island: Research Institute for Tourism of the Hellenic Chamber of Hoteliers.

Organização Internacional de Normalização (2018). Norma ISO 21401:2018. ISO.

Organização Internacional do Trabalho. (2010). Developments and Challenges in the Hospitality and Tourism Sector. Global Dialogue Forum for Hotels, Catering, Tourism Sector. Geneva.

Organização Mundial do Turismo. (2013). Sustainable Tourism for Development. Madrid.

Peña, D., Guevara, A. y Fraiz, J. (2016). La investigación de la responsabilidad social empresarial en el sector hotelero. Análisis y revisión de la literatura científica. *Revista Turismo y Sociedad*, 8(1), 18-29.

Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (2002). Tourism Industry as a partner for sustainable development. United Kingdom.

Rhou, Y., & Singal, M. (2020). A review of the business case for CSR in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 84, 1-10.

Santos, Milton & Silveira, Maria Laura. (2005). O Brasil: território e sociedade no início do século XXI. Rio de Janeiro: Record.

Santos, Milton. (2006). A Natureza do Espaço. São Paulo: Hucitec.

Sharpley, R., & Telfer, D. (2008). Tourism and Development in the Developing World. Routledge.

Suárez-Cebador, M., Rubio-Romero, J. C., Pinto-Contreiras, J., & Gemar, G. (2018). A model to measure sustainable development in the hotel industry: A comparative study. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(5), 722-732.

Treuren, G. & Lane, D. (2003). The Tourism Planning Process in the Context of Organised Interests, Industry Structure, State Capacity, Accumulation and Sustainability. *Current Issues in Tourism*, 6(1), 1-22.

Vanclay, F. (2003). International Principles For Social Impact Assessment.

Vasquez, D. (2014). Employee Retention for Economic Stabilization: a qualitative phenomenological study in the hospitality sector. *International Journal of Management, Economics and Social Science*, 3(1), 1-17.



VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

Weaver, D. B. (2012). Organic, incremental and induced paths to sustainable mass tourism convergence. *Tourism Management*, 33(5), 1030–1037.

Welzel, E., & Brazil, J. (2016). Sustainable Tourism Management: Proposing Protocol Practices and Process Implementation of Corporate Social Responsibility for Hospitality Industry in Florianopolis. *Revista de Gestao e Secretariado - Gesec*, 7(2), 139-165.

World Business Council for Sustainable Development (1999). *Corporate Social Responsibility: Meeting Changing Expectations*. Switzerland.



Sessão 11 - STRATEGIC MANAGEMENT, HUMAN RESOURCE MANAGEMENT,
COMMUNICATION, MARKETING AND SUPPLY CHAIN

COMBATER AS FAKE NEWS NA COMUNICAÇÃO CORPORATIVA

Sónia Gomes Gonçalves

Universidade de Sevilha

Resumo

A propagação de *fake news* e de outros conteúdos desinformativos pode afetar a reputação das empresas, das instituições e das marcas. Como tal, para salvaguardar a imagem corporativa, os responsáveis pela Comunicação devem estar atentos às estratégias de combate à desinformação.

Neste artigo, pretende-se fazer uma contextualização teórica sobre estas estratégias, apresentando-se o atual estado da questão.

No âmbito da verificação dos factos, apesar de a evolução tecnológica permitir a análise e a moderação de conteúdos, graças à inteligência artificial (IA) e à existência de sofisticados mecanismos automáticos de mineração de texto, constata-se que ainda é necessário haver intervenção humana para que a deteção de *fake news* seja mais eficiente, até porque podem ser excluídos os discursos híbridos. Então, a estratégia passa por monitorizar as publicações nas redes sociais e noutros canais de informação, para poder contribuir para o esclarecimento de eventuais conteúdos desinformativos que possam atingir uma organização ou uma marca, podendo, desta forma, as organizações e as marcas afetadas tentar repor a verdade com esclarecimentos em plataformas de *fact-checking*.

No que se refere à regulamentação, apesar de algumas normativas europeias terem servido de alerta para a necessidade de se regular a desinformação em Portugal e em Espanha, ainda há muito a fazer neste âmbito, pois é sempre muito polémico aprovar leis que possam ser vistas como iniciativas *anti-fake news* restritivas da liberdade de expressão e da informação.

Por outro lado, urge uma literacia mediática e uma educomunicação mais abrangente, que inclua todos os cidadãos, dos mais jovens aos idosos.



Abstract

The spread of fake news and other disinformation contents may affect the reputation of companies, institutions and brands. Thus, to protect corporate image, the communication officers must be aware of strategies to combat disinformation.

In this paper, it is intended to make a theoretical contextualization about these strategies, presenting the current state of this subject.

On fact-checking, even though technological developments allow content analysis and moderation, thanks to artificial Intelligence (IA) and sophisticated automatic text mining tools, there is still a need for human intervention so that fake news detection could be more efficient, even because hybrid discourses can be excluded. Consequently, the strategy consists in monitoring publications on social networks and other information platforms, in order to contribute to the clarification of any disinformation content that may affect an organization or a brand. So, the affected organizations and brands can try to restore truth through clarification on fact-checking platforms.

Regarding regulation, although some European normatives has drawn attention to the need of regulating disinformation in Portugal and Spain, there is a lot to be done in this area, as it is always controversial to implement laws that can be seen as anti-fake news initiatives that restrict the freedom of expression and information.

On the other hand, there is an urgent need for media literacy and a more comprehensive educommunication that covers all citizens, from the youngest to the elderly.

Palavras-chave: *fake news*, desinformação corporativa, *fact-checking*, literacia mediática, educomunicação

Keywords: *fake news*, corporative disinformation, *fact-checking*, media literacy, educommunication

1 INTRODUÇÃO

A comunicação organizacional está diretamente relacionada com a marca, a identidade, o desenho, a imagem, o marketing, a publicidade e todos os elementos corporativos que tenham algum tipo de relação com a própria organização e a forma como esta comunica (Mattelart, 2007; Pizzolante, 2004; Sotelo, 2004; Ventura, 2001; Villafañe Gallego et al., 2010).



Como tal, numa empresa, instituição ou organismo social, tanto a comunicação interna como a externa assumem um papel determinante, na medida em que a relação entre todos os colaboradores, assim como com o público externo, especialmente os *stakeholders*, determina o sucesso da organização (González-Fabre, 2015).

Contudo, a comunicação com o público e a colaboração entre os *stakeholders* nem sempre é verdadeira, ou seja, podem surgir várias formas de mentira na comunicação corporativa (ibidem).

É neste contexto que as *fake news* ganham cada vez mais território pelo impacto que causam (Rodríguez-Fernández, 2019), assim como as *deepfakes*, uma nova forma de *fake news*, que se traduzem numa ameaça para as organizações e as marcas (Da Cruz et al., 2021; D'Andréa & Henn, 2021; Gaimari, 2021; Galston, 2020; García-Ull, 2021; Gomes-Gonçalves, 2022; Westerlund, 2019).

Graças à tecnologia e à inteligência artificial (IA), as *fake news* são utilizadas de forma orquestrada para persuadir os públicos (Gaimari, 2021), sendo um grande atrativo para os anunciantes, que promovem a sua divulgação, reivindicando que estas se encaixam mais facilmente nos preconceitos das pessoas (Berthon et al., 2018).

Como tal, são várias as estratégias de combate à desinformação, como as plataformas de *fact-checking*, a regulamentação, a literacia mediática e a educomunicação.

Porque estamos num mundo em permanente mutação, uma eficiente gestão da comunicação é essencial. E cabe aos profissionais da área da Comunicação estarem atentos às estratégias de combate à desinformação disponíveis, adotando medidas eficazes, onde a transparência e a visibilidade sejam condições essenciais para o sucesso de qualquer empreendimento humano (Moreira & Félix, 2020).

Neste trabalho, através de uma contextualização teórica sobre estas estratégias, apresenta-se o atual panorama sobre a temática em estudo.

2 REVISÃO DA LITERATURA

A difusão de informação não verificada existe desde sempre (Valero & Oliveira, 2018). A própria *Ilíada*, um dos poemas épicos presumivelmente escritos por Homero, relata a eficaz estratégia de desinformação do Cavalo de Troia, usada pelos gregos para enganar os troianos (Farquhar, 2005).

Desde o século VIII, os historiadores têm encontrado registos de *fake news*, sátiras e paródias, sendo que as *fake news*, tal como as conhecemos hoje, começaram a surgir nos finais do século XIX (Berkowitz & Schwartz, 2016).

A partir dos finais do século XX, têm surgido inúmeras campanhas de desinformação que



VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

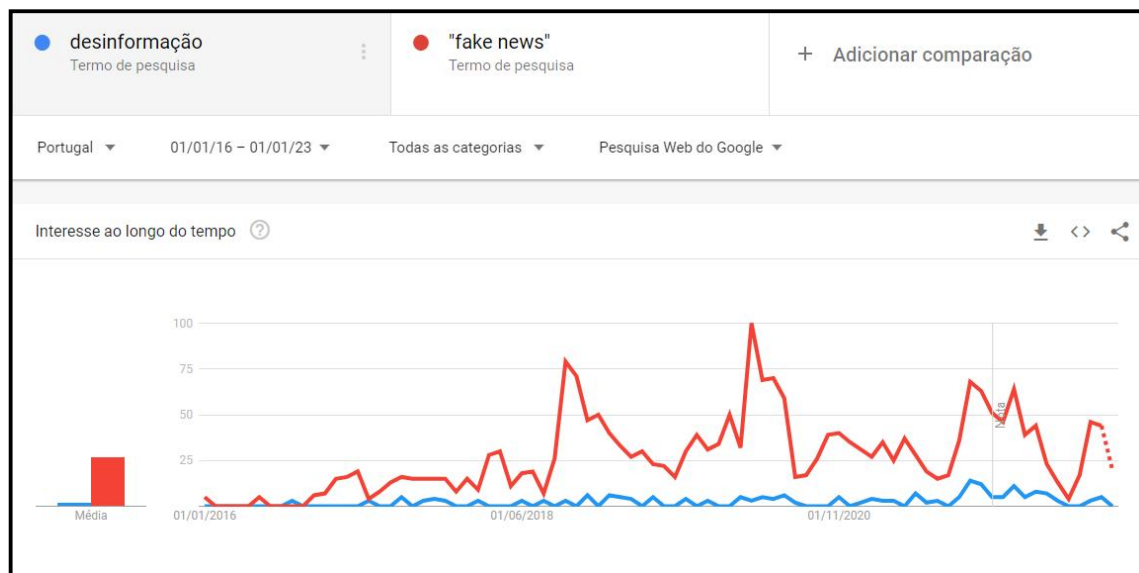
têm chocado o Mundo e as consequências, por vezes, são devastadoras. Alterações climáticas, vacinas, alimentação, nutrição, origem da vida, saúde, armas, medicamentos genéricos, cura ou origem das doenças, energia nuclear ou o impacto da imigração são alguns exemplos (Valero & Oliveira, 2018).

Em 2016, as campanhas para as eleições presidenciais nos Estados Unidos e para o referendo do Brexit marcaram esta era da desinformação, com intensas ações de propaganda difundidas na Internet e nas redes sociais (Wiesenberg & Tench, 2020). A pandemia da COVID-19 veio dar-lhe ainda mais vigor (D'Andréa & Henn, 2021).

2.1 Desinformação e *fake news*

Antes de se refletir um pouco sobre a evolução conceptual dos termos “desinformação” e “*fake news*”, importa destacar que, desde 2016, o uso destes termos tem-se vindo a generalizar, sobretudo do termo “*fake news*”, o que pode ser atestado pelos resultados obtidos na plataforma Google Trends, mediante comparações de pesquisas efetuadas na Internet pelos dois termos, entre 2016 e 2022, tanto em Portugal como em Espanha.

Resultados comparativos de pesquisas efetuadas na Internet, em Portugal, pelos termos “desinformação” e “*fake news*”, entre 2016 e 2022

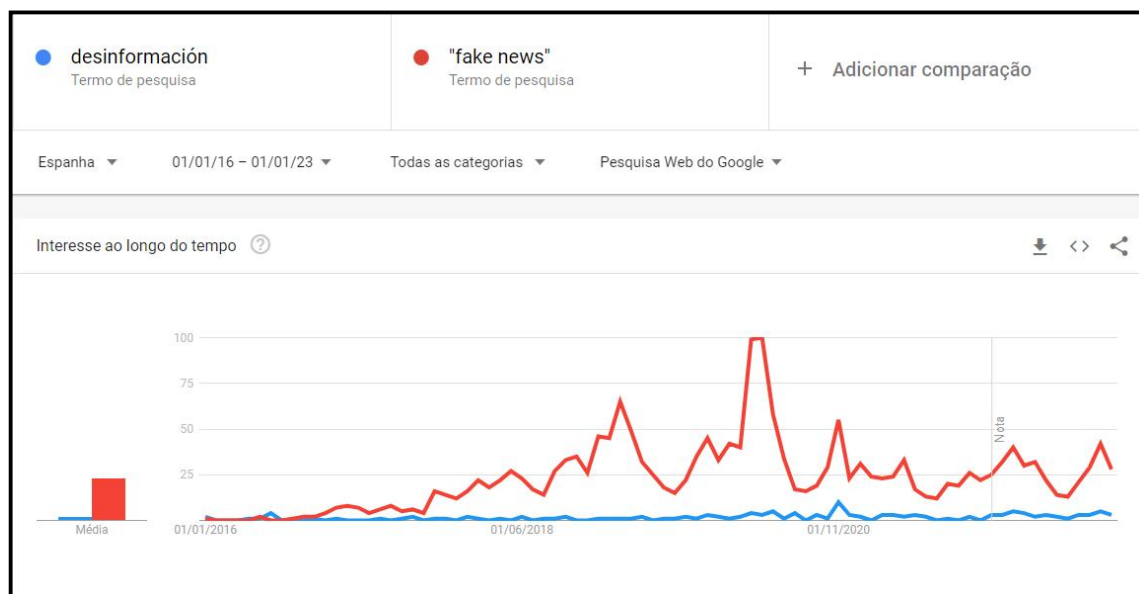


Fonte: Google Trends

Resultados comparativos de pesquisas efetuadas na Internet, em Espanha, pelos termos “desinformación” e “*fake news*” entre 2016 e 2022



VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital



Fonte: Google Trends

O termo “desinformação” tem pouco mais de 70 anos (Fallis, 2015). Contudo, apesar da difusão pública deste conceito, jornalistas e académicos ainda discutem a sua definição. A cultura digital comprova que a polissemia em torno de uma questão com tantos artistas serve de estratégia de defesa para os seus impulsionadores (Magallón Rosa, 2019).

A desinformação é vista como uma manipulação da opinião pública para determinados fins, políticos e não só, através da utilização de informação duvidosa que é usada de forma pouco clara (Volkoff, 2000), com o intuito de enganar através de informação inexata, ou seja, *misinformation* ou desinformação (Fallis, 2015).

Quando a informação é falsa ou prejudicial, três conceitos descrevem a desordem desinformativa: *disinformation*, ou seja, a propagação de informação falsa; *misinformation*, isto é, o intercâmbio de informação inexata, não criada com essa intenção; e *malinformation*, quer dizer, difusão de informação que é apenas parcialmente real (Wardle & Derakhshan, 2017).

Uma vez que se diferencia a desinformação da informação errónea, ou seja, a *misinformation*, nesta última, a pessoa que dissemina a informação acredita que está a difundir conteúdos verdadeiros, ao contrário do que acontece com a desinformação, que também é informação falsa, mas difundida de forma individual ou através de tecnologia automatizada, com a consciência de que estão a ser propagados conteúdos erróneos, sendo esta uma atitude deliberada e intencional com o intuito de desinformar as outras pessoas (Ireton & Posetti, 2018).

A Comissão Europeia, que suprimiu o termo “*fake news*” do seu vocabulário, defende que a desinformação é entendida como informação comprovadamente falsa ou enganadora que é criada, apresentada e divulgada para obter vantagens económicas ou para enganar



deliberadamente o público, e que é suscetível de causar um prejuízo público, sendo que não abrange erros na comunicação de informações, sátiras, paródias ou notícias e comentários claramente identificados como partidários (European Comision 1, 2018).

Por outro lado, o conceito de “*fake news*” foi utilizado pela primeira vez em 1925, num ensaio da Hapers Magazine, por um jornalista que contou aos seus leitores como a imprensa combatia o rumor, o mercado manipulador e a propaganda (McKernon, 1925).

Com o passar dos anos, tendo sempre em conta duas dimensões, a factualidade e o engano, o termo tem sido utilizado com vários sentidos: sátira informativa, paródia de notícias, fabricação, manipulação, publicidade e propaganda (Tandoc et al., 2018).

As *fake news* são informações com conteúdo intencionalmente falso (ibidem). São produzidas com clara intenção de influenciar as pessoas com interesses específicos, que podem ser políticos, sociais ou económicos (Bakir & McStay, 2018).

Contudo, o alcance do conceito pode não ser claro ainda. Há uma teoria que resume as perspetivas do público, associando o termo “*fake news*” a diferentes tipos de conceitos, como a sátira, o jornalismo pobre, a propaganda, alguns tipos de anúncios publicitários e notícias falsas (Nielsen & Graves, 2017).

Nessa linha, pode-se dizer que o termo está banalizado, utiliza-se de forma abusiva e pode ser mal interpretado (Esteves & Sampaio, 2019). Como tal, sobretudo no meio académico, há uma preferência pelo termo “desinformação” (Martins, H., 2020; Wardle & Derakhshan, 2017). Existe, inclusive, uma corrente que defende a supressão ou a limitação do uso do termo inglês, por ser insuficiente e inadequado para descrever o complexo fenómeno da desinformação (Razquin Zazpe, 2019).

Alguns estudiosos consideram o termo “*fake news*” inadequado ou insuficiente porque não captura toda a complexidade das formas de manipulação informativa, que inclui informação não propriamente falsa ou porque, atualmente, o termo pode induzir em erro, uma vez que é usado de forma crítica para deslegitimar informações verdadeiras, mas incómodas e atacar meios rigorosos, o que na verdade não é correto, pois a desinformação não abrange apenas a informação falsa, mas também a informação manipulada, que se combina com acontecimentos ou práticas que vão muito mais além de conteúdos semelhantes a notícias, como mecanismos automáticos, *deepfakes* ou publicidade disfarçada e direcionada (Levi, 2019).

O termo “*fake news*” é um oxímoro, na medida em que a palavra “*news*” pressupõe que se está perante informação verificada e a palavra “*fake*” refuta precisamente esse significado (Ireton & Posetti, 2018).

Neste trabalho, as *fake news* são encaradas como uma forma de desinformação, pelo que se utilizam os dois termos, consoante o âmbito semântico, sendo que se considera o termo



inglês bastante completo, comum e reconhecido pela sociedade, podendo abraçar conceitos como o de notícias falsas, informação enganosa ou manipulada, propagandas desinformativas e anúncios publicitários com conteúdos falsos.

2.2 Difusão da desinformação

Grandes quantidades de informação são veiculadas através dos *big data*, ou seja, de um conjunto de dados extremamente grande (Marín et al., 2020), sendo ordenados através de algoritmos (Aguilera et al., 2018). E algoritmicamente produzem-se *echo chambers* ou *filter bubbles* (câmaras de eco ou bolhas de informação) que surgem quando os algoritmos permitem medir seletivamente que tipo de informações um utilizador deseja ver, com base nos conteúdos recolhidos sobre esse mesmo utilizador, as suas conexões, histórico de navegação, compras, o que publica e as suas pesquisas (Bakir & McStay, 2018).

Os conteúdos são filtrados para que tudo, desde as recomendações culturais até às escolhas amorosas, venham ao encontro das suas preferências, com base nas suas experiências online (Aguilera et al., 2018).

É neste ambiente que se difunde a informação, mas também a desinformação, pois as plataformas de Internet acabam por facilitar a propagação e a reprodução de *fake news* (Lazer et al., 2018), sendo que a forma como a desinformação é disseminada tem um impacto muito grande na vida das pessoas (Ireton & Posetti, 2018).

As novas tecnologias sociais facilitam o intercâmbio rápido da informação e o aparecimento de grandes cascatas de informação (Vosoughi et al., 2018), pois as redes sociais são sistemas automatizados que, através de algoritmos, projetam e manipulam diferentes tipos de conexões entre pessoas, objetos ou ideias (Dijck, 2013).

Como tal, as *fake news* também podem ser comparadas a bolhas de informação, criadas algoritmicamente. Os *bots* sociais permitem uma melhor interação com o humano, na tentativa de alterar comportamentos (Ferrara et al., 2016), conseguindo mesmo interagir, muitas vezes inadvertidamente, com pessoas reais, em ecossistemas de redes sociais, podendo ser benignos ou malignos, projetados para persuadir, difamar ou enganar (ibidem).

Em redes sociais como Twitter, Facebook, Instagram, TikTok e WhatsApp, entre outras, é frequente serem utilizados *bots* e *fake news* com a intenção de desinformar (Morejón-Llamas, 2020).

Os *bots* podem agrupar-se na rede como um exército de informações e opiniões, participando mesmo de conversas sociais. As fábricas de *trolls* são centrais e, a partir destas, as estratégias computacionais de propaganda são criadas e executadas (Rodríguez



Fernández, 2021).

Esses perfis correspondem a colaboradores assalariados que são soldados com identidade falsa, agitadores profissionais, que trabalham secretamente e de forma organizada com o objetivo de manipular a opinião pública através de campanhas onde uma suposta maioria opina sobre um assunto que está em debate público ou, ao contrário, sobre um assunto que não esteja na ordem do dia, com o claro intuito de despistar as atenções e minimizar a polêmica (ibidem).

Há também empresas que possuem colaboradores que se dedicam exclusivamente a escrever comentários online a favor ou contra alguém ou alguma coisa, fazendo-se passar por utilizadores comuns da Internet (Razquin Zazpe, 2019).

Também algumas marcas, com variados interesses, financiam a propagação de *fake news* porque os anunciantes querem ampliar o seu alcance e, como tal, sentem-se atraídos por páginas web e histórias populares (Berthon et al., 2018).

Por outro lado, as próprias marcas podem ser vítimas de campanhas de difamação que podem pôr em causa a sua reputação, pelo que devem evitar publicitar-se em páginas web que divulguem *fake news* (Peterson, 2019).

Mas o cenário pode ganhar proporções ainda mais perigosas se pensarmos que as marcas optam, cada vez mais, por promover os seus produtos através de influenciadores, microcelebridades que exploram a participação dinâmica da cultura da web, o que pode facilitar a informação errónea e a desinformação (Baker, 2022), pois para muitos as questões económicas prevalecem acima de tudo (Castillo Abdul et al., 2022). Isto porque estes líderes de opinião muitas vezes são vistos como confiáveis e imparciais, o que lhes permite recomendar produtos e serviços nas redes sociais, gerando um “boca-a-boca” útil para a comercialização (De Veirman et al., 2017), pois o seu impacto pode fazer com que o anunciante tenha maior controlo sobre as decisões estratégicas, resultando num complexo domínio das forças entre o anunciante e a agência (Sanz-Marcos et al., 2021).

Ainda, com o intuito de conseguir captar audiências ou fazer frente à concorrência desleal, por vezes são também divulgadas *fake news* através do recurso a *clickbait*, títulos enigmáticos, incompletos ou enganosos (Esteves & Sampaio, 2019).

É nesse ecossistema que as *fake news* se difundem, prejudicando as organizações. Pelo que os seus responsáveis têm de estar atentos e aptos ao combate destas narrativas desinformativas.

2.3 Estratégias de combate à desinformação

Com o evoluir das tecnologias que auxiliam a proliferação de *fake news*, foram surgindo



estratégias de combate à desinformação, como as plataformas de *fact-checking*, a regulamentação e a tomada de consciência sobre a importância da literacia mediática e da educomunicação.

2.4 Plataformas de *fact-checking*

O aparecimento das redes sociais veio contribuir para que houvesse um descontrolo da proliferação da informação, que se pode tornar viral em fração de segundos, mesmo quando se trata de conteúdos nocivos. Quando isto acontece, a liberdade de expressão confunde-se com a livre propagação de ideias (Esteves & Sampaio, 2019).

Esta é uma realidade que se constata em vários domínios, desde a Política ao Marketing, até aos mais variados grupos de pressão e marcas, ou seja, por todos os que tentam convencer o público recebendo incentivos por distorcer, exagerar ou ofuscar os factos (Mantzaris, 2018).

Como tal, o combate à disseminação de informação falsa online tem despertado a atenção sobre o potencial de várias tecnologias de verificação de dados. Nos últimos anos, um pouco por todo o Mundo, surgiram diferentes plataformas independentes para o efeito (Graves & Cherubini, 2016), sendo que há cada vez mais, ao nível mundial, até porque os diferentes órgãos de comunicação social têm vindo a oferecer serviços de verificação (Mantzaris, 2018).

Podemos dividir os verificadores de factos em três categorias: repórteres, ativistas e especialistas. Essas três categorias permitem-nos entender como o *fact-checking* desafia as visões tradicionais do jornalismo profissional (ibidem, 2016).

Há cada vez mais grupos e agências especializadas em verificação de conteúdos que desenvolvem iniciativas próprias de combate à desinformação (Pérez-Curiel & Velasco-Molpeceres, 2020).

Contudo, a verificação de factos não pode ser vista como um mecanismo totalmente perfeito, pois uma notícia pode ser 100% precisa e, mesmo assim, omitir contextos importantes (Mantzaris, 2018). Como tal, o jornalismo de qualidade e a capacidade de relatar corretamente e verificar os factos são muito importantes no combate à desinformação (Mayoral et al., 2019).

Por outro lado, graças à inteligência artificial, a evolução tecnológica permitiu a implementação de ferramentas automatizadas que permitem verificar a veracidade das informações, algo que já há muito era esperado (Babakar & Moy, 2016).

No entanto, muitas vezes, apesar da IA permitir moderar conteúdos violentos ou informações com aparência de notícia que em realidade não o são, sem uma intervenção



humana que contextualize e traduza os conteúdos adequadamente, corre-se o risco de haver censura prévia (Larrondo & Grandi, 2021).

A linguística desempenha um papel fundamental quando se trata de identificar padrões na linguagem utilizada, para classificar os conteúdos como potencialmente duvidosos, isto através de sofisticados programas linguísticos que permitem analisar corpora e detetar *fake news*. É que as características linguísticas podem dizer-nos muito sobre os autores e as suas motivações (Materahub, 2019).

Mecanismos automáticos como o *text mining* (exploração ou mineração de texto) são utilizados também para detetar o uso ou a ausência de características lexicais, gramaticais e sintáticas, assim como aspetos semânticos referenciais ou retóricos (Mahyoob et al., 2020; Marquardt, 2019; O'Brien et al., 2018).

Contudo, recorrer apenas a plataformas de *fact-checking* para deteção de informação verdadeira ou falsa pode não ser suficiente na medida em que não se tem em conta o discurso híbrido, cada vez mais comum nos dias de hoje, nem muito menos a complexidade dos discursos em cujo contexto se desenvolvem as notícias, nomeadamente o discurso jornalístico. Então, o ideal é aliar os avanços da tecnologia com a intervenção humana (Tornero et al., 2018).

O impacto que a inteligência artificial tem na sociedade, graças ao seu progresso, é uma preocupação global. A Comissão Europeia tem proposto novas regras e medidas destinadas a tornar a Europa no centro mundial de inteligência artificial digna de confiança. Para isso, entre outras medidas, avançou com uma proposta de Regulamento com normas harmonizadas sobre inteligência artificial (European Comision 1, 2021) e atualizou o Plano Coordenado de Inteligência Artificial, que promove o desenvolvimento de IA fiável, para que se garanta o cumprimento dos direitos fundamentais dos cidadãos (European Comision 2, 2021).

Também Portugal e Espanha, seguindo as diretivas europeias, criaram em 2019 as suas estratégias de inteligência artificial, que têm vindo a ser atualizadas (*AI PORTUGAL 2030*, 2019; Boletín Oficial del Estado, 2019).

2.5 Regulamentação

Embora a verificação dos factos seja essencial, é preciso ir mais além para que o combate à desinformação possa ser eficaz. Em nome da transparência e da qualidade jornalística, o próximo passo passa pela responsabilização (Pérez-Curiel & Velasco-Molpeceres, 2020).

A União Europeia tem estado atenta à temática da desinformação e defende que é importante combatê-la, destacando que, para tal, é preciso um esforço coordenado que



envolve a participação de todos os atores: organizações, plataformas, meios de comunicação e os próprios utilizadores (European Comision 2, 2018).

A Comissão Europeia vê a desinformação como uma ameaça crescente para as democracias europeias e um motivo de preocupação para os cidadãos: 83% dos europeus consideram que as notícias falsas são um problema para a democracia em geral, «claramente» (45%) ou «em certa medida» (38%), isto de acordo com uma consulta realizada (European Comision 3, 2018).

Assegura, portanto, que a União Europeia e os seus Estados-Membros estão a reforçar as suas medidas para fazer face às tentativas de quem tenta tirar partido da crise, pondo em risco a vida dos cidadãos, bem como daqueles que difundem a propaganda ou semeiam o ódio (European Comision 1, 2021).

Em 2018, a Comissão assumiu que a desinformação é utilizada com fins de lucro económico e para enganar intencionalmente o público (European Comision 3, 2018). Como tal, foram lançadas diversas iniciativas, das quais merece destaque o grupo de especialistas criado para tratar de questões relacionadas com as *fake news* e a desinformação. O relatório final foi publicado no mesmo ano e recomenda abordar os principais problemas e respostas de longo prazo para aumentar a resiliência da sociedade contra a desinformação (ibidem).

Ainda em 2018, grandes representantes de plataformas online, principais redes sociais, anunciantes e a indústria publicitária assinaram o 'Código de Práticas de Desinformação', que contém um conjunto de regras autorregulatórias ao nível mundial para combater a desinformação (European Comision 3, 2018).

Embora tenham sido passos importantes, a forma de atuação da União Europeia foi bastante criticada por não contemplar todos os cenários possíveis (Levi, 2019).

Como tal, indo ao encontro do que está estabelecido no Plano de Ação para a Democracia Europeia, que pretende – entre outras questões – reforçar a liberdade dos meios de comunicação e lutar contra a desinformação (European Comision, 2020), em junho de 2022, o agora denominado “Código de Conduta sobre a Desinformação” foi reforçado, com uma coregulamentação para plataformas online de grande dimensão no quadro do ‘Regulamento Serviços Digitais’ e com diversos signatários que assumem compromissos específicos e expressam mais de uma centena de medidas concretas (European Comision, 2022).

Importa ainda referir que, em finais de 2021, a Comissão Europeia aprovou um Regulamento sobre a transparência e o direcionamento da propaganda política, que visa contribuir para o bom funcionamento do mercado interno desta, estabelecendo regras harmonizadas para um elevado nível de transparência da propaganda política e dos serviços conexos, sendo as regras aplicáveis aos prestadores de serviços (European Comision 3,



2021).

Especificamente sobre a desinformação, foi publicado em Espanha, em 2020, o Procedimento de Ação contra a Desinformação, cujo principal objetivo é impedir a disseminação de *fake news*, com foco na melhoria e no aumento da transparência (BOE, 05 de novembro de 2020).

Em 2021, Portugal publicou a Lei n.º 27/2021, com a Carta Portuguesa dos Direitos Humanos na Era Digital, sendo que o artigo sexto estabelecia, em seis números, o direito à proteção contra a desinformação (Diário da República, 17 de maio de 2021). A Lei n.º 15/2022 vem simplificar o regime de proteção contra a desinformação e assegurar a sua articulação com o Plano Europeu de Ação contra a Desinformação, alterando a Lei n.º 27/2021, de 17 de maio, que aprova a Carta Portuguesa de Direitos Humanos na Era Digital (Diário da República, 11 agosto de 2022).

Apesar de todos os esforços e de já se registarem alguns avanços no que se refere à regulamentação no âmbito da desinformação, ainda existem algumas lacunas, pelo que a batalha deve continuar.

2.6 Literacia mediática e educomunicação

Aliadas ao recurso às plataformas de *fact-checking* e à regulamentação da desinformação, a literacia mediática e a educomunicação são outras estratégias de combate à desinformação que podem minimizar o impacto que as *fake news* têm na comunicação corporativa.

A Comissão Europeia define a literacia mediática como a capacidade de aceder aos meios de comunicação, compreendendo e avaliando com critério diversos aspetos destes e os seus conteúdos, estabelecendo formas de comunicação em diversos contextos (European Comision, 2009).

A palavra literacia foi inicialmente associada às habilidades de ler, escrever e calcular (Benavente, 1996). Mais tarde, passou a ser utilizado o termo literacia mediática, como resultado dos processos de ensino e aprendizagem dentro dos programas de educação para a os media (Buckingham, 2013).

Várias análises de dados revelam que existe unanimidade no mundo académico sobre a importância da literacia mediática ser promovida a partir da escola, assim como as estratégias de responsabilidade social das empresas de comunicação social, devendo haver compreensão do alcance da informação; diversificação das fontes de informação; verificação da veracidade do que é consumido; revisão da coerência e qualidade da informação; estudo das estruturas mediáticas para o meio ambiente; noção da intenção do



informante; paciência para rastrear informações; reflexão antes de clicar ou compartilhar; e aplicação do conhecimento (Durán Becerra & Téllez, 2018).

Ainda, vários estudos defendem uma literacia mediática virada não apenas para estudantes e jovens, mas a abranger um público mais vasto, a quem se ofereceriam as ferramentas necessárias para avaliar a credibilidade da informação (Fernández García, 2017).

O objetivo é reforçar a democracia, construindo-se uma cidadania informada que possa decidir livremente, responsabilizando todos a lutar contra a crescente tolerância ao engano e à mentira. E para isso é essencial capacitar os cidadãos e possibilitar a aquisição de competências mediáticas necessárias para aceder, compreender, analisar, avaliar e produzir conteúdos, bem como fazer uma clara distinção entre as notícias reais e as falsas (ibidem).

Nesse sentido, muitos autores têm refletido sobre como o fenómeno das *fake news* está a afetar o jornalismo em geral e como este deve estar relacionado a uma nova literacia do público (Tornero et al., 2018).

Nesse contexto, surge o termo educomunicação (Zambrano et al., 2018) que, além das perspetivas instrumentalista e tecnológica, concebem o conceito como uma atividade dialógica, participativa e crítica (Bermejo-Berros, 2021). A educomunicação responde às necessidades da sociedade atual, integrada num mundo digital interligado e que consome informação rápida (Elías Zambrano, R., 2021).

Cabe destacar que as *fake news* costumam ser disseminadas pelas redes sociais e que alguns leitores com baixo nível de literacia mediática não conseguem fazer a distinção entre fontes confiáveis e não confiáveis, pelo que consomem e divulgam conteúdos que se tornam virais, muitas vezes por haver uma conexão emocional ou algum tipo de indicador de popularidade (Esteves & Sampaio, 2019).

3 METODOLOGIA

Com o objetivo de analisar a literatura académica emergente sobre as estratégias de combate à desinformação e às *fake news* no âmbito da comunicação corporativa, realizou-se uma intensa pesquisa bibliográfica. Assim, após leitura, análise e interpretação de diferentes fontes (Torres Ramírez, 1998), foi feito, de forma gradual e ao longo de dois anos, um levantamento de publicações sobre a temática de interesse, recorrendo a pesquisas online em diversas ferramentas como o catálogo FAMA da Biblioteca da Universidade de Sevilha; as plataformas Google Académico e Menderley; a página web da Comissão Europeia; jornais oficiais online; e, ainda, a consulta de livros, jornais e revistas de carácter científico referenciados em diferentes artigos analisados.

Nesse sentido, com base numa investigação exploratória, recorreu-se a uma metodologia



puramente qualitativa, tendo por base o desenvolvimento de uma profunda análise da bibliografia com o intuito de fazer uma revisão da literatura emergente.

A análise bibliográfica permitiu obter o marco teórico e conceptual adequado para uma aproximação epistemológica ao processo de investigação científica relacionado com as estratégias de combate à desinformação e as *fake news* na comunicação corporativa.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

No âmbito da comunicação corporativa, tendo em vista o combate à desinformação e especificamente às *fake news*, é importante que estruturas como agências de comunicação ou de assessoria de imprensa – assim como outras instâncias responsáveis pela projeção e preservação da imagem das organizações – estejam permanentemente atentas à atividade das plataformas de *fact-checking*, sobretudo porque, como aquelas atuam com base em premissas universais de veracidade e imparcialidade, servem, por um lado, para denunciar *fake news* e, por outro, para repor a verdade, possibilitando às organizações apresentarem as suas versões, com a vantagem de estarem sob o escrutínio de jornalistas por norma experientes (Moreira & Félix, 2020).

Como se referiu, a regulamentação europeia abriu portas para que em Portugal e em Espanha se publicassem leis específicas que visam impedir a disseminação de *fake news* e de conteúdos desinformativos, nomeadamente o Procedimento de Ação contra a Desinformação, em Espanha, e a Carta Portuguesa dos Direitos Humanos na Era Digital, em Portugal.

Contudo, há ainda muito a fazer neste âmbito, pois esta temática está sempre envolta de alguma controvérsia. Não só em Portugal e em Espanha como ao nível mundial. É que é sempre polémico aprovar leis que de alguma forma possam ser vistas como iniciativas *anti-fake news* que restringem a liberdade de expressão e de informação (Entidade Reguladora para a Comunicação Social, 2019; Magallón-Rosa, 2020).

Finalmente, seria importante que os decisores políticos pusessem em prática medidas que combatessem a literacia mediática, capacitando todos cidadãos – desde os mais jovens aos mais idosos – com as competências mediáticas necessárias para distinguir os conteúdos verdadeiros dos falsos, permitindo-lhes optar por uma educomunicação mais abrangente.

5 CONCLUSÃO

Considera-se que os objetivos propostos foram atingidos. Depois da análise da bibliografia em estudo, constata-se que as novas tecnologias sociais facilitam o intercâmbio rápido da informação (Vosoughi et al., 2018), sendo que as redes sociais, por serem sistemas



automatizados que recorrem a algoritmos, projetam e manipulam diferentes tipos de conexões entre pessoas, objetos ou ideias (Dijck, 2013). Neste ecossistema, o das redes sociais, surgem as *fake news*, que também podem ser criadas algoritmicamente, através de *bots* sociais (Ferrara et al., 2016).

A difusão de *fake news* pode ser inflamada com a entrada em cena de *influencers* e com a utilização de técnicas como os *clickbait*s, sobretudo porque por vezes falam mais alto os interesses económicos (Castillo Abdul et al., 2022; Esteves & Sampaio, 2019).

Uma vez que a proliferação de *fake news* e de conteúdos desinformativos pode afetar a reputação de uma organização ou de uma marca (Borges-Tiago et al., 2020; Mills & Robson, 2019; Peterson, 2019; Xifra, 2020), os responsáveis pela Comunicação têm de se manter atentos às várias formas de combate à desinformação, nomeadamente ao trabalho desenvolvido pelas diferentes plataformas de *fact-checking*, à regulamentação sobre a desinformação que vai sendo constantemente atualizada e aos avanços na área da literacia mediática e da educomunicação.

6 BIBLIOGRAFIA

- Aguilera, M. d., Sosa, A., & Aguilera, R. d. (2018). *Comunicación, discursos, algoritmos, poder. Ámbitos*. Revista Internacional de Comunicación, 40. <https://idus.us.es/handle/11441/71951>
- AI PORTUGAL 2030. (2019). *Incode 2030*. <https://www.incode2030.gov.pt/en/2022/01/31/ai-portugal-2030/>
- Babakar, M., & Moy, M. (2016). *The State of Automated Factchecking. Full Fact*. <https://fullfact.org/blog/2016/aug/automated-factchecking/>
- Baker, S. A. (2022). *Alt. Health Influencers: How wellness culture and web culture have been weaponised to promote conspiracy theories and far-right extremism during the COVID-19 pandemic*. European Journal of Cultural Studies, 25 (1), 3–24. <https://doi.org/10.1177/13675494211062623>
- Bakir, V., & McStay, A. (2018). *Fake News and The Economy of Emotions: Problems, causes, solutions*. Digital Journalism, 6 (2), 154–175. <https://doi.org/10.1080/21670811.2017.1345645>
- Benavente, A. (Ed.). (1996). *A literacia em Portugal: Resultados de uma pesquisa extensiva e monográfica*. Fundação Calouste Gulbenkian, Serviço de Educação: Conselho Nacional de Educação.
- Berkowitz, D., & Schwartz, D. A. (2016). *Miley, CNN and The Onion: When fake news becomes realer than real*. Journalism Practice, 10 (1), 1–17. <https://doi.org/10.1080/17512786.2015.1006933>



- Bermejo-Berros, J. (2021). *The critical dialogical method in Educommunication to develop narrative thinking*. Comunicar, 29 (67), 111–121. <https://doi.org/10.3916/C67-2021-09>
- Berthon, P., Treen, E., & Pitt, L. (2018). *How Truthiness, Fake News and Post-Fact Endanger Brands and What to Do About It*. NIM Marketing Intelligence Review, 10 (1), 18–23. <https://doi.org/10.2478/gfkmir-2018-0003>
- Boletín Oficial del Estado. (2019). *Estrategia Nacional de Inteligencia Artificial*. <https://portal.mineco.gob.es/es-es/ministerio/areas-prioritarias/Paginas/inteligencia-artificial.aspx>
- Borges-Tiago, T., Tiago, F., Silva, O., Guaita Martínez, J. M., & Botella-Carrubi, D. (2020). *Online users' attitudes toward fake news: Implications for brand management*. Psychology & Marketing, 37 (9), 1171–1184. <https://doi.org/10.1002/mar.21349>
- Buckingham, D. (2013). *Media Education: Literacy, Learning and Contemporary Culture*. Wiley.
- Castillo Abdul, B., Castillo Valero, C., Gil Quintana, J., & Rubio Pascual-Muerte, A. (2022). *Redes sociales, influencers y marketing digital en el patrimonio histórico-artístico un reto de la sociedad postdigital* ([1ª edición]). Tirant humanidades.
- Da Cruz, E. P. F., Pereira, R. M., Jubini, M., Quarto, L. C., & De Souza, C. H. M. (2021). *Fake news: Uma revisão compreensiva e interdisciplinar*. Cadernos de Educação Tecnologia e Sociedade, 14(3), 502–520.
- D'Andréa, C. F. de B., & Henn, R. (2021). *Desinformação, plataformas, pandemia: Um panorama e novos desafios de pesquisa*. Fronteiras - estudos midiáticos, 23 (2). <https://doi.org/10.4013/fem.2021.232.01>
- De Veirman, M., Cauberghe, V., & Hudders, L. (2017). *Marketing through Instagram influencers: The impact of number of followers and product divergence on brand attitude*. International Journal of Advertising, 36 (5), 798–828. <https://doi.org/10.1080/02650487.2017.1348035>
- Dijck, J. van. (2013). *The culture of connectivity: A critical history of social media*. Oxford University Press.
- Durán Becerra, T., & Téllez, G. M. (2018). *Epílogo. Estrategias formativas en alfabetización mediática e informacional: Empoderamiento y pensamiento crítico*. Em T. DURÁN BECERRA & G. MACHUCA (Eds.), *Comunicación y educación para la construcción de paz* (Fondo Editorial CUN). https://biblioteca.cun.edu.co/cun/documentos/Comunicaci%C3%B3n_y_educaci%C3%B3n_para_la_construcci%C3%B3n_de_paz.pdf
- Elías Zambrano, R., Jiménez-Marín, G., & Medina, I. G. (2018). *Educomunicação, televisão y valores. Análisis de la programación desde una óptica publicitaria*. Educação & Linguagem, 21 (1), 95. <https://doi.org/10.15603/2176-1043/el.v21n1p95-107>



- Elías Zambrano, R. (2021). *El modelo educomunicativo en el contexto del nuevo marketing digital*. Em R. Elías Zambrano & G. Jiménez Marín (Eds.), *Reflexiones en torno a la comunicación organizacional, la publicidad y el audiovisual desde una perspectiva multidisciplinar* (pp. 193–204). Fragua. <https://idus.us.es/handle/11441/106278>
- Entidade Reguladora para a Comunicação Social. (2019). *Desinformação – contexto europeu e nacional*. ERC. <https://www.erc.pt/download/YToyOntzOjg6ImZpY2hlaXJvltzOjM5OiJtZWRpYS9maWN0ZWlyb3Mvb2JqZWNO0b19vZmZsaW5lLzM3MC5wZGYiO3M6NjoidGI0dWxvltzOjQzOiJhLWRLc2luZm9ybWFiYW8tY29udGV4dG8tZXVyb3BldS1lLW5hY2lvmFsljt9/a-desinformacao-contexto-europeu-e-nacional>
- Esteves, F., & Sampaio, G. (2019). *Viral: A epidemia de fake news e a guerra da desinformação* (1.a edição). Desassossego.
- European Comision. (2022). *Um Código de Conduta da UE sobre Desinformação reforçado*. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/code-practice-disinformation>
- European Comision 1. (2021). *Proposta de Regulamento do Parlamento Europeu e do Conselho que estabelece regras harmonizadas em matéria de Inteligência Artificial (Regulamento Inteligência Artificial) e altera determinados atos legislativos da União*. COM/2021/206 final. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/?uri=CELEX:52021PC0206>
- European Comision 2. (2021). *Excelência e confiança na inteligência artificial*. https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/excellence-and-trust-artificial-intelligence_en
- European Comision 3. (2021). *Proposta de Regulamento do Parlamento Europeu e do Conselho sobre a transparência e o direcionamento da propaganda política*. COM(2021) 731 final. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/ALL/?uri=CELEX:52021PC0731>
- European Comision. (2020). *Plano de Ação para a Democracia Europeia*. https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/new-push-european-democracy/european-democracy-action-plan_en
- European Comision 1. (2018). *Comunicação da Comissão ao Parlamento Europeu, ao Conselho, ao Comité Económico e Social Europeu e ao Comité das Regiões Combater a desinformação em linha: uma estratégia europeia*. COM(2018) 236 final.
- European Comision 2. (2018). *Tackling online disinformation*. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/online-disinformation>
- European Comision 3. (2018). *Comunicação da Comissão ao Parlamento Europeu, ao Conselho, ao Comité Económico e Social Europeu e ao Comité das Regiões. Combater a desinformação em linha: uma estratégia europeia*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/?uri=CELEX%3A52018DC0236>



- European Comision (2009). *Recomendação da Comissão, de 20 de Agosto de 2009, sobre literacia mediática no ambiente digital para uma indústria audiovisual e de conteúdos mais competitiva e uma sociedade do conhecimento inclusiva*. Recomendação 2009/625/CE de 20 de agosto. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32009H0625>
- Fallis, D. (2015). What Is Disinformation? *Library Trends*, 63(3), 401–426. <https://doi.org/10.1353/lib.2015.0014>
- Farquhar, M. (2005). *A treasury of deception: Liars, misleaders, hoodwinkers, and the extraordinary true stories of history's greatest hoaxes, fakes, and frauds*. Penguin.
- Fernández García, N. (2017). *Fake news: Una oportunidad para la alfabetización mediática*. Nueva sociedad. *Nueva Sociedad*, 269, 66–77.
- Ferrara, E., Varol, O., Davis, C., Menczer, F., & Flammini, A. (2016). *The rise of social bots*. *Communications of the ACM*, 59 (7), 96–104. <https://doi.org/10.1145/2818717>
- Gaimari, G. (2021). *Inteligencia artificial e impacto en el cibercrimen* [Tesina para obtención del título de Grado]. Universidad de Belgrano-Facultad de Derecho y Ciencias Sociales-Abogacía.
- Galston, W. A. (2020, janeiro 8). *Is seeing still believing? The Deepfake Challenge to Truth in Politics*. Brookings. <https://www.brookings.edu/research/is-seeing-still-believing-the-deepfake-challenge-to-truth-in-politics/>
- García-Ull, F. J. (2021). «Deepfakes»: El pròxim repte en la detecció de notícies falses. *Anàlisi*, 64, 103. <https://doi.org/10.5565/rev/analisi.3378>
- Gomes-Gonçalves, S. (2022). *Los deepfakes como una nueva forma de desinformación corporativa – una revisión de la literatura*. *IROCAMM-International Review Of Communication And Marketing Mix*, 5(2), 22–38. <https://doi.org/10.12795/IROCAMM.2022.v05.i02.02>
- González-Fabre, R. (2015). *Verdad y comunicación (empresarial)*. Em J. Benavides & A. Monfort (Eds.), *Comunicación y empresa responsable* (pp. 21–44). EUNSA, Ediciones Universidad de Navarra.
- Graves, L., & Cherubini, F. (2016). *The Rise of Fact-Checking Sites in Europe*. Reuters Institute for the Study of Journalism. <https://ora.ox.ac.uk/objects/uuid:d55ef650-e351-4526-b942-6c9e00129ad7>
- Ireton, C., & Posetti, J. (Eds.). (2018). *Journalism, «fake news» & disinformation: Handbook for journalism education and training*. United Nations Educational, Science, and Cultural Organization. <https://en.unesco.org/fightfakenews>
- Larrondo, M. E., & Grandi, N. M. (2021). Inteligencia Artificial, algoritmos y libertad de expresión. *Universitas*, 34, 177–194. <https://doi.org/10.17163/uni.n34.2021.08>



- Lazer, D. M. J., Baum, M. A., Benkler, Y., Berinsky, A. J., Greenhill, K. M., Menczer, F., Metzger, M. J., Nyhan, B., Pennycook, G., Rothschild, D., Schudson, M., Sloman, S. A., Sunstein, C. R., Thorson, E. A., Watts, D. J., & Zittrain, J. L. (2018). The science of fake news. *Science*, 359(6380), 1094–1096.
<https://doi.org/10.1126/science.aao2998>
- Levi, S. (2019). *#FakeYou: Fake news y desinformación* (Primera edición). Rayo Verde Editorial.
- Magallón Rosa, R. (2019). *Unfaking news: Cómo combatir la desinformación*. Ediciones Pirámide.
- Magallón-Rosa, R. (2020). La nueva infonormalidad: No pienses en ‘fake news’, piensa en desinformación. *Cuadernos de Periodistas*, 40, 12–21.
<http://hdl.handle.net/10016/35689>
- Mahyoob, M., Algaraady, J., & Alrahaili, M. (2020). Linguistic-Based Detection of Fake News in Social Media. *International Journal of English Linguistics*, 11(1), 99.
<https://doi.org/10.5539/ijel.v11n1p99>
- Mantzarlis, A. (2018). Verificação dos Fatos. Em C. Ireton & J. Posetti (Eds.), *Journalism, «fake news» & disinformation: Handbook for journalism education and training*. United Nations Educational, Science, and Cultural Organization.
- Marín, G. J., Marcos, P. S., Medina, I. G., & Farias Coelho, P. M. (2020). How Big Data Collected Via Point of Sale Devices in Textile Stores in Spain Resulted in Effective Online Advertising Targeting. *International Journal of Interactive Mobile Technologies (IJIM)*, 14(13), 65.
<https://doi.org/10.3991/ijim.v14i13.14359>
- Marquardt, D. (2019). Linguistic Indicators in the Identification of Fake News. *Mediatization Studies*, 3, 95.
<https://doi.org/10.17951/ms.2019.3.95-114>
- Martins, H. (2020). *Desinformação: Crise política e saídas democráticas para as fake news*. Editora Veneta.
- Materahub. (2019). *The language of fake news*. Imedial.
<https://imedial.erasmus.site/language-fake-news/>
- Mattelart, A. (2007). *Historia de la sociedad de la información*. Paidós Ibérica, S.A.
- Mayoral, J., Parratt, S., & Morata, M. (2019). Desinformación, manipulación y credibilidad periodísticas: Una perspectiva histórica. *Historia y Comunicación Social*, 24(2), 395–409.
<https://doi.org/10.5209/hics.66267>
- McKernon, E. (1925, novembro 15). Sifting Fake news From Truth. *MacLean's Magazine*.
<https://archive.macleans.ca/article/1925/11/15/sifting-fake-news-from-truth>
- Mills, A. J., & Robson, K. (2019). Brand management in the era of fake news: Narrative response as a strategy to insulate brand value. *Journal of Product & Brand Management*, 29(2), 159–167.
<https://doi.org/10.1108/JPBM-12-2018-2150>



- Moreira, M. H. T., & Félix, J. (Org.). (2020). *O impacto das fake news nas estratégias de comunicação das organizações públicas brasileiras*. Em *Livro Comunicação Estratégica—A Visão de Especialistas de 5 Países*. <https://www.gestaodacomunicacao.com/livro-comunicacao-estrategica>
- Morejón-Llamas, N. (2020). *Desinformación y alfabetización mediática desde las instituciones: Los decálogos contra las fake news / Disinformation and media literacy from the institutions: the decalogues against fake news* | Revista Internacional de Relaciones Públicas. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 20, X, 111–134. <http://revistarelacionespublicas.uma.es/index.php/revrrpp/article/view/675>
- Nielsen, K. R., & Graves, L. (2017). “News you don’t believe”: Audience perspectives on fake news. *Fact sheet of Reuter Institute and University of Oxford*. https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/2017-10/Nielsen%26Graves_factsheet_1710v3_FINAL_download.pdf
- O’Brien, N., Latessa, S., Evangelopoulos, G., & Boix, X. (2018, novembro). *The Language of Fake News: Opening the Black-Box of Deep Learning Based Detectors*. Workshop on «AI for Social Good», NIPS 2018. <http://hdl.handle.net/1721.1/120056>
- Pérez-Curiel, C., & Velasco-Molpeceres, A. M. (2020). Tendencia y narrativas de fact-checking en Twitter. Códigos de verificación y fake news en los disturbios del Procés (14-O). *adComunica*, 95–122. <https://doi.org/10.6035/2174-0992.2020.20.5>
- Peterson, M. (2019). A high-speed world with fake news: Brand managers take warning. *Journal of Product & Brand Management*, 29(2), 234–245. <https://doi.org/10.1108/JPBM-12-2018-2163>
- Pizzolante, I. (2004). *Gobierno corporativo: La revolución de la transparencia*. Em J. C. Losada Díaz (Ed.), *Gestión de la comunicación en las organizaciones: Comunicación interna, corporativa, y de marketing* (pp. 175–192). Ariel.
- Razquin Zazpe, P. (2019). *El fenómeno de la desinformación. Análisis crítico y propuestas de actuación desde el ámbito académico*. https://ru.iibi.unam.mx/jspui/handle/IIBI_UNAM/CL1165
- Rodríguez Fernández, L. (2021). *Propaganda digital: Comunicación en tiempos de desinformación*. Editorial UOC.
- Rodríguez-Fernández, L. (2019). *Desinformación: Retos profesionales para el sector de la comunicación*. *El Profesional de la Información*, 28 (3). <https://doi.org/10.3145/epi.2019.may.06>
- Sanz-Marcos, P., Jiménez-Marín, G., & Zambrano, R. E. (2021). Aplicación y uso del Modelo de Resonancia o Customer-Based Brand Equity (CBBE). Estudio de la lealtad de marca a través de la figura del influencer. *methaodos.revista de ciencias sociales*, 9(2), 200–218. <https://doi.org/10.17502/mrcs.v9i2.471>
- Sotelo, C. (2004). *Historia de la gestión de la comunicación en las organizaciones*. Em J. C. Losada Díaz (Ed.), *Gestión de la comunicación en las organizaciones: Comunicación interna,*



- corporativa, y de marketing* (pp. 35–56). Ariel.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=997405>
- Tandoc, E. C., Lim, Z. W., & Ling, R. (2018). *Defining “Fake News”: A typology of scholarly definitions*. *Digital Journalism*, 6 (2), 137–153.
<https://doi.org/10.1080/21670811.2017.1360143>
- Tornero, J. M. P., Tayie, S., Calvo, S. T., & Rodríguez, C. P. (2018). *¿Cómo afrontar las noticias falseadas mediante la alfabetización periodística?: Estado de la cuestión*. *Doxa Comunicación: revista interdisciplinar de estudios de comunicación y ciencias sociales*, 26, 211–235.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6507799>
- Torres Ramírez, I. de (Ed.). (1998). *Las fuentes de información: Estudios teórico-prácticos*. Editorial Síntesis.
- Valero, P. P., & Oliveira, L. (2018). *Fake news: Una revisión sistemática de la literatura*. *Observatorio (OBS*)*.
<https://doi.org/10.15847/obsOBS12520181374>
- Ventura, J. (2001). *Comunicación corporativa*. Em J. Benavides & J. Villafañe (Eds.), *Dirección de comunicación empresarial e institucional*. Gestion 2000.
- Villafañe Gallego, J., Ramos Serrano, M., Garrido Lora, M., & Rodríguez Centeno, J. C. (2010). *La comunicación intangible: Reinventar la comunicación empresarial*. Em *Publicidad y comunicación corporativa en la era digital* (pp. 51–70). Pirámide.
- Volkoff, V. (2000). *Pequena História da Desinformação*. Editorial Notícias.
- Vosoughi, S., Roy, D., & Aral, S. (2018). *The spread of true and false news online*. *Science*, 359 (6380), 1146–1151.
<https://doi.org/10.1126/science.aap9559>
- Wardle, C., & Derakhshan, H. (2017). *Information Disorder: Toward an interdisciplinary framework for research and policy making*. Council of Europe report DGI(2017)09.
<https://rm.coe.int/information-disorder-toward-an-interdisciplinary-framework-for-research/168076277c>
- Westerlund, M. (2019). *The Emergence of Deepfake Technology: A Review*. *Technology Innovation Management Review*, 9 (11), 39–52. <https://doi.org/10.22215/timreview/1282>
- Wiesenberg, M., & Tench, R. (2020). *Deep strategic mediatization: Organizational leaders' knowledge and usage of social bots in an era of disinformation*. *International Journal of Information Management*, 51, 102042. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.102042>
- Xifra, J. (2020). *Comunicación corporativa, relaciones públicas y gestión del riesgo reputacional en tiempos del Covid-19*. *El Profesional de la Información*, 29 (2).
<https://doi.org/10.3145/epi.2020.mar.20>



THE 'MISSING' PERSPECTIVE IN STRATEGIC MANAGEMENT

Filipe Sousa

Department of Management and Economics

Faculty of Social Sciences

University of Madeira

fjmsousa@staff.uma.pt

Abstract

The firm is not an independent entity striving for survival in a hostile environment. Instead, the firm is embedded in intricate business networks while operating in competitive markets. The firm is strongly connected to several counterparts via lasting cooperative relationships and engaged in purely arm's-length relations with some of its suppliers and customers. Since all firms are interdependent, their strategy cannot be a tool deployed at will in zero-sum games. A new, essentially relational conception of strategy is in demand.

This conceptual paper aims to consolidate the so-called 'missing' perspective in the Strategic Management field. By building upon the realistic premise of a 'co-opetitive' business world wherein inter-firm competition and cooperation coexist, that missing perspective ought to depict strategy as a pattern of decisions and actions with a twofold purpose: firstly, the firm's (reactive) adaptation to a largely anonymous and unresponsive environment; and secondly, the (proactive) interrelation of the firm with and the shaping of a full-faced and changing business context.



1. Introduction

Many scholars have challenged the perspective of firms operating in atomistic markets for at least five decades. Richardson (1972, pp. 883, 884) alerted to the ‘highly misleading account’ or ‘distorted view’ of the standard theories of the firm and markets concerning how each industry is de facto organized. Richardson (1972, p. 883) alluded to “(...) the dense network of cooperation and affiliation by which firms are interrelated”, arguing that firms, markets, and inter-firm cooperation carry out the division of labour. There are three alternative modes of coordinating economic activities or governance structures. Having business cooperation in mind, Richardson (1972, p. 883) claimed that firms should no longer be seen either as “(...) islands of planned coordination in a sea of market relations (...)” or as “(...) autonomous units buying and selling at arm’s-length in markets (...)”. The view that firms are “(...) islands of conscious power in an ocean of unconscious cooperation like lumps of butter coagulating in a pail of buttermilk (...)” (Henderson, 1932, p. 73) is stylized.

Richardson’s (1972) conceptual analysis provided the thrust for many theoretical and empirical studies that have demonstrated that the firm is not an isolated entity exchanging only at arm’s-length distance (see, e.g., Blois, 1972; Ford, 1980; Monthoux, 1975). The firm is semi-autonomous and deeply enmeshed in economic, social, and technological interdependences (Hakansson, 1982; Granovetter, 1985).

This paper tries to contribute to the ‘missing’ perspective in the Strategic Management field (Axelsson, 1992). This perspective builds upon the pervasiveness of inter-firm cooperation and the (strategic) relevance of cooperative arrangements in terms of the enhanced corporate performance.

The structure of the paper is as follows. The next section presents the interdependent nature and blurred boundaries of the (networked) firm. The third and fourth sections briefly describe the basic premises of the ‘dominant’ perspective of strategy and set out a ‘new’ conceptualization of strategy, respectively. The final section includes some concluding remarks and implications.



2. The networked firm

No business is an island, as Hakansson and Snehota (1989) put it. The firm is involved in multiple relationships with multiple counterparts: vertically connected, upstream with suppliers and downstream with customers (via cooperation or exchange) and horizontally linked, mostly with competitors but also third parties (through competition or cooperative arrangements). Inter-firm linkages can be labelled business relationships (i.e., vertical cooperation), arm's-length relations (i.e., exchange), or inter-organizational relationships (i.e., horizontal cooperation).

2.1. Business exchange and cooperation

In theory, the firm can either engage in arm's-length relations or develop long-lived and resource-intensive relationships with its suppliers and customers. Price and quantity are the only distinguishing features of discrete, one-off transactions in business markets governed by the price mechanism alone. Business relationships, on the other hand, are vertical cooperative arrangements that display some notorious attributes: long duration, informality (i.e., are governed by implicit or incomplete contracts), complexity (as entail inter-personal contact patterns and possibly aim at several business objectives), and symmetry (in terms of both parties' interest to nurture and sustain the relationship) (Hakansson and Snehota, 1995).

Some purely transactional relations give way to the manifold interaction between buying and selling firms in business networks. High levels of mutual trust and commitment built over time and shared by both interacting parties influence those interaction episodes. Reciprocity and interdependence are key characteristics of business networks (Turnbull et al. 1996).

The business world also features other less frequent cooperative inter-firm relationships. The firm occasionally initiates and maintains cooperation with competitors and third parties (e.g., complementors, universities, and research institutes). Inter-organizational relationships can take various forms (e.g., strategic alliances, consortia, interlocking directorates, joint ventures, strategic networks, and trade associations) (Barringer and Harrison, 2000). Horizontal cooperation is usually established for particular and unambiguous purposes and hence is formal (i.e., ruled by written, legally enforcing contracts) and rather short-termed.



2.2. The firm's environment and context

The firm's surrounding is not only an uncontrollable environment ('somewhere out there') of intractable forces (e.g., political, economic, sociocultural, technological, and legal ones) that strongly influence its survival and growth prospects. In addition to this broad set of environmental conditions (which exists and endures independently of the firm's will or even existence), one should also consider the (business) context of the firm (Hakansson and Snehota, 1989).

The firm operates inside a context comprising a finite number of distinct counterparts with which it interacts directly and indirectly via exchanges, cooperation and competitive relationships. That context includes, for one, suppliers, customers, competitors, suppliers' suppliers, and customers' customers and is co-created and shaped to some extent by the firm itself.

2.3. The resource and capability dependence of the firm

The firm has only limited (internal) resources and capabilities, thus needing external (complementary) resources and capabilities to survive and grow (Pfeffer and Salancik, 1978). The heterogeneous nature of the firm is both a motive for and the result of its embeddedness (Nelson, 1991).

Whereas some resources and capabilities are available in markets, others can only be accessed and exploited in business networks (i.e., through exchange or cooperation with resourceful or competent counterparts, respectively). In other words, the resource and capability base of the firm can be extended (or reduced) by establishing (or terminating) transactional relations or business relationships with suppliers, customers, and third parties. A firm is interaction-oriented rather than a mere production function (Ford et al. 1986).

2.4. The fuzzy boundaries of the firm

The firm's boundaries are frequently 'drawn' by considering its hierarchical ownership and control of resources and capabilities (Holmstrom and Roberts, 1998). Ownership and control are defined by property rights and set limits to the firm's (vertical and horizontal) boundaries (Hart and Moore, 1990).

So, a clear-cut (cooperation-competition) dividing line separates the firm from its surrounding environment: there is a high level of cooperative arrangements within the firm, and, alternatively, fierce competition only prevails 'outside' it (i.e., in markets). However, two arguments may counter this standard view on corporate boundaries. First, though one encounters many cooperative efforts inside the firm (e.g., between individual members,



VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

groups, and departments), it is not the case that intra-firm 'political' disputes are not very frequent and even 'noisy' (e.g., Mintzberg, 1985; Pettigrew, 1973). Plus, cooperation necessarily thrives outside the firm's boundaries (check, for instance, the cooperative relationships that competitors maintain with significant suppliers and customers) (Wilkinson and Young, 2002).

If this is the case, it does not make sense to depict the firm as a fully autonomous and bounded unit surrounded by a wider environment over which it has very little (if any) influence. On the contrary, the (networked) firm has no rigid boundaries: it also contains (some of) the resources and capabilities owned and controlled by all counterparts existing in its context (and with which the firm has any relationship).

The firm's boundaries (primarily the vertical ones) are not fixed once and for all. Boundaries are changeable and continually modified as the firm interacts with counterparts and manages its degree of involvement in different relationships over time. Moreover, boundaries become increasingly fuzzy, owing to the varying importance of external resources and capabilities for the firm. In a way, the firm is 'boundaryless' (Hakansson and Snehota, 1989).



3. The strategy field doctrine

Mainstream theories of Strategic Management – for example, the Resource-based View of the Firm (RBV) (e.g., Barney, 1991; Wernerfelt, 1984) or the Industry and Competitive Analysis (ICA) (Porter, 1980, 1985) – depict strategy as an essential part of the general manager's (or chief executive officer's) toolkit, to deploy at will with the primary aim of improving the financial performance of the firm (or of its businesses), and consequently enhance the likelihood of corporate survival or growth.

“As the outcome of the decision process (...), corporate strategy is the pattern of decisions in a company that (1) shapes and reveals its [long-term] objectives, purposes, or goals, (2) produces the principal policies and plans for achieving these goals, and (3) defines the business the company intends to be in and the kind of economic and human organization it intends to be.” (Learned et al. 1965, p. 125).

A strategy thus revolves around the ‘most important’ decisions regarding “(...) the nature of the business in which a company is to engage and the kind of company it is to be” (Learned et al. 1965, p. 9).

Since strategy is explicit, it conveys “(...) both what the company is trying to achieve and how it hopes to achieve it” (Christensen et al. 1951, p. 20). Strategy is rooted in means-ends relations, with the ends being a cutthroat competition of chosen products in selected markets (Ansoff, 1965).

3.1. Strategy as plan

Of course, strategy (as an articulated, detailed plan) results from a long-range or strategic planning endeavour, that is, a time-consuming and carefully devised analysis that typically includes market research, competitive intelligence, and environmental surveillance. Top management devises a plan (or a plot) capable of dealing with the expected trends in customers, competitors, and environmental forces and, more importantly, with the potential impact of those entities' behaviour on the firm.

After strategy formulation, strategy implementation follows suit. The strategist aims at a successful implementation, a task affected by the current leadership, the firm's organizational structure and its (information and performance evaluation and reward) systems, and resource allocation processes (Ackoff, 1970).

Strategy as a plan results from matching what the firm might do with what it can do. Furthermore, it is influenced or constrained by both what the firm wants to do and what it should do. In short, (external) opportunities and threats, (internal) strengths and weaknesses, managerial values and ideals, and ethical or moral standards and societal obligations impose to varying extents restrictions upon the strategy to develop and adopt by the firm.



3.2. Strategy as fit

Managers devise a strategy that suits the firm's uniqueness, particularly its environment, internal resources, managerial preferences and beliefs, and corporate social responsibility (Uyterhoeven et al. 1973). That is to say, the strategy ought to:

1. Be tailored to the predicted evolution of opportunities and threats (e.g., posed by political, economic, social, technological, and other environmental forces as well as by the moves of competitors);
2. Take advantage of the firm's strengths and mitigate its weaknesses vis-à-vis those of rivals;
3. Account for the individual idiosyncrasies (e.g., education, risk-taking propensity, ethical standards, religious and political orthodoxies) shaping the firm's purposes, decision-making, and conduct; and
4. Provide what society expects from the firm beyond pursuing economic targets (e.g., profit maximization within the law).

A strategy is a tool at the firm's disposal that enables it to adapt to a faceless, fully competitive, and uncontrollable environment. It allows the continuous match of the firm to the set of changing environmental forces that affect it primarily and over which it has no or little control or influence (e.g., economic recession or technological development).

The firm searches for the (never-ending) alignment between the surrounding environmental opportunities and threats and its strengths and weaknesses (Andrews, 1971). There is an environment-led fit, and the firm only reacts to (or stands still when facing) external changes.



4. Reconceptualizing strategy: a relational perspective

Axelsson (1992) argues that any theoretical model or framework in the Strategic Management field can fall into three primary perspectives: 'dominant', 'emerging', or 'missing'. The dominant perspective depicts the firm as atomistic, struggling for survival in a hostile environment (Grant, 2005; Hill and Jones, 2008), whereas the emerging perspective recognizes that some firms, at some point in time, may engage in cooperation with one another (e.g., short-term alliances) (Galaskiewicz, 1985; Schermerhorn, 1975).

The mainstream theories of Strategic Management suggest that strategy is fundamentally about 'winning' (e.g., Porter, 1980). Taking the self-centred firm as a point of departure, these theories (over)stress inter-firm competition and presume a business landscape full of zero-sum games.

Strategy scholars and researchers often consider the firm as self-sufficient and primarily focused on obtaining and renewing (sustained) competitive advantages (Christensen, 2001; Porter, 1987). The firm is determined to outmanoeuvre fierce competitors (e.g., by adopting cost leadership or product differentiation strategies). The firm necessarily operates in an industry characterized by a (varyingly intensive) rivalry, wherein even suppliers and customers are threatening 'competitive forces' that deserve its careful attention (Porter, 1979).

The dominant view of strategy builds upon the theme of the firm-environment fit (or match, alignment or adaptation). Firms must match, align or adapt their internal attributes to its surrounding. In short, the firm capitalizes on its strengths and minimizes weaknesses while taking advantage of environmental opportunities and avoiding or reducing (the impact of) any threats.

The firm's fit to the environment is achieved by continually and reactively adapting to the environment in which it operates through the effective and efficient (re)deployment of proprietary resources and capabilities.

Understandably, the ownership and control of rare, imperfectly mobile and difficult-to-imitate resources and capabilities is the unique route to competitive advantages (e.g., Barney, 1996; Grant, 1991; Mahoney and Pandian, 1992; Peteraf, 1993). In this respect, the firm can either develop those resources and capabilities internally or acquire them in factor markets (Barney, 1986), as the 'make-or-buy' decision implies (Barney, 1999).

Despite the wide endorsement of the dominant perspective in the Strategic Management field, many research studies demonstrate that a firm is an interdependent unit of a full-faced and 'co-opetitive' business context (Nalebuff and Brandenburger, 1996; Bengtsson and Kock, 2000). Such a 'missing' perspective makes a case for extensive business cooperation and interdependence. The 'co-evolution' of resources, capabilities and activities is the norm rather than the exception (Volberda and Lewin, 2003).



4.1. Strategizing in networks

As the firm operates inside business networks, its strategy is much less competitive, shifting from pursuing 'victory over rivals' to somehow making it together with suppliers, customers, and other relevant counterparts. "Strategy in business markets is not just about the company acting against others, but also often acting with, or through them." (Ford et al. 1998, p. 274).

An enmeshed network of cooperative relationships with several counterparts embeds the firm. Accordingly, its strategy cannot be merely an environmental fit or match. The firm proactively interrelates with (and possibly shapes to its advantage) its nearby business context.

Strategy content changes "(...) from the way the organization allocates and structures its internal resources and processes towards the way it relates its [...] activities and resources to those of the other parties that constitute its context" (Hakansson and Snehota, 1989, p. 159).

Strategy development is an emergent and interactive process rather than independently formulated and implemented (Ford et al. 1998). Strategy is the outcome of the firm's intent and behaviour and the plans and moves of counterparts operating in the same business context.

Understandably, the firm's strategy connects to the strategies of its counterparts. The strategic autonomy of the firm is limited: the strategic moves of counterparts, especially significant suppliers and customers, influence (and are influenced by) the strategic moves of the firm (e.g., build or consolidate a favourable network position, increase network power and reinforce identity in the network). One can even speak of a 'collective' strategy in business networks (Astley, 1984; Astley and Fombrun, 1983).

Owing to the firm's embeddedness, the strategy development process is in-between the strategic choice of Child (1972) and the environmental determinism of Aldrich (1979) and Hannan and Freeman (1977). The firm is neither an autonomous unit with total freedom of choice nor subject to the unmanageable control of exogenous environmental forces. It has some degree of (strategic) discretion.

The firm devises and puts into practice its strategy at large through the business relationships it establishes, develops, maintains, and terminates with counterparts. "[S]trategy development in business markets centres on, is affected by, and is implemented through relationships." (Ford et al. 1998, p. 75).



5. Concluding remarks and implications

Axelsson (1992) identifies three perspectives in the Strategic Management field: a 'dominant', an 'emerging', and the 'missing' perspectives. These three perspectives are easily distinguishable on account of the degree of cooperation that each presumes to exist in the business world. In sharp contrast with the dominant perspective, the emerging and missing perspectives acknowledge the existence of some pockets of inter-firm cooperation (e.g., dyads, triads, and nets) (Evan, 1965) and the ubiquity of cooperative business arrangements respectively (Hakansson et al. 2017).

Given the magnitude and importance of inter-firm cooperation found in the business world (Dubois, 1998) and, therefore, the embeddedness of the firm (Ben-Porath, 1980; Grabher, 1993; Uzzi, 1996), one may challenge the dominant perspective on strategy.

This paper attempts to make a further contribution to the missing perspective, in line with the works of Araujo and Easton (1996), Baraldi et al. (2007), Ford et al. (1998), Ford and Mouzas (2008), Hakansson and Snehota (1989, 2006), Juttner and Schlange (1996), Normann and Ramirez (1993), and Wilkinson and Young (1994), amongst others.

A common argument of the dominant perspective of strategy is that the firm's conduct and strategy are either determined by environmental forces or completely autonomous. The networked firm enjoys considerable but by no means total strategic autonomy.

Strategy emerges not only from the incremental and coherent decisions and actions taken by the firm over time (Mintzberg 1987; Mintzberg and Waters 1985; Quinn, 1980) but also from the decisions and actions of many counterparts with which the firm maintains cooperative relationships.

An interesting corollary to this is that the firm's performance is affected (and affects) the conduct and performance of other firms with which the firm is directly as well as indirectly connected (Araujo et al. 2003).

The embeddedness of the firm impacts its performance. The firm's performance of the firm is traditionally regarded as an internal technical matter (i.e., a function of how effectively and efficiently the firm autonomously exploits a given set of resources and capabilities). In a relational view, however, that performance derives partly from how the firm systematically handles multiple interdependences with diverse business actors in the network.

The firm's performance is not simply the result of its productive (and other activities') efficiency; it also comes about from the firm's capability to interact and manage its high- and low-involvement relationships with different counterparts. Furthermore, the performance of the firm is likely to be strongly affected by (and impact upon) the performance of those same counterparts (Hakansson and Snehota, 1989).

Given the embeddedness of the firm in intricate business networks, strategy necessarily shifts from outperforming rivals to collaborating with partners and obtaining cooperative advantages (Dyer and Singh, 1998). One may discard the conventional view of the strategy of



VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

pursuing a zero-sum game whereby 'the winner takes it all'. A full-blown relational perspective on strategy is, this paper attempts to argue, urgent and appropriate.

The key message of that relational view of strategy is straightforward: corporate survival and growth are fostered not merely when the firm strives for continuous alignment with the surrounding environment but also when the firm intendedly forges the context in which it operates, together with counterparts and partly to own advantage (e.g., by strengthening the social bonds in a lasting business relationship with an important customer or by dissolving a highly dysfunctional resource-intensive relationship with a supplier) (Moller and Halinen, 1999).



References

- Ackoff, R. (1970), *A concept of corporate planning*, New York: Wiley & Sons.
- Aldrich, H. (1979), *Organizations and environment*, New York: Prentice-Hall.
- Andrews, K. (1971), *The concept of corporate strategy*, Homewood: Irwin.
- Ansoff, H. (1965), *Corporate strategy: an analytical approach to business policy for growth and expansion*, New York: McGraw-Hill.
- Araujo, L. and G. Easton (1996), "Strategy: where is the pattern?", *Organization*, 3 (3), 361-83.
- Araujo, L., A. Dubois and L-E. Gadde (2003), "The multiple boundaries of the firm," *Journal of Management Studies*, 40 (5), 1255-77.
- Astley, W. (1984), "Toward an appreciation of collective strategy", *Academy of Management Review*, 9 (3), 526-35.
- Astley, W. and C. Fombrun (1983), "Collective strategy: social ecology of organizational environments", *Academy of Management Review*, 8 (4), 576-87.
- Axelsson, B. (1992), "Corporate strategy models and networks: diverging perspectives", in *Industrial Networks: a new view of reality*, B. Axelsson and G. Easton (Eds.), London: Routledge.
- Baraldi, E., R. Brennan, D. Harrison, A. Tunisini and J. Zolkiewski (2007), "Strategic thinking and the IMP approach: a comparative analysis," *Industrial Marketing Management*, 36 (7), 879-94.
- Barney, J. (1986), "Strategic factor markets: expectations, luck, and business strategy", *Management Science*, 32(10), 1231-41.
- Barney, J. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.
- Barney, J. (1996), "The resource-based theory of the firm", *Organization Science*, 7 (5), 469.
- Barney, J. (1999), "How a firm's capabilities affect boundary decisions", *Sloan Management Review* (Spring), 137-45.
- Barringer, B. and J. Harrison (2000), "Walking a tightrope: creating value through interorganizational relationships", *Journal of Management*, 26 (3), 367-403.
- Ben-Porath, Y. (1980), "The F-Connection: Families, Friends, and Firms and the Organization of Exchange," *Populations and Development Review*, 6 (1), 1-30.
- Bengtsson, M. and S. Kock (2000), "Coopetition in business networks - to cooperate and compete simultaneously", *Industrial Marketing Management*, 29 (5), 411-26.



VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

- Blois, K. (1972), "Vertical quasi-integration", *Journal of Industrial Economics*, 20 (3), 253-72.
- Chandler, A. (1962), *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*, Cambridge: MIT Press.
- Child, J. (1972), "Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice", *Sociology*, 6 (1), 1-22.
- Christensen, C. (2001), "The past and future of competitive advantage", *Sloan Management Review*, 42 (2), 105-9.
- Christensen, C., N. Berg, M. Salter and H. Stevenson (1951), *Policy formulation and administration: a casebook of senior management problems in business*, Homewood: Irwin.
- Dubois, A. (1998), *Organising industrial activities across firm boundaries*, London: Routledge.
- Dyer, J. and H. Singh (1998), "The relational view: cooperative strategy and sources of inter-organizational competitive advantage", *Academy of Management Review*, 23(4), 660–79.
- Evan, W. (1965), "Toward a theory of inter-organizational relations", *Management Science*, 11(10), B217-30.
- Ford, D. (1980), "The development of buyer-seller relationships in industrial markets", *European Journal of Marketing*, 14 (5), 339-54.
- Ford, D., L. Gadde, H. Hakansson, A. Lundgren, I. Snehota, P. Turnbull and D. Wilson (Eds.) (1998), *Managing business relationships*, Chichester: John Wiley & Sons.
- Ford, D., H. Hakansson, and J. Johanson (1986), "How do companies interact?", *Industrial Marketing and Purchasing*, 1 (1), 26-41.
- Ford, D. and S. Mouzas (2008), "Is There Any Hope? The Idea of Strategy in Business Networks", *Australasian Marketing Journal*, 16 (1), 64-78.
- Galaskiewicz, J. (1985), "Interorganizational Relations", *Annual Review of Sociology*, 11, 281–304.
- Grabher, G. (1993), *The embedded firm: on the socioeconomics of industrial networks*, London: Routledge.
- Granovetter, M. (1985), "Economic action and social structure: the problem of embeddedness", *American Journal of Sociology*, 91 (3), 481-510.
- Grant, R. (1991), "The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation", *California Management Review*, 33 (3), 114- 35.
- Grant, R. (2005), *Contemporary Strategy Analysis*, Oxford: Blackwell Publishing.



VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

Hakansson, H. (Ed.) (1982), *International marketing and purchasing of industrial goods*, London: Wiley.

Hakansson, H. and I. Snehota (1989), "No business is an island: the network concept of business strategy", *Scandinavian Journal of Management*, 5 (3), 187-200.

Hakansson, H. and I. Snehota (1995), *Developing relationships in business networks*, London: Routledge.

Hakansson, H. and I. Snehota (2006), "No business is an island: 17 years later," *Scandinavian Journal of Management*, 22 (3), 271-4.

Hakansson, H. and I. Snehota (Ed.) (2017), *No Business is an Island: Making Sense of the Interactive Business World*, Bingley: Emerald Publishing.

Hannan, M. and J. Freeman (1977), "The population ecology of organizations", *American Journal of Sociology*, 82, 929-64.

Hart, O. and J. Moore (1990), "Property rights and the nature of the firm", *Journal of Political Economy*, 98, 1119-58.

Henderson, D. (1932), *Control of industry*, Cambridge: Cambridge University Press.

Hill, C. and G. Jones (2008), *Essentials of Strategic Management*, Mason: Cengage Learning.

Holmstrom, B. and J. Roberts (1998), "The boundaries of the firm revisited", *Journal of Economic Perspectives*, 12(4), 73-94.

Juttner, U. and L. Schlange (1996), "A network approach to strategy," *International Journal of Research in Marketing*, 13 (5), 479-94.

Learned, E., C. Christensen, K. Andrews and W. Guth (1965), *Business policy: text and cases*, Homewood: Irwin.

Mahoney, J. and J. Pandian (1992), "The resource-based view within the conversation of strategic management", *Strategic Management Journal*, 13 (June), 363-80.

Mintzberg, H. (1978), "Patterns in strategy formation", *Management Science*, 24 (9), 934-48.

Mintzberg, H. (1985), "The organization as political arena", *Journal of Management Studies*, 22 (2), 133-54.

Mintzberg, H. (1987), "Crafting strategy," *Harvard Business Review*, 65 (4), 66-75.

Mintzberg, H. and J. Waters (1985), "Of strategies, deliberate and emergent", *Strategic Management Journal*, 6 (3), 257-72.



VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

Moller, K. and A. Halinen (1999), "Business relationships and networks: managerial challenges of network era", *Industrial Marketing Management*, 28(5), 413–27.

Monthoux, P. (1975), "Organizational mating and industrial marketing conservation - some reasons why industrial marketing managers resist marketing theory", *Industrial Marketing Management*, 4 (1), 25-36.

Nalebuff, B. and A. Brandenburger (1996), *Co-opetition*, London: Harper Collins Publishers.

Nelson, R. (1991), "Why do firms differ, and how does it matter?", *Strategic Management Journal*, 12(S2), 61–74.

Normann, R. and R. Ramirez (1993), "From value chain to value constellation: designing interactive strategy," *Harvard Business Review*, 71 (4), 65-77.

Peteraf, M. (1993), "The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view", *Strategic Management Journal*, 14, 179-91.

Pettigrew, A. (1973), *The politics of organizational decision-making*, London: Tavistock.

Pfeffer, J. and G. Salancik (1978), *The external control of organizations*, New York: Harper and Row.

Porter, M. (1979), "How competitive forces shape strategy", *Harvard Business Review*, 57 (2), 137-45.

Porter, M. (1980), *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*, New York: The Free Press.

Porter, M. (1985), *Competitive advantage - creating and sustaining superior performance*, New York: McMillan.

Porter, M. (1987), "From competitive advantage to corporate strategy," *Harvard Business Review*, 65 (3), 43-59.

Quinn, J. (1980), *Strategies for change: logical incrementalism*. Illinois: Irwin.

Richardson, G. (1972), "The organisation of industry", *Economic Journal*, 82, 883-96.

Schermerhorn, J. (1975), "Determinants of Interorganizational Cooperation", *The Academy of Management Journal*, 18 (4), 846–56.

Turnbull, P., D. Ford and M. Cunningham (1996), "Interaction, relationships and networks in business markets: an evolving perspective", *Journal of Business and Industrial Marketing*, 11(3/4), 44–62.



VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

Uzzi, B. (1996), "The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations", *American Sociological Review*, 61, 674-98.

Uyterhoeven, H., R. Ackerman and J. Rosenblum (1973), *Strategy and Organization: text and cases in General Management*, Illinois: Irwin.

Volberda, H. and A. Lewin (2003), "Co-evolutionary dynamics within and between firms: from evolution to co-evolution", *Journal of Management Studies*, 40(8), 2111–36.

Wernerfelt, B. (1984), "A resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, 5 (2), 171-80.

Wilkinson, I. and L. Young (1994), "Business dancing: the nature and role of interfirm relations in business strategy", *Asia-Australia Marketing Journal*, 2 (1), 67-79.

Wilkinson, I. and L. Young (2002), "On cooperating: firms, relations and networks", *Journal of Business Research*, 55(2), 123–32.



TAIWANESE' CONSUMER PERCEPTIONS AND INTENTIONS TOWARDS SUSTAINABLE FASHION

PERCEPÇÕES E INTENÇÕES DO CONSUMIDOR TAIWANÊS PARA A MODA SUSTENTÁVEL

Irene Medina and Pedro Correia

ABSTRACT

This study aimed to investigate how Taiwanese' consumer perceptions and purchase intentions towards sustainable fashion apparel guided marketing strategies of sustainability.

The main objective was to analyze Taiwanese' knowledge and concern of sustainability issues identifying Taiwanese consumer's perceptions towards sustainable fashion apparel. Also, the key elements affecting consumer's purchase intentions were researched to understand and formulate a marketing strategy of sustainability for companies to deploy apparel market in Taiwan. This study has confirmed the influence of knowledge, environmental concern, product-related characteristics and social influence on Taiwanese consumers' purchase intentions towards sustainable apparel.

Keywords Consumer; Fashion; Marketing; Sustainability; Taiwan

RESUMO

Este estudo teve como objetivo investigar de que modo as percepções e intenções de compra dos consumidores taiwaneses, relativamente ao vestuário de moda sustentável, orientaram as estratégias de marketing sustentável.

Foi analisado o conhecimento e a preocupação dos taiwaneses nas questões de sustentabilidade, identificando as percepções dos consumidores em relação ao vestuário de moda sustentável. Além disso, foram investigados os principais elementos que afetam as intenções de compra do consumidor para percebê-los e desenvolver uma estratégia de marketing sustentável para que as empresas implementem no mercado de vestuário em Taiwan.

Este estudo confirmou a influência do conhecimento e preocupação ambiental, as características relacionadas com o produto e a influência social nas intenções de compra dos consumidores do Taiwan, relativamente ao vestuário sustentável.

Palavras-chave Consumidor; Marketing; Moda; Sustentabilidade; Taiwan.



1 INTRODUCTION

The sustainability-related issues of the fashion industry have raised public awareness and concern, which drives the demand for eco-friendly and sustainable products (Goworek et al., 2017; Mainolfi 2019).

Many studies investigate consumer perceptions towards sustainability in the fashion industry in western countries (Hill & Lee, 2012; Pookulangara & Shephard, 2013; Joy, 2012; Jin Gam, 2011; Lundblad et al., 2016) whilst limited research targets at eastern countries (Paul et al., 2016; Mainolfi, 2019; Shen et al., 2012). Values affect consumer attitudes and behaviours (Kim et al., 2002; Homer & Kahle, 1988) and the difference in values between consumers in Asia and western countries is known (Podoshen et al., 2011; Wu et al., 2015). The importance of understanding eastern countries regarding consumer perceptions towards sustainability is emerging. Additionally, the global shift from western and developed countries to eastern and developing countries is observed in the market, production and employment of the apparel industry (Dicken, 2003; Jones, 2006). The largest portion of the market is occupied by the developing countries in Asia, especially China (Dicken, 2003). Asia Pacific accounts for 37% of the world apparel and footwear sales in 2018 (Passport, 2019a). Among them, Taiwan is an international market worth research due to its steady economic growth (Taiwan GOV, 2019), ease of doing business (Doing Business, 2020) and expectation of the growing consumer demand boosted by the rise of minimum wage and tourism power (Passport, 2019b). The total population of Taiwan is 23.5 million (M.O.I., 2018) and the disposable income per capita is US\$15,938 (Passport, 2020). The sales of apparel and footwear in Taiwan was over NTD 300,000 million in 2018 with CAGR of 2.8% during 2018-2023 (Passport, 2019c). Furthermore, understanding the consumers in Taiwan can provide insights of the Chinese market because of the similarity in cultures, languages, consumer perspectives (Wang & Heitmeyer, 2006; Hung, 2006) and especially consumer purchase behaviours towards apparel (Rahman et al., 2018).

2 LITERATURE REVIEW

2.1. Fashion Market in Taiwan

Taiwan was ranked 18th largest exporter and 17th largest importer of merchandise in 2018 and its nominal GDP was US\$15,938 in 2018 (Taiwan GOV, 2019). In 2018, the sales of retailing were NTD 2,826,023 million (Passport, 2019d) and the sales of apparel and footwear was NTD 312,442 million (Passport, 2019b). Fast fashion dominates the major sales of Taiwanese apparel market and Uniqlo is the best-selling brand among womenswear and menswear (Passport, 2019e; Passport, 2019f). Taiwanese enjoy the up-to-date styles, worldwide design, and affordable prices of apparel from fast fashion retailers (Hu & Shiao, 2015).



Given the popularity of fast fashion and the accompanying issues, sustainability-related topics and how consumers perceive the sustainability in the fashion industry are investigated by the large volume of research (Lundblad et al., 2016; Shen et al., 2014; Hill & Lee, 2012; Joy, 2012; Connell, 2011; Jin Gam, 2011). However, very limited research focuses on Taiwanese to explore consumer behaviour towards sustainable products in the fashion industry (Mainolfi, 2019). Mainolfi (2019) expressed Taiwanese will buy sustainable fashion products if they are aware and concern about the environment and perceive themselves as green consumers. Furthermore, the beliefs towards sustainable fashion products foster the willingness to pay more (Mainolfi, 2019). Other research provides the insights of Taiwanese's purchase behaviour towards green products in spite of not focusing on the fashion industry (Mai, 2019; Lu et al., 2015). Mai (2019) applied theory of planned behaviour and noted that social norm is an influential factor affecting purchase intention towards green products. Mai (2019) also observed less joyful or comfortable feeling accompanying by using green products, which implies Taiwanese' negative perceptions of green products regarding its quality. Lu et al., (2015) described a growing number of Taiwanese have environmental awareness and conduct the sustainable behaviour voluntarily. Those people who own ecological awareness demonstrate positive intention to purchase green products.

The above research provides the insights for this study, including consumers' environmental concern, understanding and perceptions of sustainable apparel, the impact of demographic variables and social influence on sustainable purchase behaviour.

2.1. Sustainability in the Fashion Industry

Sustainability has been developed since 1960s when people started worrying about the environmental damage caused by their consumption patterns (Peattie, 1995). In 1987, a famous expression of sustainability or sustainable development was defined from Brundtland's Report as "paths of human progress that meets present needs without compromising the ability of future generations to meet their own needs" (WCED, 1987, p.43), which incorporates the links between environmental and social-economic issues from an anthropocentric point of view. The main challenge of sustainability in business is to balance the three main dimensions of environmental/planet, social/people, and economic/profit (Strähle, 2017; Wilson, 2015): In environmental aspect, the focus is to reduce the impact on the environment and keep the natural resource, such as better waste control, recycling and eco-friendly agriculture; In social aspect, the actions are taken like maintaining human rights, equality, fair labour treatment and corporate social responsibility; In economic aspect, the challenge is to achieve financial feasibility and keep social and environmental sustainable in the same time (Muthu, 2019).



The fashion market is synonymous with fast change. The research observes the key traits of fashion market are short life cycles, high volatility, low predictability, high impulse purchasing (Christopher et al., 2014). Accounting for 20-35% of microplastic pollution in the ocean, 20% of the waste water and 10% of carbon emission in the world ((BoF and McKinsey, 2019), the fashion industry is one of the most resource-consuming and polluting industries. The main issues in the fashion industry are the use of pesticides, unsustainable resources of the raw materials, environmental pollutions, carbon emission, unfair employment, depletion of natural resources, excessive consumption and environmental impacts caused by clothing maintenance and disposal (Goworek et al., 2017; Strähle, 2017; Watson et al., 2016). As the fast fashion rises in the past decade, the sustainability becomes matter in the fashion industry (Joy et al., 2012).

3 METHODOLOGY

3.1. Research Philosophy and Approach

The aim of this study is to investigate consumer perceptions and purchase intentions towards sustainable fashion apparel. Therefore, it directs this study towards an interpretivist paradigm because interpretivism is supported by the concept that social reality is formed by the subjective perceptions of people (Collis et al., 2013).

To fill the gap of a lack of study in eastern countries, the qualitative data was collected statistically and subsequently used to test the three hypotheses affecting consumer purchase intentions from above literature review i.e. consumer knowledge and concern (Jin Gam et al., 2011; Shen et al., 2013; Mainolfi, 2019), physical characteristics of sustainable apparel (Chan et al., 2012) and social influence (Yan, 2012; McNeill, 2015). The data collection of consumer purchase intentions and testing of the hypotheses guide this study as an abductive approach, in which data is used for exploration of phenomena and test at the existing framework (Saunders et al., 2019).

3.2. Research Strategy and Design

To investigate the social phenomena (Denscombe, 2017) regarding consumer purchase intentions and collect statistics data (Collis et al., 2013), a survey was conducted. The population is generic Taiwanese who ever purchased apparel within one year. Apart from collecting consumer perceptions as independent variables and consumer purchase intentions as dependent variables, the demographic data i.e. age, gender and monthly income of participants (Chan et al., 2012; Shen et al., 2012) was collected as the control variables (Punch, 2005).



3.3. Data Collection and Analysis

The method of the survey was an online self-completion questionnaire with seven-point Likert scales (Teater et al., 2017). Convenience sampling and a pragmatic approach for sample size (Denscombe, 2017) was adopted to collect feedback from 100 generic Taiwanese consumers. The data was analysed through multiple linear regression models in SPSS (Teater et al., 2017).

4 LIMITATIONS

The study focuses on Taiwanese' consumer perceptions and purchase intentions towards sustainable fashion apparel from three perspectives, consumer awareness, physical characteristics of sustainable apparel, and prices versus social influence. However, the factors such as brand name and messages (Yan, 2012), advertising (Beard, 2008), and consumer self-esteem (Lundblad et al., 2016), transparency in supply chain (Bhaduri et al., 2011) are not discussed. Moreover, this study adopts the framework from prior studies without open questions to explore beyond the framework. Future research can further expand its scope and coverage to consider other eastern countries.

5 CONCLUDING REMARKS

This study has confirmed the influence of knowledge, environmental concern, product-related characteristics and social influence on Taiwanese consumers' purchase intentions towards sustainable apparel and evaluated demographic factors did not show significant relationship to consumers' purchase intentions. The influence of each individual factor and insights from qualitative data are presented below.

The results confirmed knowledge has a positive influence on consumers' purchase intentions, which is in accord with previous studies (Dickson, 2000; Shen et al., 2012). In CDMP, knowledge is involved in the first stage of problem recognition and information search. Consumers are likely to change their behaviours when receiving information which stimulate them to think differently about their consumption. However, Taiwanese consumers are found lack of knowledge of sustainability or only have rough concepts. Meanwhile, little information of retailers who sell sustainable apparel is available. Lack of concrete knowledge can lead to the barrier to consumers' sustainable consumption (Connell, 2010). Conversely, greater knowledge help consumers to expand the choice they have. The results imply improving knowledge and understanding of sustainable fashion has potential of encourage sustainable purchase behaviour. Moreover, information popularisation of sustainable fashion and an appropriate retail environment are required.



Environmental concern was confirmed to positively affect consumers' purchase intentions on sustainable apparel, which supports the work of other studies in this area (Jin Gam, 2011; Paul et al., 2016). In CDMP, environmental concern reflects in the first stage of problem recognition. Consumers with environmental concern may search related information and then purchase sustainable apparel. The results from interviews note that consumers who concerned environmental issues showed proactive attitudes in searching related information. Although Bamberg (2003) notes environmental concern is an indirect determinant of environmental behaviour, the recent research argues the direct and significant influence of environmental concern on consumers' purchase intentions (Pagiaslis & Krontalis, 2014), which is consistent to the results in this study. Furthermore, high degree of environmental concern is found among Taiwanese consumers. Combining all the findings, it therefore raises the possibility of developing sustainable fashion in Taiwan.

The importance and satisfaction of product-related characteristics of sustainable apparel were confirmed to affect consumers' purchase intentions negatively and positively, respectively. The results are in line with previous studies that price, quality and design of sustainable apparel affect consumer purchase behaviour (Shaw et al., 2006; Carrigan & Attalla, 2001; Joy et al., 2012). Reflecting in CDMP, product-related characteristics is involved in the stage of alternative evaluation. Taiwanese consumers show the high degree of emphasis of product attributes and perceive sustainable apparel are with high price, ordinary design and quality, which are assumed to be the barriers of buying sustainable apparel. Additionally, sustainability is scored as the last important item among Taiwanese consumers when purchasing sustainable apparel, which corroborates the findings of the previous work (Joergens, 2006) that consumers' personal needs take precedence over sustainability consideration when purchasing apparel. Price is often regarded as the first criteria when choosing sustainable apparel (Meyer, 2001). Interestingly, the importance of quality and design are at comparable level with price among Taiwanese consumers, which can be attributed to the previous research that consumers construct their identity and express themselves through clothing choices (Niinimäki, 2010) and therefore the functional values cannot be compromised. To encourage consumers to support sustainable apparel, addressing consumers' needs and promoting product-related characteristics may be more effective measures than promoting sustainability only.

The results confirmed social influence has positive impact on consumers' purchase intentions towards sustainable apparel, which is consistent to previous research (Salazar et al., 2013). Consumers receiving positive information from their social group during evaluation of alternatives in CDMP are more likely to purchase sustainable apparel. This type of social influence belongs to informative social influence (Deutsch & Gerard, 1955). Although social influence is at medium to high level, Taiwanese consumers seldom receive sustainability-related information from social groups, which echoes the findings in this study that blurred



knowledge and no-to-low available information of sustainability. The results imply improving consumers' knowledge of sustainable apparel may further reinforce the effect of social influence.

Besides the four aspects discussed over the proposed framework, some insights were revealed during the interviews. Scepticism of greenwashing is one of the barriers prevent sustainable purchase behaviour (Kostadinova, 2016) and is found in this study. Taiwanese consumers are worried about fake sustainable apparel and the conflict between claiming adoptions of sustainability and updating collections of apparel frequently. Additionally, brand preference (Young et al., 2010) and admiring a certain type of lifestyle (Moisander & Pesonen, 2002) affect consumers' purchase decisions, which are consistent to what described by the interviewees. Consumers link to the desired lifestyle and express themselves by the apparel they purchase (Niinimäki, 2010).

The adoption of a mix-method design helped to address the aim and corresponding objectives in this study. The quantitative results attained the objectives of understanding consumers' knowledge, environmental concern and perceptions towards sustainable fashion. Testing hypotheses achieved the objective of investigating key factors affecting consumers' purchase intentions and confirmed the influence of knowledge, environmental concern, product-related characteristics and social influence. Subsequently, the qualitative results further underpinned the hypotheses, provided insights beyond the framework and enriched the extent to which marketing strategy of sustainable fashion can formulate. Overall, this study has established the prototype of Taiwanese consumers regarding their perceptions towards sustainable apparel and key factors affecting their purchase behaviour.

REFERENCES

- Beard, N. D. 2008. The branding of ethical fashion and the consumer: a luxury niche or mass-market reality?. *Fashion Theory*, 12(4), 447-467.
- Bhaduri, G., & Ha-Brookshire, J. E. 2011. Do transparent business practices pay? Exploration of transparency and consumer purchase intention. *Clothing and Textiles Research Journal*, 29(2), 135-149.
- Business of Fashion & McKinsey, 2019. The State of Fashion 2020. [online]. Business of Fashion & McKinsey. [viewed 2 February 2020]. Available from: http://cdn.businessoffashion.com/reports/The_State_of_Fashion_2020.pdf
- Chan, T. Y., & Wong, C. W. 2012. The consumption side of sustainable fashion supply chain: Understanding fashion consumer eco-fashion consumption decision. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 16(2), 193-215.
- Christopher, M., Lowson, R., & Peck, H. 2004. Creating agile supply chains in the fashion industry. *International Journal of Retail & Distribution Management*. 32(8), 367–376.



- Collis, J., & Hussey, R. 2013. *Business research: A practical guide for undergraduate and postgraduate students*. UK: Palgrave Macmillan.
- Connell, K. Y. H. 2011. Exploring consumers' perceptions of eco-conscious apparel acquisition behaviors. *Social Responsibility Journal*.
- Denscombe, M. 2017. *The good research guide: for small-scale social research projects*. 6th ed. London: Open University Press, McGraw-Hill Education
- Dicken, P. 2003. *Global shift: reshaping the global economic map in the 21st century*. 4th ed. London: Sage publications.
- Doing Business, 2020. EASE OF DOING BUSINESS IN Taiwan. [online]. Doing Business. [viewed 5 February 2020]. Available from: <https://www.doingbusiness.org/en/data/exploreeconomies/taiwan-china>
- Goworek, H., Hiller, A., Fisher, T., Cooper, T., & Woodward, S. 2017. Consumers' attitudes towards sustainable fashion: Clothing usage and disposal. In: *Sustainability in Fashion and Textiles: Values, Design, Production and Consumption*. London: Taylor and Francis. pp. 376–392.
- Hill, J., & Lee, H. H. 2012. Young Generation Y consumers' perceptions of sustainability in the apparel industry. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 16(4), 477-491.
- Homer, P. M., & Kahle, L. R. 1988. A structural equation test of the value-attitude-behavior hierarchy. *Journal of Personality and social Psychology*, 54(4), 638.
- Hu, K.-L. & Shiau, R.-J. 2015. AN EMPIRICAL STUDY OF PURCHASE INTENTION ON FAST FASHION GOODS IN TAIWAN. *International Journal of Organizational Innovation*, 7(3), 126–144.
- Hung, S. 2006. Play in fashion: bridging China to the west with a look at Taiwan fashion branding. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 10(4), 479-490.
- Jin Gam, H. 2011. Are fashion-conscious consumers more likely to adopt eco-friendly clothing?. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 15(2), 178-193.
- Jones, R. M. 2006. *The apparel industry*. Second edition. Oxford: Blackwell Publishing.
- Joy, A., Sherry Jr, J. F., Venkatesh, A., Wang, J., & Chan, R. 2012. Fast fashion, sustainability, and the ethical appeal of luxury brands. *Fashion theory*, 16(3), 273-295.
- Kim, J. O., Forsythe, S., Gu, Q., & Moon, S. J. 2002. Cross-cultural consumer values, needs and purchase behavior. *Journal of Consumer marketing*, 19 (6), 481–502.
- Lu, L. C., Chang, H. H., & Chang, A. 2015. Consumer personality and green buying intention: The mediate role of consumer ethical beliefs. *Journal of Business Ethics*, 127(1), 205-219.
- Lundblad, L., & Davies, I. A. 2016. The values and motivations behind sustainable fashion consumption. *Journal of Consumer Behaviour*, 15(2), 149-162.
- M.O.I., 2018. Population Statistics Map. [online]. Dept. of Household Registration, Ministry of the Interior. Republic of China (Taiwan) [viewed 5 February 2020]. Available from: <https://www.ris.gov.tw/app/en/3910>



- Mai, N. T. T. 2019. An investigation into the relationship between materialism and green purchase behavior in Vietnam and Taiwan. *Journal of Economics and Development*, 21(2), 247-258
- Mainolfi, G., 2019. ENVIRONMENTAL CONCERN, GREEN PRODUCT BELIEFS AND WILLINGNESS TO PAY MORE TOWARD GREEN FASHION PRODUCTS. A COMPARISON BETWEEN CHINA AND TAIWAN. In: Vrontis D., Weber Y., Tsoukatos E., ed. 12th Annual Conference of the EuroMed Academy of Business. Thessaloniki, Greece, 2019. EuroMed Press. 658-669.
- McNeill, L., & Moore, R. 2015. Sustainable fashion consumption and the fast fashion conundrum: fashionable consumers and attitudes to sustainability in clothing choice. *International Journal of Consumer Studies*, 39(3), 212-222.
- Muthu, S. S. 2019. *Sustainable Fashion: Consumer Awareness and Education*. Singapore: Springer Singapore.
- Passport, 2018. ETHICAL FASHION: WHY AND HOW CAN THE FASHION INDUSTRY CLOSE ITS ELUSIVE LOOP? [online]. Passport. [viewed 13 December 2019]. Available from: <https://www-portal-euromonitor-com.gcu.idm.oclc.org/portal/Analysis/Tab>
- Passport, 2019a. WORLD MARKET FOR APPAREL AND FOOTWEAR. [online]. Passport. [viewed 13 December 2019]. Available from: <https://www-portal-euromonitor-com.gcu.idm.oclc.org/portal/Analysis/Tab>
- Passport, 2019b. APPAREL AND FOOTWEAR IN TAIWAN - ANALYSIS. [online]. Passport. [viewed 28 January 2020]. Available from: <https://www-portal-euromonitor-com.gcu.idm.oclc.org/portal/Analysis/Tab>
- Passport, 2019c. APPAREL AND FOOTWEAR IN TAIWAN - CONTEXT. [online]. Passport. [viewed 28 January 2020]. Available from: <https://www-portal-euromonitor-com.gcu.idm.oclc.org/portal/Analysis/Tab>
- Passport, 2019d. RETAILING IN TAIWAN - ANALYSIS. [online]. Passport. [viewed 28 January 2020]. Available from: <https://www-portal-euromonitor-com.gcu.idm.oclc.org/portal/Analysis/Tab>
- Passport, 2019e. WOMENSWEAR IN TAIWAN - ANALYSIS. [online]. Passport. [viewed 28 January 2020]. Available from: <https://www-portal-euromonitor-com.gcu.idm.oclc.org/portal/Analysis/Tab>
- Passport, 2019f. MENSWEAR IN TAIWAN - ANALYSIS. [online]. Passport. [viewed 28 January 2020]. Available from: <https://www-portal-euromonitor-com.gcu.idm.oclc.org/portal/Analysis/Tab>
- Paul, J., Modi, A., & Patel, J. 2016. Predicting green product consumption using theory of planned behavior and reasoned action. *Journal of retailing and consumer services*, 29, 123-134.
- Peattie, K., & Belz, F. M. 2010. Sustainability marketing—An innovative conception of marketing. *Marketing Review St. Gallen*, 27(5), 8-15.
- Podoshen, J. S., Li, L., & Zhang, J. 2011. Materialism and conspicuous consumption in China: A cross-cultural examination. *International journal of consumer studies*, 35(1), 17-25.



- Pookulangara, S., & Shephard, A. 2013. Slow fashion movement: Understanding consumer perceptions—An exploratory study. *Journal of retailing and consumer services*, 20(2), 200-206.
- Punch, K. F. 2005. *Introduction to social research: quantitative and qualitative approaches*. 2nd ed. Sage Publications.
- Rahman, O., Fung, B. C., Chen, Z., Chang, W. L., & Gao, X. 2018. A study of apparel consumer behaviour in China and Taiwan. *International Journal of Fashion Design, Technology and Education*, 11(1), 22-33.
- Saunders, M. N. K., Lewis, P., Thornhill, A. 2019. *Research methods for business students*. Eighth edition. Harlow, United Kingdom: Pearson Education Limited.
- Shen, B., Wang, Y., Lo, K. Y., & Shum, M. 2012. The impact of ethical fashion on consumer purchase behavior. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 16(2), 234–245.
- Shen, B., Zheng, J. H., Chow, P. S., & Chow, K. Y. 2014. Perception of fashion sustainability in online community. *The Journal of the textile institute*, 105(9), 971-979.
- Shen, D., Richards, J., & Liu, F. 2013. Consumers' awareness of sustainable fashion. *Marketing Management Journal*, 23(2), 134-147.
- Strähle, J. 2017. *Green Fashion Retail*. 1st ed. 2017. [Online]. Singapore: Springer.
- Taiwan GOV, 2019. *ECONOMY*. [online]. TSMC. [viewed 28 January 2020]. Available from: https://www.taiwan.gov.tw/content_7.php
- Teater, B., Devaney, J., Forrester, D., Scourfield, J., & Carpenter, J. 2017. *Quantitative research methods for social work: making social work count*. London: Palgrave Macmillan.
- Wang, Y., & Heitmeyer, J. 2006. Consumer attitude toward US versus domestic apparel in Taiwan. *International Journal of Consumer Studies*, 30(1), 64-74.
- Watson, D., Palm, D., Brix, L., Amstrup, M., Syversen, F., & Nielsen, R. 2016. *Exports of Nordic Used Textiles: Fate, benefits and impacts*. [Online]. Copenhagen: Nordisk Ministerråd.
- Wilson, J. P. 2015. The triple bottom line Undertaking an economic, social, and environmental retail sustainability strategy. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 43(4-5), 432-447.
- World Commission on Environment and Development (WCED), 1987. *Our Common Future*. Oxford: Oxford University Press.
- Wu, M. S. S., Chaney, I., Chen, C. H. S., Nguyen, B., & Melewar, T. C. 2015. Luxury fashion brands. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 18 (3), 298–319.
- Yan, R. N., Hyllegard, K. H., & Blaesi, L. F. 2012. Marketing eco-fashion: The influence of brand name and message explicitness. *Journal of Marketing Communications*, 18(2), 151-168.



Sessão 12 - DIGITAL TRANSFORMATION AND PUBLIC SECTOR



UNIVERSIDAD DE SALAMANCA

**LOS EFECTOS DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN LA PERFORMANCE OPERATIVA DE
LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS: UNA BREVE INTRODUCCIÓN**

Departamento de Administración y Economía de la Empresa

Fabricio Saad

Gustavo Lannelongue

Javier González Benito



RESUMEN

Este artículo tiene como objetivo principal identificar las temáticas clave en el proceso de la transformación digital en la cadena de suministro y empezar a reflexionar sobre cuáles son los retos futuros que empresas y académicos deberían abordar en los próximos años, en el ámbito del tema. Como resultado de la lectura de 435 textos extraídos de la base de datos Science Direct, el trabajo aborda cuestiones como: cuáles son los principales sectores objeto de estudio, en qué países se está investigando y con qué métodos, o sobre qué aspectos específicos se verifica un mayor interés por parte de investigadores y revistas, entre otras. Presentamos nuestra definición de transformación digital fijándonos en las cuatro temáticas centrales que encontramos a lo largo de ese proceso de revisión y de qué manera cada una de ellas contribuye en dicha transformación: innovación, entorno, recursos humanos y sostenibilidad. Además, analizamos cómo la literatura aborda el impacto de la transformación digital en los resultados de las organizaciones. De manera adicional son planteadas oportunidades para futuras investigaciones.

Palabras clave:

Transformación Digital, Innovación, Performance, Sostenibilidad, Cadena de Suministro

RESUMO

O principal objetivo deste artigo é identificar as principais questões no processo de transformação digital na cadeia de suprimentos e começar a refletir sobre quais são os desafios futuros sobre o tema que as empresas e os acadêmicos devem abordar nos próximos anos. Como resultado da leitura de 435 textos extraídos da base de dados Science Direct, o trabalho aborda questões como: quais são os principais sectores em estudo, em que países estão investigando e com que métodos, ou sobre que aspetos específicos existe um maior interesse por parte dos investigadores e das revistas, entre outros. Apresentamos a nossa definição de transformação digital olhando para os quatro temas centrais que encontramos ao longo deste processo de revisão e como cada um deles contribui para esta transformação: inovação, entorno, recursos humanos e sustentabilidade. Além disso, analisamos a forma como a literatura aborda o impacto da transformação digital nos resultados das organizações. Finalmente, são apresentadas oportunidades para investigação futura.

Palavras-chave:

Transformação Digital, Inovação, Desempenho, Sustentabilidade, Cadeia de Valor



ABSTRACT

This article identifies the key issues in the process of Digital Transformation in the supply chain and challenges that companies and scholars should address in the coming years about the subject. Using a dataset of 435 texts extracted from the Science Direct database, this paper addresses questions such as: the main sectors under study, the countries in which research is being conducted, the methods used, and the specific aspects of interest to researchers and journals. We present our definition of Digital Transformation by identifying the four central themes that emerged throughout this review process and how each of them contributes to this transformation: technology, business environment, human resources, and sustainability. In addition, we analyze how the literature address the impact of digital transformation on organizational outcomes. We conclude by discussing opportunities for future research.

Keywords:

Digital Transformation, Innovation, Performance, Sustainability, Supply Chain

1. Contexto

En un mundo cada vez menos previsible, donde la incertidumbre es la única certeza posible, las nuevas tecnologías digitales se han transformado en una alternativa clave para los hechos más elementales de nuestro día a día, tales como: pedir una comida en un restaurante a través de códigos QR, comprar una prenda de ropa a través de una experiencia on/off impulsada por las tecnologías de realidad virtual, impartir o recibir clases y, sobre todo “teletrabajar” utilizándose de las nuevas plataformas virtuales como Zoom, MS Teams o Google Meets, solo por quedarnos con algunos de los ejemplos más básicos. Dicha imprevisibilidad se vio apalancada por el contexto de una pandemia que nos impactó entre los años de 2020 y 2022 pero también, y cada vez más, por la influencia de variables como el cambio climático y el ajedrez geopolítico global (ambos con el tema energético de fondo), entre otros factores que de una u otra forma cambian comportamientos de la sociedad y traen mayor complejidad a las empresas y sus ejecutivos.



VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

Algunos entienden este contexto como algo a que suelen llamar “la nueva normalidad”, uno de los términos clave que nos deja el virus causante del COVID en los años de convivencia en nuestra sociedad. Yo lo denominaría “el nuevo caos” y como ya nos lo ha demostrado la historia, el caos es creativo, puede que sea incomodo, pero genera creatividad, innovación, transformación.

En este escenario este trabajo es desarrollado con la firme convicción que la ciencia puede y debe colaborar para que momentos como el actual no sean desaprovechados, y que el digital juega un papel fundamental rumbo a una sociedad y una economía más justa, eficiente y sostenible. Para esto, pensar el digital de forma amplia e integral, más allá de las nuevas tecnologías, pero teniéndolas en cuenta como algo clave en este proceso, nos parece fundamental.

Las organizaciones de distintos sectores han pasado, de la nada, a enfrentarse a un reto, así como a una oportunidad única en su historia. Si bien es verdad que muchas de ellas han sufrido hasta el punto de cerrar sus puertas, otras tantas lograron éxitos importantes llevando a cabo un proceso decisivo de transformación digital de sus negocios. Se suma a este escenario empresarial extremadamente volátil y al frenético ritmo en que se realizan los cambios tecnológicos, el hecho de que muchos toman por certezas absolutas las bondades que dichas evoluciones, llevadas a cabo a la luz de las tecnologías digitales, suponen. Se torna esencial dar lugar a evaluar de qué manera se producen y qué impactos realmente positivos estos cambios presentan. Mas allá de esto, se hace imprescindible una evaluación constante del proceso y de las directrices que marcan el camino de dichas transformaciones.

Quizás esta reflexión deba iniciarse por el individuo, una vez que la empresa sería, en último análisis, resultado de un conjunto de individuos trabajando en pro de un objetivo común y produciendo algo (sea un producto o servicio) para satisfacer a las expectativas de otros individuos denominados clientes, consumidores, compradores, usuarios, etc. En este sentido, muchas de las cuestiones fundamentales se encontrarían en la misma sociedad en la que vivimos, cuyas estructuras tienden a la “licuefacción”, a la pérdida de solidez, y a una ruptura del individuo con la idea de conjunto, algo incluso que merece la pena ser estudiado a la luz de los efectos de la pandemia actual.



VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

Según lo expresa uno de los filósofos modernos más reconocidos en términos globales, Sygmunt Bauman (1999), “vivimos en el momento de la modernidad fluida en el que fallan los vínculos entre las elecciones individuales y los proyectos y las acciones colectivos”, donde “las estructuras de comunicación y coordinación entre las políticas de vida individuales y las acciones políticas colectivas se distancian de un objetivo común”, he ahí la pregunta que nos cabría hacer, aunque para algunos no quepa duda: ¿Qué papel juega el digital en esta nueva sociedad líquida-gaseosa? Y, si vamos más allá: ¿Cómo dicho papel impacta en las empresas y en la economía global?

De una u otra forma, uno de los temas colaterales tratado a lo largo del presente trabajo de tesis doctoral, que se ha llevado a cabo bajo este contexto económico de crisis y cambio mundial, es justamente comprender los efectos de dicho período en el proceso de transformación digital de las empresas en España, para así conocer qué sectores podrían estar beneficiándose más fuertemente, tanto del contexto como de dicha transformación, y en qué circunstancias. Algunos artículos académicos ya empiezan a abordar el tema: *outcomes for global supply chain* de Fonseca & Azevedo (2020), *Digital inclusion for resilient post-covid-19 supply chain: smallholder farmer perspectives* de Quayson et al. (2020) e *Immediate impact of COVID-19 pandemic on farming systems in Central America and Mexico* de Lopez-Ridaura et al. (2021), solo por citar algunos ejemplos.

Frank et al., 2019 y Pramanik et al., 2019 coinciden al afirmar que urge considerar en dicha ecuación entre desempeño y transformación digital la capacidad de adaptación que las empresas tienen para enfrentarse a estos cambios que la inclusión de las nuevas tecnologías y la digitalización implican, por lo que urge ser conscientes de las variables que influyen en el proceso.

Entre otros aspectos se hace necesario entender, una vez que muchas de las empresas estarían poniendo sus recursos apostando por un posicionamiento tecnológico impulsado por el conocimiento digital en la búsqueda por obtener una ventaja competitiva sostenible, qué papel juegan los recursos (humanos y no) en dicho proceso de transformación. De hecho algunos autores ya apuntan este factor como, un posible inconveniente corporativo de las pequeñas empresas frente a los gigantes globales y señalan que resulta clave la reflexión acerca de cuál el impacto de este recurso cada vez más escaso (en la disputa por profesionales



VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

y recursos financieros, por ejemplo) y valioso (para las empresas que, por lo tanto, logran reclutarlos).

Trabajos como *The interplay of digital transformation and collaborative innovation on supply chain management* de Abdalla & Nakagawa (2021) en *Journal of Product Innovation Management*, Foroughi (2020) en *Supply chain workforce training: addressing the digital skills gap* así como en *Digital transformation and supply chain management: a lean six sigma perspective* de Tay & Loh (2021) investigan acerca del papel de las personas como “recursos” clave en el proceso de transformación corporativa e incluso reflexionan acerca de los aspectos de otras teorías dedicadas al tema RRHH en ese contexto. Por su vez, la importancia de la gestión del conocimiento se evidencia en la preocupación de algunos autores al proponer un debate acerca del desarrollo de *frameworks para el tema*. Uno de estos textos es *Zachman framework in the agile digital transformation*, de Bondar et al. (2017) con considerable cantidad de citas a la fecha.

El tema performance, a la vez, y más específicamente la influencia de la transformación digital en la performance operativa de las empresas, alcanza, día tras día, más importancia y distintos recortes en la literatura académica. AlMulhim, (2021) en *Smart supply chain and firm performance: the role of digital technologies*, Sundaran et al. (2020) en *Digital transformation of business models: a systematic review of impact on revenue and supply chain* e Ivanov et al. (2019) con *The impact of digital technology and industry 4.0 on the ripple effect and supply chain risks analytics* publicado en *International Journal of Production Research*, son 3 ejemplos de artículos de abordan la temática.

Si vamos más allá de la organización, sabemos que, aunque una determinada empresa sea un gigante global de cierto sector y que sus decisiones tengan considerada fuerza de empuje sobre una o más cadenas, la transformación no ocurre sin que esta cadena de alguna forma se involucre a ello. Encontramos en la literatura una serie de artículos dedicados a evaluar la influencia del entorno en la TD de las empresas, entre los cuales más de una docena que se dedican a entender los impactos de la variable sector sobre dicho proceso de transformación, merece la pena destacar: Annosi et al. (2021) en *Industrial Marketing Management* al estudiar el proceso de digitalización en el sector de alimentos y bebidas, Gorbunova & Petrova (2019) para *International Journal of Supply Chain Management* considerándose el mismo proceso llevando a cabo un estudio acerca de la industria de la música en Rusia y Paolucci et al. (2021)



VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

para *International Journal of Operations and Production Management* al estudiar el fenómeno en la industria automotriz italiana. Ya la relación digitalización x performance operativa considerándose una perspectiva sectorial es abordada en *Value opportunities for automotive manufacturing in conditions of digital transformation of the automotive industry* de Cherviakova & Cherviakova (2018), y en *The digitisation of food manufacturing to reduce waste: case study of a ready meal factory* de Sagtop & Rakinifaid (2019).

Asimismo, la temática de la variable sector y sus impactos sobre el proceso no agota toda la discusión acerca de la influencia del entorno en la transformación digital de las empresas una vez que otros dos temas aparecen con cierta frecuencia y empiezan a apuntar que no es el sector en sí mismo el que afecta dicha transformación (o al menos en la mayoría de las veces) sino otras dos variables claves: la posición de la empresa en la cadena de suministro y más aún, si estamos hablando de una cadena tradicional o algo más parecido a una red de valor.

Otra temática esencial que surge al estudiar el fenómeno de la TD de una forma más amplia, y sin amarras, es la reflexión acerca del rol de la sostenibilidad en esta ecuación:

“¿Serían las empresas con modelos de negocios más sostenibles (desde una perspectiva amplia del concepto) más sensibles a la transformación digital y su importancia para los negocios o en realidad al revés, es decir: dicho proceso de transformación es lo que cambia los modelos de algunas empresas tornándolas más sostenibles (con la misma amplitud que nos pide el concepto)?”

El digital como forma de garantizar la sostenibilidad en el core del modelo de negocios de las empresas es abordado por Li et al. (2020) y por Klein et al. (2021) en su artículo para *Journal of Product Innovation Management*, por ejemplo. A la vez, Andrews et al. (2021), Ozkan-Ozen et al. (2020) y Del Giudice et al. (2020) en *International Journal of Logistics Management* hablan en su artículo del reto de la economía circular y su correlación con la transformación digital para las empresas, sectores, gobiernos y sociedades mientras que autores como Belhadi et al. (2021) y Martín-Gómez et al. (2019), tratan del digital y su rol en la sostenibilidad de la cadena. Finalmente, Hodorog et al. (2021) y Fukuda (2020) en su artículo para *International Journal of Production Economics*, para mencionar dos de los artículos más citados a la fecha, se dedican a investigar el tema RSC (responsabilidad social corporativa) y sus impactos para la transformación digital de las empresas.



VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

La literatura subraya que la posición de la empresa en la cadena de suministro impacta para que esta logre ventajas sostenibles al llevar a cabo dicha transformación, una temática que aparece muy asociada al hecho que empresas con posiciones más *upstream* en la cadena supuestamente tendrían una ventaja en términos de asimetría de la información cuando son comparadas a sus *suppliers* en posición *downstream* en la misma cadena, resultando así como un segundo posible inconveniente de la TD para estas empresas. El asunto es estudiado de forma más estructurada por Jean et al. (2020) en su artículo de origen británico nombrado *The moderating effect of virtual integration on intergenerational governance and relationship performance in international customer–supplier relationships* pero también es abordado por Ramirez-Duran et al. (2021), entre otros. Ya el nivel de desarrollo de la cadena (si estamos hablando de una red o todavía de una cadena tradicional de suministro) es explorado por Cichasz et al. (2020) en su artículo para *International Journal of Logistics Management*, así como lo hace Bejlegaard et al. (2021), entre otros.

Además, nos parece clave estudiar los antecedentes (barreras, potenciadores y motivadores) que podrían impactar este proceso de digitalización como lo son la inversión en innovación de cada empresa, su tamaño, etc. Así como también, la forma como ocurre el proceso de garantía de una ventaja competitiva – es decir: qué papel juega no solo la teoría de RBV pero también los impactos del digital sobre la asimetría de la información y a su vez, de esta sobre los costes de transacción y demás resultados operativos.

Evidentemente, el cambio de siglo ha traído consigo un cambio de paradigma, como lo mencionamos anteriormente, tanto a nivel macro como microeconómico, por lo cual resulta necesario considerar los efectos de tal variación también en las áreas de inversión e innovación a partir de la instalación definitiva de la era digital como acelerador del mundo globalizado, generando una disrupción de dimensiones nunca antes vistas en la historia, afectando todos los estamentos de la sociedad, sin quedar exento, por supuesto, el comercio y la industria. El tema ya lo introduce Gavilán, I. (2018) al abordar la transformación digital en el sector manufacturero y afirmar que tal “disrupción implica cambios radicales en una industria, una alteración de las reglas del juego”.

Dentro de estos cambios, según lo presenta Santiago, C. (2018) “sobresalen la automatización, el análisis de datos, la accesibilidad, la agilidad y la simplicidad, pilares que tienen por objeto la apropiación de réditos respecto a la gestión de la incertidumbre, la adaptabilidad al



cambio.” Es por estos motivos que la capacidad de adaptación a todo lo relativo al manejo de las nuevas tecnologías en la era digital se vuelve imprescindible para una empresa que quiera prevalecer en el mercado (en constante transformación y producto de la incorporación de las nuevas circunstancias que, parafraseando a Bauman nuevamente, le dan al tiempo cada vez más historia, pues, también es cada vez mayor la “velocidad de movimiento a través del espacio”, al volverse “una cuestión de ingenio, imaginación y recursos humanos”).

2. Objetivos y tesis propuesta

Este trabajo nace de la curiosidad del doctorando por los temas relacionados a lo digital y sus impactos en el día a día de las personas, tema que aparece a menudo en su trayectoria profesional primeramente como ejecutivo de marketing en grandes organizaciones y luego como profesor, académico e investigador. Asimismo, cabe resaltar que este estudio de tesis doctoral, desde su primer momento, está cien por cien enfocado en el ámbito de las organizaciones, planteando específicamente estudiar los impactos de dicha transformación en los resultados operativos de la empresa y, por consecuencia, el papel que dicha transformación juega en las cadenas de suministros. También merece la pena destacar el ámbito en que se ha desarrollado el estudio: la economía española, aunque la orientación y el compromiso con la replicabilidad del estudio en cualquier otra economía, se refleja en la metodología.

El objetivo principal es investigar si la transformación digital impacta en los resultados operativos de las empresas españolas, de qué forma (positiva o negativamente) y en que contextos. Dicho objetivo surge a partir de dos evidencias originarias de la literatura y es resultado de un análisis bibliométrico que incluyó 435 artículos al inicio del proyecto teniendo como recorte los textos publicados acerca del tema hasta el final de 2021. Este análisis, que posteriormente es explorado en el capítulo cuatro de este trabajo, nos enseña que: **(a)** es creciente la curiosidad acerca del tema demostrada en artículos como: AlMulhim, (2021) en *Smart supply chain and firm performance: the role of digital technologies*, Sundaran et al. (2020) en *Digital transformation of business models: a systematic review of impact on revenue and supply chain* e Ivanov et al. (2019) con *The impact of digital technology and industry 4.0 on the ripple effect and supply chain risks analytics* publicado en *International Journal of*



VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

Production Research, solo por nombrar tres de los de textos más citados y **(b)** queda evidenciada la ausencia de trabajos publicados que objetiven estudiar esta relación transformación digital x performance corporativa desde un punto de vista más práctico y que nos permita aprender con los resultados y extrapolarlos para toda una economía, un sector o algún contexto específico. Es decir: a lo largo de este proceso de revisión, casi siempre nos hemos deparado con estudios de caso, muchas veces llevados a cabo en un contexto pre pandémico en que empresas y cadenas todavía no habían experimentado la disrupción causada por la crisis o por los nuevos comportamientos de un consumidor cada vez más *omnichannel*, exigente e inediatista. En los últimos años, el *tema* transformación digital (TD) asociado a la cadena de suministro (CS) ha sido destacado en trabajos académicos, bien como su aplicación real en el mundo de los negocios. Sin embargo, observamos que todavía hay una brecha teórica, dada la baja cantidad de trabajos publicados que exploran la relación directa entre los dos temas. Según un conteo en las bases de datos académicas *Emerald* y *Science Direct*, los estudios relacionados con las temáticas han crecido, pero aún son algo escasos si comparamos con el potencial del tema TD como un todo (como se ilustra en la siguiente tabla).

Tabla 1 – Número de citas* en trabajos clasificados con los temas TD x TD + CS

citas (15/10/22)	TD	TD+CS
Emerald	36429	2240
Science Direct	250647	12845

* citas totales en artículos filtrados de ambas bases comparándose el tema TD con TD+CS a la fecha de xx

FUENTE: Elaboración propia

Una tercera evidencia **(c)** de la importancia del tema, es oriunda de nuestra observación al participar de inúmeros congresos del sector empresarial enfocados en el digital, de estudiar los planes del gobierno (español) con enfoque en la nueva economía y en especial el rol del digital, etc. Este contacto digamos “práctico, de calle, de la vida real que ya está aplicando el digital” a lo largo de esta tesis, terminó por reforzar nuestra suposición de que tal GAP identificado a partir de la literatura – estudiar el impacto de la transformación digital en la performance operativa de las empresas - sería una buena opción por su potencial

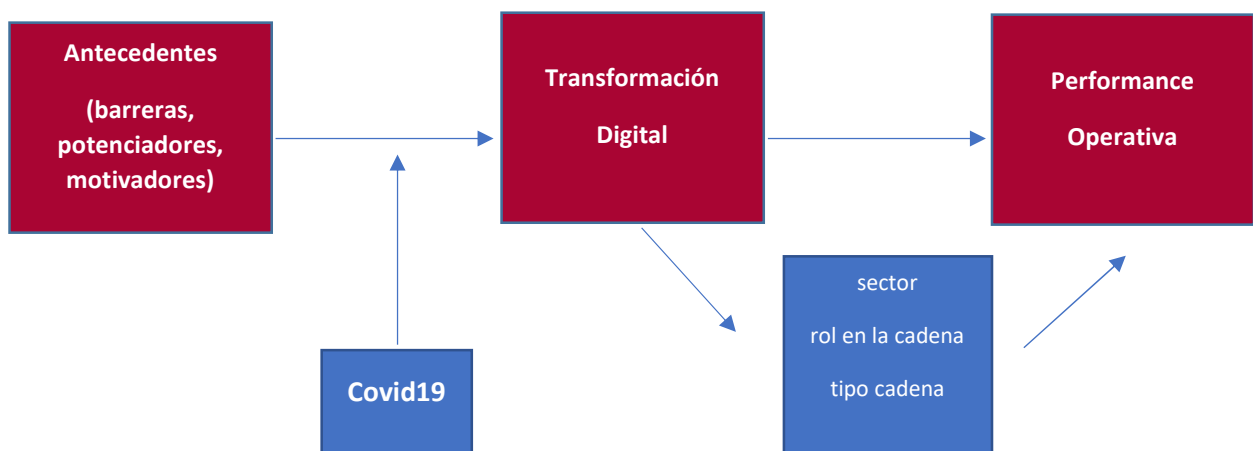


VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

replicabilidad y aplicabilidad inmediata en una sociedad que lo desea (sea por presiones gubernamentales o de mercado).

No obstante, entendemos que dicho objetivo pasa ante todo por el pleno entendimiento del fenómeno de la Transformación Digital como un constructo de por sí, pero también por estudiar los factores externos a la relación TD x Performance como son sus antecedentes, el entorno de la organización o los efectos de la pandemia de COVID19 en dicha relación.

Figura 1 – Idea principal de un constructo base TD en cuanto a tema de investigación



FUENTE: Elaboración propia

Así que, a través del presente trabajo pretendemos proponer la siguiente tesis:

La transformación digital (TD) afecta, cada vez más, la performance operativa de las empresas (españolas) pero de forma distinta según los factores que conforman el concepto de TD y, posiblemente, según otras variables externas a la organización (entorno). Comprender de qué forma ocurren estas relaciones e impactos, permitirá dirigir el esfuerzo que ponga una empresa en determinados factores buscando maximizar sus resultados en un futuro cada vez más digital.

Para

contestarla nos planteamos algunos retos:

1. Que sea algo replicable a cualquier otra economía/ escenario;



VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

2. Que genere conocimiento aplicable desde un punto de vista de la organización, brindando así algún tipo de provecho (aunque indirecto) a la sociedad;
3. Que no se limite a una conclusión y sí que fomente una reflexión más amplia generando otras líneas de investigación acerca del tema;
4. Que vaya más allá de la digitalización, entendiendo las tecnologías como parte del proceso de transformación y no como un fin en sí mismo (según lo explicaremos en los siguientes capítulos).

Además:

Cuáles son los posibles inconvenientes del proceso, cuál es el impacto de la variable sector, el impacto de la posición de la empresa en la cadena de suministro (y tipo de cadena), los efectos del COVID y el contexto actual, la relación sostenibilidad x transformación digital x sostenibilidad, los recursos humanos como clave del proceso, las barreras y antecedentes para transformar, son piezas que hacen parte de un gran rompecabezas que nos proponemos a armar considerando el objetivo de estudiar los impactos de dicho proceso en la performance operativa de las empresas teniendo como escenario la economía española.

3. La importancia del tema para las empresas

Como ya lo hemos mencionado, el ritmo frenético al que se realiza la adopción de las nuevas tecnologías se ha acelerado de forma abrupta e inesperada por el contexto actual de una sociedad en transformación. Transformación esta apalancada por una pandemia y por los cambios climáticos y geopolíticos, pero fundamentalmente por los nuevos comportamientos de los consumidores frente a este escenario. Si cambiamos la forma como nos alimentamos, trabajamos, estudiamos, viajamos, compramos, o sea, la forma como vivimos, estamos de una u otra manera impactando directamente a cada una de las empresas y sus respectivas cadenas de suministros, involucradas en dichos procesos.

El sentido común, hace que se tomen por certezas absolutas las bondades que dichos cambios suponen, sin dar lugar a evaluar qué impactos realmente positivos presentan, al mismo



tiempo que la temática gana cada vez más importancia en todos los planes gubernamentales (en España esto queda fuertemente reflejado en los documentos España 2030 y 2050) e inviabiliza que pensemos en un congreso o feria de negocios sin que “el digital” juegue un rol central.

De este modo, podemos afirmar que el tema de esta tesis doctoral tiene una gran relevancia para las empresas hoy en día, una vez que resulta clave al momento de realizar una incursión rumbo a las nuevas tecnologías hacia la transformación digital, considerar en que determinadas circunstancias esta es viable y positiva e incluso cuándo podría resultar un efecto nocivo para la efectividad y cómo hacer para evitarlo según nos apunta Nasiri (2020) al afirmar que *“before redesigning a business in the digital age, there is a need to think about the type of business and the appropriate digital procedures for implementation”*. En nuestra percepción, entender la forma como se presenta dicho proceso, atraviesa dos visiones complementarias: los impactos de la TD en las cadenas de suministros (factores externos a la organización) y los impactos de la TD en la empresa (factores internos).

Nos parece fundamental para justificar la importancia del tema y su aporte a las empresas y sus directores, añadir el hecho de que para transformar es necesario estudiar y comprender los factores internos de la organización y las rentas extras que dichos factores pueden garantizar en un contexto cada vez más inestable y de alta complejidad para los negocios. Si entendemos la transformación digital como algo que cambia en su esencia la forma en que opera cada empresa (y todas sus áreas) en la búsqueda por generar mayor valor a sus clientes, empleados, accionistas y demás *stakeholders*, también queda claro que esta supone un cambio cultural profundo, que pide a las compañías que desafíen constantemente el *status quo*.

Es decir: entender el rol de la sostenibilidad como modelo de negocios y su relación con el digital, el papel de los recursos humanos, la importancia de la inversión en innovación, entre otros factores clave es algo cada vez más esencial para el porvenir de cualquier empresa. Entendemos que la colaboración de esta tesis doctoral para las empresas y sus ejecutivos, también va por ahí. Entender el proceso de transformación digital pasa, de forma obligatoria, por entender el papel de los datos originarios de dicho proceso, por fijarse en la importancia de la experiencia del usuario (UX, CX, BX), por minimizar costes para garantizar un precio final cada vez más justo como única forma de sobrevivir a consumidores cada vez más exigentes,



VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

inmediatistas y que nos piden más por menos. Pasa también por la preocupación por la seguridad/ privacidad, pero, ante todo, por garantizar un negocio con propósito, inclusivo, sostenible y que se preocupe con la diversidad y la accesibilidad para las personas.

Así que, no obstante el papel de la tecnología, queda claro que la transformación necesaria para responder a todas estas nuevas demandas y comportamientos por parte de consumidores (y de la sociedad) va mucho más allá y nos pide como investigadores, gobernantes, ciudadanos e incluso como ejecutivos/ directores responsables por el porvenir de miles de organizaciones y millares de puestos de trabajo, impactando directa o indirectamente la economía de todo un país, una visión más amplia para actuar en mundo de alta complejidad. En resumen: estamos hablando de un mundo donde la eficiencia de las personas lleva a empresas más eficaces desde que, y siempre que, buscamos entenderlo bajo la óptica de la licuefacción y de la transformación (Bauman, 1999). Entendemos que la presente tesis doctoral puede aportar su granito de arena en este gran rompecabezas denominado TD llevando algo de valor tanto para las empresas, como para sus ejecutivos.

Finalmente, teniendo como correcto que el fin último de una estrategia corporativa es generar renta (ingresos) a largo plazo y que los factores productivos de la empresa dependen fundamentalmente de la construcción de ventajas competitivas sostenibles para que esta obtenga éxito en dicha tarea, algunos de los recursos, capacidades o tipos de conocimiento de la organización - siguiendo requisitos postulados por autores como Barney (1991), Grant (1991) y Peteraf (1993) – pueden convertirse en estratégicos y valiosos. Creemos que aquí también aporta algo la transformación digital a las empresas y, por lo tanto, igualmente importante es entender como ocurre este proceso en la organización y su entorno.

De hecho, por todo lo que nos enseña la literatura, estamos hablando de un proceso que tiene la capacidad de involucrar toda la organización, la cadena, desarrollar talentos y habilidades, un fenómeno que, creemos, se convierte cada vez más, en condición *sine quo non* no solo en la búsqueda de la organización por generar tales rentas extraordinarias de forma sostenible sino para el futuro de cualquier empresa. Así que, tal vez resida ahí, en el desarrollo de la organización a lo largo de dicho proceso de transformación, la principal ventaja e importancia para las compañías y consecuentemente para las cadenas de suministros involucradas en esto.



Peteraf (1993) ya afirmaba que es precisamente el desarrollo de los recursos valiosos y, por supuesto, escasos (como son los recursos “digitales”) los que permiten a las organizaciones obtener provecho de rentas extraordinarias, aunque ese concepto, de escasez y valoración de los recursos, nos ha sido introducido por Barney (1991) en su artículo basal acerca de la teoría RBV.

3.1 Importancia de estudiar la TD en la óptica de las cadenas de suministros

Usategui (1999) nos recuerda que la digitalización, aunque muy favorable en un escenario idóneo, no siempre puede ser vista como la piedra angular, es decir: como el Santo Grial para la incorporación de una empresa en la nueva era. El mismo autor afirma que, aunque pudiera parecer, a priori, una paradoja, no es el cambio en sí mismo lo que garantiza el éxito, sino las condiciones ideales para que ese cambio tenga lugar. He aquí algunos ejemplos, que nos trae en su reflexión:

- A. Se inventa y se desarrolla un nuevo producto cuya calidad conoce el vendedor, pero no los compradores: estos no saben si el vendedor es un vendedor de un producto de calidad alta o un vendedor de un producto de calidad baja (no conocen el tipo de vendedor);
- B. Surgen nuevas ocupaciones con el desarrollo de la economía del conocimiento y los trabajadores están mejor informados que los empresarios sobre su productividad en esas ocupaciones: el empresario no sabe si el trabajador es muy productivo o si es poco productivo;
- C. Una empresa de seguros ofrece un seguro contra el ataque de ciertos virus informáticos; la empresa de seguros tiene menos información que cada uno de sus clientes potenciales sobre las defensas que éste tiene para evitar la invasión de esos virus o sobre el riesgo de contagio que se deriva de sus usos informáticos;
- D. Varias empresas desean financiar sus proyectos de generación y desarrollo de innovaciones (I+D) en el mercado de capitales (emitiendo acciones u obligaciones) o



VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

mediante préstamos bancarios: los inversores del mercado de capitales y los bancos no pueden distinguir unos proyectos de otros según su rendimiento neto esperado y su nivel de riesgo.

Para todos estos ejemplos se genera un problema de *selección adversa* en la que, al menos una de las partes involucradas (la que posee desventajas informativas) se ve perjudicada económicamente a causa de la asimetría de información. Ese factor, nos revela la literatura, podría ser decisivo al estar correlacionado con el papel que una empresa ocupa en la cadena (*upstream x downstream*) puesto que afectaría los resultados originales de la performance digital de dichas empresas (Pagani and Pardo, 2017; Vendrell-Herrero et al., 2017), hecho a ser testado en una de las hipótesis de este estudio.

Según George A. Akerlof (1970), una de las causas del problema de la asimetría sería que “a structure is given for determining the economic cost of dishonesty”. Este principio contiene, a su vez, la noción de una especulación que no siempre basada en la ética, sino en la supremacía del beneficio, puede hacer que aquellos productos que peor calidad tienen compitan y desplacen a sus superiores, debido a una asimetría informativa creciente. Además, es pertinente considerar que la propia noción de colaboración, esencial entre cada uno de los componentes del sistema de producción y distribución, contempla también a los integrantes de la cadena de suministro: “(...) *collaboration begins with customers and extends throughout the firm from the distribution of finished goods to the manufacturing and procurement of raw materials to work with material and service suppliers (...)*” (Kiel et al., 2017; Klein and Rai, 2009; Nordman and Tolstoy, 2016; Zhao et al., 2015).

Uno de los elementos fundamentales para garantizar la efectividad del proceso de digitalización de la cadena de suministro, a partir del incremento de la presencia de las nuevas tecnologías aplicadas a la economía, es la capacidad colaborativa de los entes involucrados, según lo deja en claro distintos autores como Scuotto et al. (2017): “*digital transformation increases collaboration*” y Akter et al. (2016): “*we define relationship performance as the appropriate level of collaboration, both internally and externally, between companies and their suppliers, built for conducting business*”. Tal concepto también está presente en lo que algunos autores denominan redes de valor, que serían una evolución de la cadena de valor tradicional como la conocemos y suponen una ventaja competitiva para las empresas ahí



implicadas (en esa red) a la vez que podría impactar positivamente en la performance digital (Pagani and Pardo, 2017; Cozzolino, Corbo and Aversa, 2021).

Así que, entendemos que el hecho de comprender como se da este fenómeno de digitalización y transformación en la cadena de suministro, el impacto del tipo de cadena y como el digital puede colaborar en el desarrollo de redes de valor, el papel de la cocreación y de la asimetría de la información sumándose a la importancia cada vez mayor del tema, de por sí, ya justifica el esfuerzo dedicado a nuestra investigación.

4. Bibliografía

Abdalla, S., & Nakagawa, K. (2021). The Interplay of Digital Transformation and Collaborative Innovation on Supply Chain Ambidexterity. *Technology Innovation Management Review*, 11(3), 45-56.

Akerlof, G. 1970. "The market for lemons: Quality uncertainty and the market mechanism". *Quarterly Journal of Economics* 89, pp. 488-500.

Akter, S., Wamba, S.F., Gunasekaran, A., Dubey, R., Childe, S.J., 2016. How to improve firm performance using big data analytics capability and business strategy alignment? *Int. J. Prod. Econ.* 182, 113–131.

AlMulhim, A. F. (2021). Smart supply chain and firm performance: the role of digital technologies. *Business Process Management Journal*, 27(5), 1353-1372.

Andrews, D., Newton, E., Adibi, N., Chenadec, J. & Bienne, K. (2021). A circular economy for the Data Centre Industry: Using Design Methods to Address the Challenge of Whole System Sustainability in a Unique Industrial Sector. *Sustainability*, 13 (11), 6319.

Annosi, M. C., Brunetta, F., Bimbo, F., & Kostoula, M. (2021). Digitalization within food supply chains to prevent food waste. Drivers, barriers and collaboration practices. *Industrial Marketing Management*, 93, 208-220. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.01.005>

Bauman, Z. (1999). *Modernidad líquida*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.

Belhadi, A., Kamble, S., Jabbour, C. J. C., Gunasekaran, A., Ndubisi, N. O., & Venkatesh, M. (2021). Manufacturing and service supply chain resilience to the COVID-19 outbreak: Lessons learned from the automobile and airline industries. *Technological Forecasting and Social Change*, 163, 120447.

Büyükoçkan, G., Göçer, F., 2018. Digital supply chain: literature review and a proposed framework for future research. *Comput. Ind.* 97, 157–177.

Chervyakova, V., & Chervyakova, T. (2018). Value Opportunities for Automotive Manufacturers in Conditions of Digital Transformation of the Automotive Industry. *Journal of Applied Economic Sciences*, 13(8), 2351-2362.



VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

- Del Giudice, M., Chierici, R., Mazzucchelli, A., & Fiano, F. (2020). Supply chain management in the era of circular economy: the moderating effect of big data. *International Journal of Logistics Management*, 32(2), 337-356.
- Fonseca, L. M., & Azevedo, A. L. (2020). COVID-19: outcomes for Global Supply Chains. *Management & Marketing*, 15(s1), 424-438.
- Foroughi, A. (2020). Supply chain workforce training: addressing the digital skills gap. *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*, 11(3), 683-696.
- Frank, A. G., Dalenogare, L. S., & Ayala, N. F. (2019). Industry 4.0 technologies: Implementation patterns in manufacturing companies. *International Journal of Production Economics*, 210, 15-26.
- Fukuda, K. (2020). Science, technology and innovation ecosystem transformation toward society 5.0. *International Journal of Production Economics*, 220, 107460.
- Gorbunova, I. B., & Petrova, N. N. (2019). Music computer technologies, supply chain strategy and transformation processes in socio-cultural paradigm of performing art: Using digital button accordion. *International Journal of Supply Chain Management*, 8(6), 436-445.
- Hodorog, A., Petri, I., Rezgui, Y., & Hippolyte, J. L. (2021). Building information modelling knowledge harvesting for energy efficiency in the Construction industry. *Clean Technologies and Environmental Policy*, 23(4), 1215-1231.
- Ivanov D., Dolgui A. & Sokolov, B. (2019) The impact of digital technology and Industry 4.0 on the ripple effect and supply chain risk analytics. *International Journal of Production Research*, 57:3, 829-846, DOI: [10.1080/00207543.2018.1488086](https://doi.org/10.1080/00207543.2018.1488086)
- [Jean, R.J.B.](#), [Kim, D.](#), [Lien, Y.C.](#), & [Ro, S.](#) (2020), The moderating effect of virtual integration on intergenerational governance and relationship performance in international customer–supplier relationships. [International Marketing Review](#), 37(3), 579-592.
- Klein, S. P., Spieth, P., & Heidenreich, S. (2021). Facilitating business model innovation: The influence of sustainability and the mediating role of strategic orientations. *Journal of Product Innovation Management*, 38, 271-288.
- Li, Y., Dai, J., & Cui, L. (2020). The impact of digital technologies on economic and environmental performance in the context of industry 4.0: A moderated mediation model. *International Journal of Production Economics*, 229, 107777.
- Lopez-Ridaura, S., Sanders, A., Barba-Escoto, L., Wiegel, J., Mayorga-Cortes, M., Gonzalez-Esquivel, C., & García-Barcena, T. S. (2021). Immediate impact of COVID-19 pandemic on farming systems in Central America and Mexico. *Agricultural Systems*, 192, 103178.
- Nasiri, M., Ukko, J., Saunila, M., & Rentala, T. (2020). Managing the digital supply chain: the role of smart technologies. *Technovation*, 96, 102121.



VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

Paolucci, E., Pessot, E., & Ricci, R. (2021). The interplay between digital transformation and governance mechanisms in supply chains: evidence from the Italian automotive industry. *International Journal of Operations & Production Management*, 41(7), 1119-1144.

Pramanik, H. S., Kirtania, M., & Pani, A. K. (2019). Essence of digital transformation—Manifestations at large financial institutions from North America. *Future Generation Computer Systems*, 95, 323-343.

Quayson, M., Bai, C., & Osei, V. (2020). Digital inclusion for resilient post-COVID-19 supply chains: smallholder farmer perspectives. *IEEE Engineering Management Review*, 48(3), 104-110.

Scuotto, V., Caputo, F., Villasalero, M., Del Giudice, M., 2017. A multiple buyer–supplier relationship in the context of SMEs' digital supply chain management. *Prod. Plann. Contr.* 28 (16), 1378–1388.

Tay, H. L., & Loh, H. S. (2021). Digital transformations and supply chain management: a lean six sigma perspective. *Journal of Asia Business Studies*, 16(2), 340-353.

Usategui Díaz, José M. 1999. "Información asimétrica y mecanismos de mercado." *Ekonomiaz: Revista Vasca de Economía* 45, pp. 116-141.



Sessão 13 - FINANCE AND ACCOUNTING

FINANZAS SOSTENIBLES E INVERSORES SOCIALMENTE RESPONSABLES

ISR y desempeño ambiental

**Lázaro Rodríguez-Ariza, Maria Victoria López-Pérez, Lourdes Arco-Castro and
Almudena Macías-Guillén**

Resumen

Las finanzas sostenibles se verían impulsadas por la existencia de inversores socialmente responsables (ISR) y de inversores estables. Se trata de analizar en qué medida sus inversiones resultan determinantes en la adopción por parte de las empresas de medidas medioambientales, tanto reactivas, conducentes a reducir la huella e impacto medioambiental, como proactivas, tendentes a conseguir energías limpias y la recuperación del entorno y más vinculadas a la sostenibilidad a largo plazo.

Para lograr este objetivo se parte de una muestra formada por 419 observaciones de las 94 empresas europeas que han cotizado en el Dow Jones Sustainability Index durante el periodo de estabilidad económica comprendido entre 2015-2019.

Palavras-chave: Desempeño medioambiental corporativo; proactividad; reactividad; inversores socialmente responsables; mínimos cuadrados generalizados.

Abstract

Sustainable finance would be boosted by the existence of socially responsible investors (SRI) and stable investors. The aim is to analyze the extent to which their investments are decisive in the adoption by companies of environmental measures, both reactive, aimed at reducing their environmental footprint and impact, and proactive, aimed at achieving clean energy and the recovery of the environment and more linked to long-term sustainability.

To achieve this objective, we analyze a sample consisting of 419 observations of the 94 European companies listed on the Dow Jones Sustainability Index during the period of economic stability from 2015-2019.

Keywords: Corporate environmental performance; proactivity; reactivity; socially responsible investors; generalized least squares.



1 INTRODUCCIÓN

Los ISR pueden jugar un papel determinante en el desempeño ambiental corporativo. Partimos de la base de que los ISR valoran factores medioambientales, sociales y de gobierno corporativo (ESG) en la toma de decisiones de inversión (Alliance, 2019; Miralles-Quirós et al, 2020; Widyawati, 2020) y, en la medida que las prácticas adoptadas por las empresas responden a sus demandas y requerimientos, se espera que mantengan establemente su inversión. El volumen de ISR ha ido aumentando significativamente en las dos últimas décadas (Chatzitheodorou et al, 2019), lo que puede tener un efecto sobre la orientación de las políticas empresariales que afectan a la sostenibilidad.

El inversor que demanda que las empresas realicen inversiones sostenibles (Ryszawska, 2016) puede tener objetivos tales como explotar nuevas oportunidades financieras o evitar riesgos potenciales relacionados con aspectos medioambientales y sociales (Chatzitheodorou et al., 2019). También se puede relacionar este tipo de inversión con la obtención de ventajas competitivas que aseguren la creación de valor y la sostenibilidad empresarial a medio o largo plazo (Chatzitheodorou et al., 2019). En la medida que el peso, y consecuentemente el grado de control, de los accionistas con criterios de sostenibilidad sea significativo puede incidir en las prácticas medioambientales que desarrolle la empresa a través de su participación o influencia en los consejos de administración. Asimismo, la estabilidad de este tipo de ISR podría llevar a las empresas a mantener las prácticas medioambientales que se acomoden a las demandas de estos inversores. Por último, el volumen de inversión de los ISR puede llevar a que las empresas los consideren un stakeholder relevante cuyas demandas han de atender.

Así, el trabajo tiene como objetivo analizar la incidencia de los ISR (Kordsachia et al., 2021; Rathner, 2013) sobre las prácticas medioambientales -distinguiendo entre proactivas y reactivas- que adoptan las empresas. Para ello se toman tres aspectos de los ISR. En primer lugar, si las prácticas medioambientales vienen determinadas por el porcentaje de participación de los ISR respecto al total de inversores, a fin de delimitar si el poder y capacidad de control de estos inversores tiene un efecto sobre dichas prácticas medioambientales. En segundo lugar, se analiza si la estabilidad de los ISR incide en las prácticas medioambientales. La estabilidad de los ISR llevaría a las entidades a atender sus requerimientos, en este caso en el ámbito medioambiental. Por último, se estudia si el valor de las inversiones socialmente responsables incide en las prácticas medioambientales. La idea que subyace es que, si el valor de los ISR es relevante, las empresas tratarán de atender las demandas y requerimientos de sus grupos de interés principales. Los resultados muestran que la existencia de unos ISR significativos es suficiente para promover prácticas medioambientales, si bien se requieren características adicionales como la estabilidad de las inversiones y el valor de las mismas, para que sean proactivas. En caso contrario, los ISR considerarían las prácticas reactivas más relacionadas con el corto plazo y con la existencia de un mayor riesgo medioambiental, penalizando este tipo de prácticas.

Como marco teórico tomaremos la teoría de la señal en la medida que esta teoría postula que, en contextos de asimetría de información, tal y como la que existe entre el mercado de capitales y la empresa, el emisor -empresa- enviaría señales a través de las prácticas, en este caso medioambientales, que informasen al receptor -inversor- de su intencionalidad (Luffarelli



& Awaysheh, 2018; Zerbini, 2017). En un contexto de ISR, las empresas, en su deseo de atender los requerimientos de un mercado cada vez más preocupado por las inversiones verdes, desarrollaría prácticas medioambientales proactivas como modo de comunicar su compromiso medioambiental a los ISR, con el fin de atender sus demandas y asegurar la estabilidad de la inversión de este grupo de interés, asegurando el valor de la compañía en el mercado. El receptor confiaría en estas señales siempre que las considerara fiables (Khan et al., 2020) y en este sentido la lectura que puede hacer de las medidas proactivas y reactivas puede diferir. Las empresas, con las prácticas medioambientales reactivas, podrían tratar de contrarrestar los efectos de prácticas negligentes en esta materia y, de este modo, legitimar su actuación y esto ser percibido por los inversores y no generarles confianza. Las prácticas reactivas son el efecto de unas actuaciones previas que resultan dañinas para el medioambiente y que no aseguran la sostenibilidad en el largo plazo y en este sentido, las empresas que quieren atraer a ISR no potenciarían este tipo de prácticas medioambientales.

Para abordar estos objetivos, este artículo está organizado de la siguiente forma; en la siguiente sección se realiza una revisión del marco teórico y la literatura y, en base a ellos, se establecen las hipótesis de estudio. Las siguientes secciones reflejan la metodología de investigación, los resultados y su discusión. En la última sección se extraen las conclusiones, así como las limitaciones del estudio y las futuras líneas de investigación.

2 REVISIÓN DE LA LITERATURA

2.1. La participación de los ISR y las prácticas medioambientales en las empresas

Si los inversores muestran una preocupación real por las políticas de sostenibilidad y buenas prácticas empresariales (Bauer et al, 2005; Palacios-González & Chamorro-Mera, 2018; Ryszawska, 2016; Talan & Sharma, 2019), fomentaría unas prácticas medioambientales que implicasen un verdadero compromiso empresarial, más allá del cumplimiento de la legislación y las prácticas tendentes a reducir el impacto medioambiental derivado de la actividad empresarial. En este sentido, los ISR demandarían que las entidades desarrollaran medidas medioambientales proactivas (Baah et al., 2020; Kim & Chae, 2021) y rechazarían las prácticas medioambientales reactivas por ser cortoplacista y por conllevar un riesgo medioambiental inherente.

Los ISR se dirigirían a empresas que no tengan efectos medioambientales negativos (Baah et al., 2020; Kim & Chae, 2021). Los ISR buscarían hacer inversiones más fiables y con menos riesgos medioambientales. Se entiende que los ISR no sólo tendrían en cuenta indicadores financieros en su toma de decisiones, sino también medioambientales. En este sentido, se sentirán más identificados con empresas que impulsen prácticas medioambientales proactivas, es decir, un conjunto de iniciativas tendentes a mejorar los procesos y prácticas empresariales para evitar posibles impactos negativos en el medioambiente, y lograr un desempeño que genere oportunidades de negocio sostenible y cree alianzas con los distintos stakeholders.

Teniendo en cuenta lo anterior formularíamos las siguientes hipótesis:



H1a. El grado de participación de ISR en el capital incide positivamente en las prácticas medioambientales proactivas de la empresa.

H1b. El grado de participación de ISR en el capital incide negativamente en las prácticas medioambientales reactivas de la empresa.

2.2. La estabilidad de las inversiones socialmente responsables y las prácticas medioambientales en las empresas

Los accionistas orientados al largo plazo se preocuparían por la creación de valor social y medioambiental y la generación de activos intangibles buscando la seguridad y sostenibilidad de su inversión a medio y largo plazo (Bueno-García et al., 2022; Neubaum y Zahra, 2006; Walls et al., 2012). Los ISR parecen valorar activos intangibles como la legitimidad de las actuaciones o las relaciones con los stakeholders (Berrone et al., 2010; Bueno-Garcia et al., 2021; Kordsachia et al., 2021), que requieren de estrategias a largo plazo y, por tanto, de una estabilidad en las inversiones a lo largo del tiempo.

La estabilidad de los ISR constituiría un respaldo para las empresas, en la medida que posibilitaría la estabilidad en las estrategias adoptadas. Las acciones proactivas relacionadas con el medioambiente requieren una estabilidad financiera en la financiación de la empresa y, por tanto, un inversor con un perfil más relacionado con la creación de valor a largo plazo como, *a priori*, puede pensarse de los ISR. Por el contrario, si el índice de volatilidad de las inversiones es muy alto, podría decirse que los inversores tienen una visión cortoplacista y que las empresas no cuentan con el respaldo de su accionariado para acometer inversiones cuyo fruto se alcanzará en el medio o largo plazo. En base a lo anterior, se formulan las siguientes hipótesis:

Hipótesis2a. La alta volatilidad de las inversiones realizadas por ISR incide negativamente en las prácticas medioambientales proactivas de la empresa.

Hipótesis2b. La alta volatilidad de las inversiones realizadas por los ISR incide positivamente en las prácticas medioambientales reactivas de la empresa.

2.2. El valor de mercado de la ISR y las prácticas medioambientales en las empresas

Las prácticas medioambientales proactivas suelen basarse en iniciativas para el desarrollo de proyectos empresariales que consideran la sostenibilidad como una oportunidad de negocio (Baah et al., 2020; Kim & Chae, 2021), lo que podría suponer mayores niveles de innovación empresarial y otros intangibles que mejoren los procesos productivos (Kueng, 2010) y, por ende, incrementarían el valor de la empresa en el mercado.

Algunos estudios muestran que los inversores favorecerían en mayor medida las prácticas medioambientales reactivas tendentes a obtener resultados financieros inmediatos (Bueno-Garcia et al., 2021). Sin embargo, las características de los accionistas que pueden influir en su disposición a fomentar iniciativas medioambientalmente proactivas en la empresa (Bueno-Garcia et al., 2021). Así, los ISR demandarían estrategias medioambientales proactivas más



enfocadas a la sostenibilidad a largo plazo. Sin embargo, las prácticas medioambientales reactivas serían rechazadas por los ISR al poder ser consideradas como un indicador del riesgo medioambiental de las empresas.

Por todo lo anterior, planteamos que cuanto mayor sea el valor de la inversión de los ISR en una empresa, dicha entidad tratará de atender sus preferencias y desarrollará prácticas medioambientales proactivas para ir desechando las reactivas, formulándose las siguientes hipótesis:

H3a. El valor de la inversión de los ISR incide positivamente en las prácticas medioambientales proactivas.

H3b. El valor de la inversión de los ISR incide negativamente en las prácticas medioambientales reactivas.

3 METODOLOGIA (13 pt, negrito, maiúsculas)

Nuestra muestra se compone de las 94 empresas europeas que cotizaron en el Dow Jones Sustainability Index (DJSI) durante cada uno de los cinco años que comprende el periodo 2015-2019. El DJSI está formado por empresas con un alto valor de capitalización y con un alto nivel de desempeño en indicadores de sostenibilidad (ESG), siendo el aspecto medioambiental uno de los más relevantes que recoge. La muestra formada por empresas europeas que tienen una cultura similar y una normativa uniforme. Se seleccionó el periodo del año 2015 al 2019 para evitar la influencia de la crisis financiera de 2008 y la influencia de la pandemia de COVID-19.

La información relativa a parámetros de ESG se obtuvo de la base de datos Refinitiv Eikon. Esta base de datos recoge información de los informes anuales, los informes ESG, y noticias de las grandes empresas que cotizan en bolsa. Ofrece datos diversos sobre la evolución de los mercados, la estructura de propiedad, indicadores económicos y financieros, la gestión de riesgos y su cobertura, e indicadores relacionados con la sostenibilidad e indicadores ESG. La información sobre algunas empresas de la muestra no estaba disponible en la base de datos, por lo que finalmente 85 empresas formaron la muestra no balanceada final con un total de 419 observaciones.

Por otra parte, los ISR se obtuvieron de los inversores firmantes de los Principios para la Inversión Responsable (UN PRI) promovido por las Naciones Unidas en 2005 y que en la actualidad cuenta con un amplio respaldo a nivel internacional y por parte de los principales ISR (Kordsachia et al., 2021).

Para comprobar las hipótesis de la investigación en la muestra y con las variables descritas, se utiliza el siguiente modelo de regresión:

$$\text{Prácticas proactivas}_{it} = \text{ISR}_{it} + \text{Volatilidad}_{it} + \text{Valor}_{it} + \text{Tamaño}_{it} + \text{Riesgo}_{it} + \text{ROA}_{it} + \text{Sector}_{it} \quad (1)$$



VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

$$\text{Práticas reactivas}_{it} = \text{ISR}_{it} + \text{Volatilidad}_{it} + \text{Valor}_{it} + \text{Tamaño}_{it} + \text{Riesgo}_{it} + \text{ROA}_{it} + \text{Sector}_{it} \quad (2)$$

Dichas variables y su medida son descritas en la tabla 1.

Tabla 1. Variables y medida.

Variable	Definición	Medida
Prácticas proactivas	Suma de los ítems de practices medioambientales proactivas.	Toma valor de 0 a 9
Prácticas reactivas	Suma de los ítems de las practices medioambientales reactivas.	Toma valor de 0 a 9
ISR	Tanto por uno de ISR (entidades firmantes del PRI UN).	Toma valor de 0 a 1
Volatilidad	Tasa de variación de la participación de los ISR de un año a otro.	Toma valor de 0 a 1
Valor	Valor de mercado de la inversión de los ISR	Valor de mercado (millones de euros)
Tamaño	Tamaño empresarial	Logaritmo del activo total
Riesgo	Nivel de endeudamiento	Deuda total/Capital total
ROA	Rentabilidad sobre el active	Beneficio/Activo total
Sector	Sector de actividad	Variable dummy; toma valor igual a 1 si la firma opera en sectores con fuerte impacto medioambiental y 0 en otro caso.

El modelo se estima utilizando datos de panel. La muestra se ajusta a los requisitos de número de individuos (i) y número de períodos (t) recomendados por Roodman (2008).

Tras realizar el test de Durbin Wu Hausman, se comprueba que es preferible utilizar la estimación de efectos fijos. Posteriormente, se comprueban los posibles problemas de autocorrelación, heteroscedasticidad y endogeneidad con el test de Wooldridge, el test de Wald y el test de Hausman, respectivamente. Los resultados del test de Wooldridge y del test de Wald muestran un valor $p < .000$, por lo que no podemos aceptar la hipótesis nula de homocedasticidad, ya que la varianza de los errores muestrales no es constante, ni tampoco podemos aceptar la hipótesis nula que indica que no hay autocorrelación de primer orden. En resumen, se detectan problemas de autocorrelación y heteroscedasticidad. El resultado del test de Hausman muestra que no existen problemas de endogeneidad. Para resolver los problemas estadísticos de autocorrelación y heterocedasticidad utilizamos mínimos cuadrados generalizados factibles (FGLS). FGLS permite obtener estimaciones robustas no sólo en presencia de heteroscedasticidad, sino también en presencia de una posible correlación contemporánea entre las unidades.



4 RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados del estudio se presentan en la tabla 3.

Tabla 3. Análisis de regresión.

	Modelo 1		Modelo 2	
	Prácticas proactivas	medioambientales	Prácticas reactivas	medioambientales
	Coef.	Std. Err.	Coef.	Std. Err.
ISR	-.8543	.6157	-1.1920**	.4943
Volatilidad	-.0159**	.2856	.8597***	.3233
Valor	.0401***	.0127	-.0196	.0129
Tamaño	.2013***	.0361	.1199***	.0307
Riesgo	.0166	.0112	-.0177	.0133
ROA	.9224**	.4264	-.9223*	.5196
Sector	.7632***	.0711	.8601***	.1467
Const	2.0293***	.6126	-.0211	.5290
	waldChi2(7) 200.23		waldChi2(7) 67.41	
	Prob.>Chi2(.000)***		Prob.>Chi2(.000)***	
	Número de observaciones= 419		Número de observaciones= 419	

Nota: ***Nivel de significación al 1%

La tabla 3 muestra los resultados del análisis de regresión. El modelo 1 muestra que una mayor representación de ISR no incide en el desarrollo de prácticas proactivas, rechazándose la hipótesis H1a. Por su parte, se observa una relación negativa y significativa entre el ISR y las prácticas empresariales reactivas, aceptándose la hipótesis H1b. Los ISR parece que tienen en cuenta los riesgos de las prácticas medioambientales reactivas que se derivan de la corrección de impactos negativos de la actividad empresarial (Kim & Chae, 2021). Los ISR inciden en la reducción de prácticas medioambientales reactivas. Podría ser que las empresas, para atraer a ISR reduzca las prácticas medioambientales reactivas, que parecen ser percibidas como un indicador de riesgo por los ISR (Luffarelli & Awaysheh, 2018). Sin embargo, las empresas no parece que adopten prácticas medioambientales proactivas para intentar atraer ISR. Deben ser otras las motivaciones que lleven a las entidades a impulsar medidas proactivas, como el valor de mercado según veremos a continuación (Gasperini, 2020). La existencia de ISR lleva



a que la empresa reduzca las medidas medioambientales adoptadas de carácter reactivo y a que no impulse las de carácter proactivo.

El análisis refleja que la demanda que podrían hacer los ISR no es suficiente para promover prácticas proactivas. Estos resultados apoyan otros estudios que consideran que, otros stakeholders como los consumidores, tendrían una mayor influencia en la implantación de medidas proactivas de carácter medioambiental (Kim y Chae, 2021) o, según veremos a continuación, el valor de mercado.

Según la teoría de la señalización, la entidad no dirigiría sus prácticas medioambientales proactivas de desempeño a modo de señal para satisfacer a los ISR (Khan et al., 2020), pero los tendría en cuenta al no desarrollar prácticas reactivas. Las empresas, al reducir las prácticas medioambientales reactivas, estarían mandando un mensaje a los ISR a la vez que, posiblemente trate de mejorar su imagen y legitimar su actuación (Zerbini, 2017). Estos inversores aún no tienen una participación significativa en el capital de las empresas. Las prácticas proactivas requieren inmovilizar recursos para lograr resultados a largo y el porcentaje de inversión que realiza el inversor socialmente responsable no es suficiente para incidir en la política ambiental de la compañía. Por otro lado, las prácticas de desempeño medioambiental reactivo no dejarían de ser señales de un fuerte impacto de las operaciones en el medio y pueden ser percibidas por los inversores como una práctica frente a un desempeño medioambiental deficiente (Chen et al., 2008). Los inversores mostrarían escepticismo ante estas señales de desempeño de la empresa (Luffarelli y Awaysheh, 2018; Zerbini, 2017).

En relación con volatilidad de la inversión socialmente responsable, se aprecia que, en el caso de prácticas medioambientales proactivas la relación es determinante y negativa, aceptándose la hipótesis 2a. Asimismo, hay una relación positiva ente la volatilidad de la inversión socialmente responsable y las prácticas medioambientales reactivas, aceptándose la hipótesis 2b. La inestabilidad de la inversión socialmente responsable tiene un efecto negativo sobre la adopción de prácticas proactivas por parte de la empresa y favorece que la empresa adopte medidas medioambientales reactivas. Los resultados muestran que no sería suficiente una movilización de capitales a corto plazo para desarrollar prácticas orientadas al logro de un desempeño medioambiental a medio o largo plazo a través de medidas proactivas. La volatilidad de la inversión sólo podría promover prácticas a corto plazo dirigidas a minimizar los impactos medioambientales y evitar costes que incidieran de manera puntual en el desempeño financiero de la empresa (Bueno-Garcia et al., 2021).

Por último, los resultados muestran una relación significativa del valor de las acciones en manos de los ISR sobre las prácticas proactivas aceptándose la hipótesis 3a. Sin embargo, el valor de las acciones de los ISR no es determinante de las prácticas medioambientales reactivas, rechazándose la hipótesis 3b. En este caso, cuanto mayor sea la inversión realizada por los ISR tenderá en mayor medida a fomentar políticas empresariales que permitan la creación de valor en la empresa, como las prácticas proactivas de desempeño medioambiental (Baah et al., 2020; Bueno-Garcia et al., 2022; Kim & Chae, 2021). Lógicamente cuando el valor de mercado de las inversiones socialmente responsables aumenta, está aumentando el valor de mercado del total de las acciones. En este caso las empresas tienen en cuenta este



indicador en la adopción de prácticas medioambientales (Chatzitheodorou et al., 2019; Ryszawska, 2016).

En relación con las variables de control, los resultados obtenidos indican que el tamaño, la rentabilidad y el sector sensible aspectos medioambientales tienen un impacto positivo en las políticas proactivas de desempeño medioambiental que realiza la entidad. En el caso de las prácticas reactivas los resultados muestran una relación negativa con la rentabilidad, indicando que a mayor rentabilidad las entidades desarrollan menos prácticas reactivas. En el caso del tamaño y la pertenencia a sectores sensibles a aspectos medioambientales la relación es positiva y significativa indicando que las empresas que operan que sectores medioambientalmente sensibles y de gran tamaño tienen un impacto mayor en el medio por lo que deben aumentar su desempeño medioambiental tanto reactivo como proactivo.

5 CONCLUSIONES

El estudio nos permite concluir que la participación de los ISR en el capital de la empresa, la estabilidad de su inversión y el valor de la inversión socialmente responsable incide en las prácticas medioambientales proactivas y reactivas. Una primera contribución del estudio es que las entidades tienen en cuenta diferentes parámetros para fijar sus prácticas medioambientales. Se pone de relieve que la mayor participación de estos inversores no es suficiente para determinar unas prácticas medioambientales proactivas de la empresa, pero lleva a la entidad a reducir o informar en menor medida de sus prácticas medioambientales reactivas, que son evaluadas negativamente por parte de los ISR. La presencia de ISR lleva a reducir las prácticas medioambientales reactivas por parte de la empresa quizás para mejorar su imagen y legitimar su actuación. De acuerdo con la teoría de la señal este tipo de información puede ser relacionada por los ISR con riesgos medioambientales y disminuir la confianza en los inversores.

Al ser baja la participación de estos ISR en el total del capital de las empresas, las entidades no la tienen en cuenta en la fijación de las prácticas proactivas. Sin embargo, el valor de las inversiones sí es tenida en cuenta. Las empresas tienen en cuenta los valores de mercado para fijar sus políticas proactivas, quizás como medio de atracción de inversores. La información sobre prácticas proactivas posibilita mejorar la imagen y legitimar la actuación de la empresa.

Otra de las contribuciones del estudio es poner de manifiesto la necesidad de la estabilidad de las ISR para que tengan un efecto sobre las prácticas medioambientales proactivas de la empresa. En este caso también se pone de manifiesto que una alta volatilidad de las ISR, y, por lo tanto, una visión más cortoplacista lleva a prácticas medioambientales reactivas.

Los resultados obtenidos tienen importantes implicaciones prácticas a nivel institucional. Desde un punto de vista institucional es necesario conocer los parámetros que hacen que las empresas adopten medidas medioambientales proactivas para impulsarlas. Las políticas que ha implementado la Unión Europea en los últimos años en relación con las finanzas sostenibles pueden ayudar en el cambio de tendencia en los inversores introduciendo parámetros de sostenibilidad en sus decisiones. La baja representación del inversor socialmente responsable en estas compañías europeas pone de relieve que estos mecanismos podrían ser cruciales para desarrollar una mayor conciencia de la ISR por parte de los inversores (Renneboog et al., 2008; Widyawaki, 2019).



A nivel corporativo se pone de manifiesto que se relaciona con la creación de valor en el mercado y con la existencia de una inversión estable que provenga de inversores. Las empresas que quieran atraer y atender las demandas de un inversor comprometido con la sostenibilidad deben desarrollar prácticas proactivas orientadas a la creación de valor empresarial.

Desde el punto de vista de la teoría de la señalización, se podría decir que las empresas divulgan en mayor medida sus prácticas medioambientales proactivas que las reactivas, lo que puede ser debido por una parte al intento de satisfacer las demandas de los grupos de interés, principalmente inversores y adicionalmente mejorar la imagen de la empresa y legitimar su actuación.

Además, los resultados contribuyen a la literatura existente en ciertas cuestiones que se indican a continuación. El estudio aporta resultados al debate sobre el impacto de estos elementos en el desempeño medioambiental (Ambec y Lanoie 2008; Dixon-Fowler et al., 2013; Li et al. 2017; Franch, 2007). Atiende algunas cuestiones de investigación pendientes en cuanto al comportamiento de inversión de los ISR y sus motivaciones (Widyawaki et al., 2019). Ante los resultados este estudio pone de manifiesto que los ISR inciden en el desempeño medioambiental de las compañías. Además, la inestabilidad de la inversión realizada por los ISR parece mostrar cierta desconfianza sobre las prácticas medioambientales, quizás reactivas o que, al igual que otros inversores, buscan aquellas inversiones que proporcionan un mayor valor.

El estudio tiene algunas limitaciones que el trabajo futuro podría abordar. Es necesario atender a otras características relacionadas con los ISR como pueden ser su aversión o propensión al riesgo. Además, podría comprobarse la incidencia de este perfil de inversor sostenible con el inversor no sostenible y estudiar la incidencia de estos en la irresponsabilidad medioambiental de las compañías. Por último, podría ser útil contrastar estos resultados con la situación de crisis generada por la pandemia de coronavirus.

BIBLIOGRAFIA

Alliance, G. S. I. (2019). Global sustainable investment review 2018.

Ambec, S., & Lanoie, P. (2008). Does it pay to be green? A systematic overview. *Academy of Management Perspectives*, 22(4), 45–62. <https://www.jstor.org/stable/27747478>.

Baah, C., Opoku-Agyeman, D., Acquah, I. S. K., Issau, K., & Abdoulaye, F. A. M. (2020). Understanding the influence of environmental production practices on firm performance: a proactive versus reactive approach. *Journal of Manufacturing Technology Management*. 32(2) 266-289. <https://doi.org/10.1108/JMTM-05-2020-0195>.

Bauer, R., Koedijk, K., & Otten, R. (2005). International evidence on ethical mutual fund performance and investment style. *Journal of banking & finance*, 29(7), 1751-1767. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2004.06.035>.



Bueno-Garcia, M., Ortiz-Perez, A., & Mellado-Garcia, E. (2021). Shareholders' environmental profile and its impact on firm's environmental proactivity: An institutional approach. *Business Strategy and the Environment*, 30(1), 374-387. <https://doi.org/10.1002/bse.2626>.

Chatzitheodorou, K., Skouloudis, A., Evangelinos, K., & Nikolaou, I. (2019). Exploring socially responsible investment perspectives: A literature mapping and an investor classification. *Sustainable production and consumption*, 19, 117-129. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2019.03.006>.

Chen, J. C., Patten, D. M., & Roberts, R. W. (2008). Corporate charitable contributions: A corporate social performance or legitimacy strategy?. *Journal of Business Ethics*, 82(1), 131-144.

Dixon-Fowler, H.R., Slater, D.J., Johnson, J.L. *et al.* (2013). Beyond “Does it Pay to be Green?” A Meta-Analysis of Moderators of the CEP–CFP Relationship. *J Bus Ethics* 112, 353–366. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1268-8>.

Franch, M. R. B. (2007). La Inversión Socialmente Responsable: Tres Ensayos. *Estudios DE Economía Aplicada*, 25(1).

Gasperini, A. (2020). Principles for Responsible Investment (PRI) and ESG Factors. *Climate Action*, 737-749.

Khan, M., Hassan, A., Harrison, C., & Tarbert, H. (2020). CSR reporting: A review of research and agenda for future research. *Management Research Review*.

Kim, S., & Chae, S. (2021). Shareholder Value Effects of Ethical Sourcing: Comparing Reactive and Proactive Initiatives. *Journal of Business Ethics*, 1-20. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04841-0>.

Kordsachia, O., Focke, M., & Velte, P. (2021). Do sustainable institutional investors contribute to firms' environmental performance? Empirical evidence from Europe. *Review of Managerial Science*, 1-28. <https://doi.org/10.1007/s11846-021-00484-7>.

Kueng, P. (2010). Process performance measurement system: a tool to support process-based organizations. *Total quality management*, 11(1), 67-85. <https://doi.org/10.1080/0954412007035>.

Lamin, A., & Zaheer, S. (2012). Wall Street vs. Main Street: Firm strategies for defending legitimacy and their Impact on different stakeholders. *Organization Science*, 23(1), 47–66. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0631>

Li, S., Ngriatedema, T., & Chen, F. (2017). Understanding the impact of green initiatives and green performance on financial performance in the US. *Business Strategy and the Environment*, 26(6), 776-790. <https://doi.org/10.1002/bse.1948>.



Lin, W., Cheah, J., Azali, M., Ho, J.A., & Yip, N. (2019). Does firm size matter? Evidence on the impact of the green innovation strategy on corporate financial performance in the automotive sector. *Journal of Cleaner Production*, 229, 974-988.

Luffarelli, J., & Awaysheh, A. (2018). The impact of indirect corporate social performance signals on firm value: Evidence from an event study. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(3), 295-310.

Miralles-Quirós, J. L., Miralles-Quirós, M. M., & Nogueira, J. M. (2020). Sustainable development goals and investment strategies: The profitability of using five-factor Fama-French alphas. *Sustainability*, 12(5), 1842. <https://doi.org/10.3390/su12051842>.

Neubaum, D. O., & Zahra, S. A. (2006). Institutional ownership and corporate social performance: The moderating effects of investment horizon, activism, and coordination. *Journal of Management*, 32(1), 108-131. <https://doi.org/10.1177/0149206305277797>.

Palacios-González, M. M., & Chamorro-Mera, A. (2018). Analysis of the predictive variables of the intention to invest in a socially responsible manner. *Journal of cleaner production*, 196, 469-477. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.06.066>.

Rathner, S. (2013). The influence of primary study characteristics on the performance differential between socially responsible and conventional investment funds: A meta-analysis. *Journal of Business Ethics*, 118(2), 349-363.

Renneboog, L., Ter Horst, J., & Zhang, C. (2008). Socially responsible investments: Institutional aspects, performance, and investor behavior. *Journal of banking & finance*, 32(9), 1723-1742. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2007.12.039>.

Ryszawska, B. (2016). Sustainability transition needs sustainable finance. *Copernican Journal of Finance & Accounting*, 5(1), 185-194. <https://doi.org/10.12775/CJFA.2016.011>.

Talan, G., & Sharma, G. D. (2019). Doing well by doing good: A systematic review and research agenda for sustainable investment. *Sustainability*, 11(2), 353. <https://doi.org/10.3390/su11020353>.

Walls, J. L., Berrone, P., & Phan, P. H. (2012). Corporate governance and environmental performance: Is there really a link?. *Strategic management journal*, 33(8), 885-913. <https://doi.org/10.1002/smj.1952>.

Widyawati, L. (2020). A systematic literature review of socially responsible investment and environmental social governance metrics. *Business Strategy and the Environment*, 29(2), 619-637. <https://doi.org/10.1002/bse.2393>.

Zerbini, F. (2017). CSR initiatives as market signals: A review and research agenda. *Journal of Business Ethics*, 146(1), 1-23



THE INFLUENCE OF REMUNERATION STRUCTURE ON EARNINGS MANAGEMENT

Inna Choban de Sousa Paiva, Luísa Cagica Carvalho and Catarina Filipa Gonçalves Dias

Abstract

This study draws on agency theory to evaluate the influence of remuneration structures on earnings management, proxied by discretionary accruals, using a multiple regression model and a hand-collected dataset of Portuguese listed firms from 2015 and 2019. Findings suggest that greater compliance with the fixed remuneration is associated with lower levels of earnings management. The findings provide useful information to investors and regulators in evaluating the impact of remuneration structure on earnings management and expand the corporate governance literature by examining an under-researched mechanism to address the agency problem.

Keywords: Agency theory; earnings management; Portugal; remuneration.

1. INTRODUCTION

We examine influence of executive remuneration structure on earnings management (EM). Due to the widespread occurrence of financial scandals, pressure from stakeholders and regulators on the quality and transparency of financial information is motivated by the general assumption that earnings management affects the accuracy of accounting information presented in financial statements. In line with agency theory (Jensen & Meckling, 1976), managers are driven to manage earnings opportunistically to enhance firm equity value and boost executive remuneration (Safari et al., 2016; Ghasemi & Ab Razak, 2020).

Previous literature indicates that the use of remuneration in order to encourage the performance of managers leads to the fact that they may adopt opportunistic practices to increase their compensation, especially when the remuneration policy includes variable values or bonuses (Conyon, 2006; Duarte, 2015; González-Sánchez et al., 2021). Some authors claim that due to the position and power of board members in firms, managers can influence



executive compensation through incomes that are indexed to the results and objectives achieved (Bedchuk et al., 2002; Riotto, 2008). The literature presents several opinions regarding the impact that the formulation and value of remuneration have on earnings management practices (Almadi & Lazic, 2016, Obermann & Velte, 2018). Moreover, several financial scandals have been reported, showing the fragility of financial reporting (Lisboa, 2016; Rodrigues et al., 2011; Alves et al., 2021).

This study uses a multiple regression model and a hand-collected dataset of Portuguese listed firms from 2015 and 2019, resulting in a sample of 165 observations. The Portuguese institutional setting is an interesting scenario in which to study executive remuneration and earnings management. Firstly, unlike other European countries, where a majority of firms separate CEO and Chairman positions, Portuguese listed firms have a greater incidence of combined structure boards (Alves, 2021). CEO duality is considered an impediment to good corporate governance, and yet it remains a common practice in Portuguese firms. Consequently, an examination of the executive remuneration and earnings management is valuable. Secondly, Portugal belongs to the civil-law legal system, which is characterized by weak investor protection and no litigation risk for directors (La Porta et al., 1998).

In line with the findings presented in earlier studies (Safari et al., 2016; Hassen, 2014; Harvey et al., 2020), our results show that the higher is the fixed remuneration paid to managers, the lower is the level of earnings management. Regarding variable remuneration, when the manager's remuneration has a variable component the level of earnings management increases (Alhadah & Al-Own; 2017; Gong et al., 2019; Qu et al., 2020; Sadiq et al., 2019).

This paper makes the following contributions to the literature. At the academic level we contribute to the analysis of the impact of remuneration on the development of national entities and the cause-effect relationship between this factor and the quality of financial reporting (Alves, 2021). For the Portuguese context we intend to provide a basis for the formulation and decision making of shareholders or governing bodies on the configuration of remunerations, aiding them to arrive at decisions that best suit their objectives and characteristics (Lisboa, 2016; Rodrigues et al., 2011).

Following this introduction the study is organized as follows. Section 2 summarizes the literature review on remuneration policy and earnings management, and develops



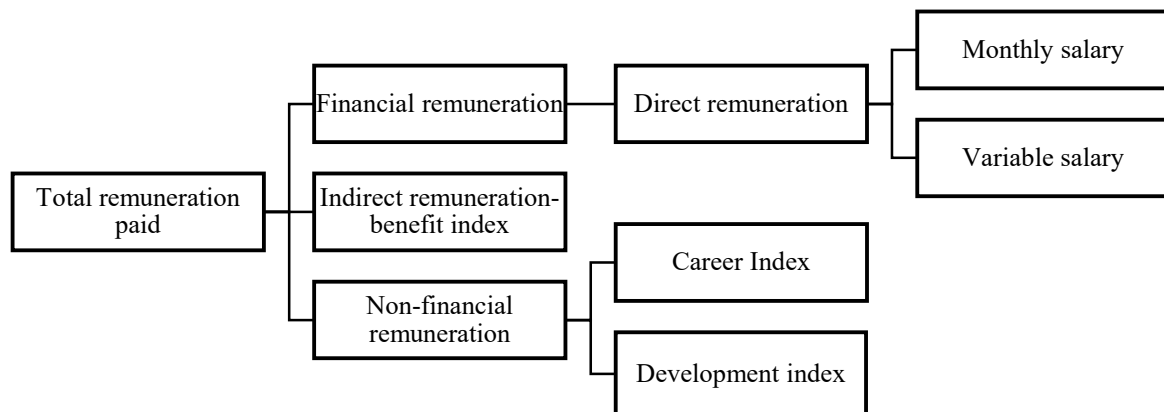
hypotheses. Section 3 reports the methodology and Section 4 reports the results. Section 5 summarizes and concludes.

2. Literature review and hypotheses

2.1. Overview

The structure and form of Chief Executive Officer (CEO) remuneration has been the subject of numerous studies over the last decades. However, the conclusions obtained have varied and the topic remains controversial (Crocì et al., 2012).

Figure 1: Executive remuneration



Source: Adapted from Krauter (2009)

Krauter (2009) characterises financial remuneration as the amount paid related directly to the work performed, and can be characterized as monthly and variable (Figure 1). Non-financial remuneration cannot be translated into monetary terms. Indirect remuneration is characterized by the attribution of benefits to employees that may be translated into monetary terms but in which there is no type of transaction between the parties.

With regard to variable remuneration in Portuguese companies, Duarte et al. (2006) concluded that this type of remuneration is observed at higher hierarchical levels and in managers with a high academic degree and also in smaller companies or subsidiaries of foreign



companies. However, the authors present factors that can be seen as alternatives to this type of remuneration such as career progression.

Regulatory bodies can be external or internal. The first are normative and common to most sectors of activities or even directed to specific sectors. The second are defined only by the entity that applies them and are often linked to its mission, vision, values, and objectives. One of the external bodies acting in this sense in Portugal is the Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (Securities Market Commission – hereinafter CMVM). Constituted in May 1991, it is responsible for “(...) *supervising and regulating the markets of financial instruments, as well as the agents that operate in them promoting the protection of investors*” (CMVM, 2020). Cunha and Rodrigues (2018) conclude that the changes introduced in the years 2007 and 2010 to corporate governance standards led to greater disclosure of information by the entities listed on Euronext Lisbon, highlighting the role of CMVM in the process. Each entity is free to establish its organizational structure and respective rules, always respecting the current legal standards. With the goal of establishing remuneration, bonuses, and benefits, many companies have in their constitution a corporate body called remuneration committee. This should be an independent body, able to ensure the impartiality of the guidelines it discloses.

2.2. Earnings management and remuneration policy: hypothesis development

In order to overcome the limitation identified by the agency theory (Jensen & Meckling, 1979), shareholders resort to indexing remunerations to the results of the period or previous periods through the deferral of remunerations. This mechanism tends to reward the manager for meeting targets. According to Ball et al. (2000), in countries where tax and accounting practices are closely related, as is the case in Portugal, managers have greater flexibility and freedom in decision-making, causing changes in results by changing operational, financial, and investment decisions. According to previous literature, there is evidence of a relationship between remuneration among members of the board of directors of a company and the earnings management and, consequently, the quality of financial reporting. Table 1 summarizes the main studies, methodologies, and conclusions drawn.

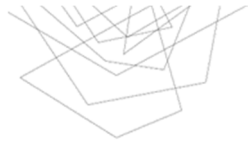
When analysing French companies, a negative relationship was observed between total managerial compensation and the observed level of accruals. Hassen (2014) states that these findings are due to the alignment of managers’ and shareholders’ objectives. Due to adequate



VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

compensation, managers tend to reduce risky behaviours and take actions that can be considered as opportunistic. Thus, the manager's ultimate goals are to maintain a good relationship with his shareholder and retain his position in the organization. In an analysis of British companies Harvey et al. (2020) states that the remuneration of the members of the executive board of directors is not a sufficient condition to ensure the correct accountability of managers to the stakeholders of the sample entities. Thus, Collisson et al. (2014) points out that sometimes there may be negligence regarding the stakeholders' interests in favour of benefiting the organization managers, one of them being to boost their remuneration.

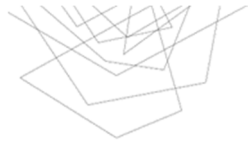
With regard to non-executive members this correlation no longer occurs, because often the remuneration of these managers is not indexed to the targets met by the organization (Goh & Gupta, 2016). These authors also argue for a negative relationship between the quality of financial reporting and the period between the presentation of results and the payment of remuneration.



VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

Table 1: Literature review synthesis

Authors	Methodology	Data/Sample	Objective	Conclusions
Fuentes et al. (2019)	Multiple linear regression analysis.	121 Spanish companies 1998 – 2018	Determining the relationship between CEO income and the quality of financial reporting.	Positive relationship between the value of remuneration and the level of EM.
Lee e Hwang (2019)	Multiple linear regression analysis.	82 South Korean companies	Determination between the variable remuneration and EM.	Positive relationship between the existence of a higher percentage of variable remuneration and the EM.
Almadi e Lazic (2016)	Multiple linear regression analysis.	3000 Australian and British companies	Relationship between remuneration and EM.	Positive relationship between the base remuneration and the level of EM.



VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

<u>Authors</u>	<u>Methodology</u>	<u>Data/Sample</u>	<u>Objective</u>	<u>/Conclusions</u>
Safari et al. (2016)	Multiple linear regression analysis.	107 Australian companies 2009 - 2010	Determining the relationship between the remuneration structure and discretionary accruals.	Negative relationship between the differentiation of remuneration between executive and non-executive members and the EM.
Hassen (2014)	Multiple linear regression analysis.	80 French companies 2007 - 2010	Investigate correlation between the total amount of remuneration and EM.	Negative relationship between the amount of remuneration and the level of EM observed.
Kang et al. (2013)	Multiple linear regression analysis.	766 Australian companies 2001 – 2003	Relationship between the existence of a remuneration committee and EM.	Negative relationship between the existence of this entity and the observation of discretionary accruals.
Kam (2010)	Multiple linear regression analysis.	772 European companies 1999 – 2009	Relationship between the existence of variable remuneration and EM.	Positive relationship between the existence of variable remuneration and the level of EM.
Cheng e Warfield (2005)	Multiple linear regression analysis	9472 North American companies	Relationship between the indexation of bonuses to the stock market price and discretionary accruals.	Positive relationship between the discretionary accruals and the indexation of wages to the share price.
Gul et al. (2003)	Multiple linear regression analysis.	648 Australian companies	Relationship between the indexation of remuneration to financial results and the discretionary accruals	Negative relationship between the observation of discretionary accruals and the value of remuneration indexed to financial results

Source: Elaborated by the authors



VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

Yan-Jun and Yan-Xin (2017) argue that in order to obtain rewards based on the results achieved, managers may adopt earnings management mechanisms. Thus, it is important to understand whether they undertake practices of earnings management in order to increase the income, aiming to increase their remuneration. Fuentes et al. (2019) analyses the relationship between several characteristics and indicators of Spanish companies and the remuneration paid to CEOs, concluding that there is a positive relationship between the financial performance of the entity and the remuneration paid, that is, the higher is the remuneration paid to the manager, the higher is the performance of the entity. Hence, under the agency theory perspective and CMVM's recommendation we expect that fixed remuneration of board members can reduce the likelihood of opportunistic earnings management:

H1: There is a negative relationship between fixed compensation of board members and the level of earnings management.

Jensen and Murphy (1990) consider that it is not about the amount paid to board managers, but rather how this is structured. Several studies claim that CEOs perform “opportunistic” earnings management practices in order to: (1) maximize earnings-based compensation (Das et al., 2013; Healy et al., 1987) and (2) increase the stock market price and in turn their compensation based on it (Beneish & Vargus, 2002; Sloan, 1996; Cheng & Warfield, 2005). In addition, Cheng and Warfield (2005) conclude that there is a higher level of discretionary accruals in companies where the manager's variable remuneration is based on the entity's share price.

From the perspective of the auditor, the structure of the manager's remuneration is important in determining the audit risk³ (Qu et al., 2020). When remuneration is based on the results presented by the entity, it is possible to observe a positive relationship between the manager's remuneration and the audit costs. This is due to the fact that the auditor considers that there is a high risk of earnings management. However, when remuneration is based on indicators such as market value, we can observe a negative relationship.

Sadiq et al. (2019) state that there is positive correlation between earnings management practices and bonus payments to board members having political influence. Pecha (2018) provides evidence of earnings management practices in order to maximize the



organization's performance in companies that award annual bonuses. Additionally, Kam (2010) considers that the existence of variable remuneration contributes to the earnings management. Lee and Hwang (2019) further state that it is not only the existence of variable remuneration that contributes to inconsistency of earnings management, but its percentage in the total remuneration. In other words, the higher the percentage of variable remuneration in the total remuneration paid to the manager, the greater the earnings management observed. Therefore, given the above discussion, we test the following hypothesis:

H2: There is a positive relationship between the variable remuneration paid to board members and the level of earnings management.

3 METHODOLOGY

3.1. Data and sample

The initial sample includes all firms whose stocks are listed in the main market Euronext Lisbon, at the year-end of 2015 to 2019. Using the Wordscope Database, we analysed the companies that were listed without interruption during the period of interest. Financial and insurance companies was excluded. In the end, a total of 165 observations were obtained for the 33 selected firms. In order to obtain information regarding the remuneration of the members of the board of directors, we hand collected data from the Annual Report and Corporate Governance Report, available on-line at www.cmvm.pt.

3.2. Dependent variable – accruals

Following prior studies (Safari, 2016; Fernández-Méndez et al., 2017) our proxy of earnings management is the absolute values of discretionary accruals (Earnings Management – EM). We follow Kothary et al.'s (2005) and Kasznick's (1999) extension of the cross-sectional Jones (1991) model to compute the discretionary current accruals.

3.3. Independent and control variables



VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

Our set of independent variables covers two main aspects to be tested: effect of fixed (FR) and variable remuneration (VR) on level of earnings management. The value of the fixed remuneration paid to members of the board of directors (FR) will be presented in the form of a logarithm due to its relationship with the number of managers that this body may have – a higher remuneration paid may derive from a higher number of elements in this corporate body and not because the remuneration of these elements is higher.

Several control variables are introduced to isolate other factors that may influence managers' accounting choices. We control for effect audit by a Big 4 (AUD) that represents audit quality. Accounting literature suggests that audit quality is negatively related to earnings management (Safari et al., 2016), meaning that firms audited by a Big 4 firm have lower incentives to manage earnings. It becomes relevant to include as a control variable the existence of a remuneration committee (RC) in the structure of the entities under analysis. Kang et al. (2013) report a positive relationship between the existence of a remuneration regulator within companies and the level of discretionary accruals. We also control for firm size (SIZE) with the natural logarithm of total assets of each firm. Several studies consider that the size of the entity is negatively correlated with earnings management, meaning that the larger the companies are, the less earnings management there is. In order to evaluate the ability that a certain entity has to generate results, the return that it presents in relation to its total assets is analysed. To this end, the Return on Assets (ROA) indicator is used. Lakhal (2015) considers that the better is the financial performance of a company, the greater is the tendency to influence its earnings so as to interfere in the preparation of future plans or investments. With regard to the composition of the board of directors, the existence of elements without management functions, non-executive managers (NEM), has shown some impact on the earnings management. Finally, to control for variations over time and across industries we also include year and industry effects.

3.4. Empirical Model

To test H1 and H2, the impact of fixed and variable remuneration on earnings management, we estimate the following regression:

$$|EM|_{i,t} = \alpha_0 + \alpha_1 FR_{i,t} + \alpha_2 VR_{i,t} + \alpha_3 RC_{i,t} + \alpha_4 Aud_{i,t} + \alpha_5 LnTA_{i,t} + \alpha_6 ROA_{i,t} + \alpha_7 NEM_{i,t} + \alpha_8 Year_i + \alpha_9 Ind_{i,t} + \varepsilon_{i,t} \quad [1]$$

where subscript i denotes individual firms and subscript t represents the time period. The coefficients $\alpha_{(0-9),t}$ are parameters to be estimated, while $\varepsilon_{i,t}$ is a disturbance term. In terms of interpretation and analysis of the model, the positive relationship means that the higher the remunerations presented, the greater the earnings management of the entity under analysis in a given year and vice versa. It should be noted that the amount of earnings management $EM_{i,t}$ is presented in absolute terms.

4 RESULTS

4.1. Descriptive Statistics

Table 2 reports the descriptive statistics on the independent variables to be applied in the model, thereby affording a better characterization of the sample.

Table 2: Descriptive characteristics of the independent variables

Variable	N	Mean	Std. Dev.	Percentile 25	Median	Percentile 75
$FR_{i,t}$	165	0.358	2.426	-1.423	0.579	1.939
$VR_{i,t}$	165	0.394	0.490	0.000	0.000	1.000
$Aud_{i,t}$	165	0.670	0.471	0.000	1.000	1.000
$RC_{i,t}$	165	0.710	0.456	0.000	1.000	1.000
$LnTA_{i,t}$	165	1.,138	2.172	11.931	12.951	14.869
$ROA_{i,t}$	165	0.041	0.062	0.011	0.041	0.068
$NEM_{i,t}$	165	4.010	4.161	0.000	3.000	7.000

With regard to the fixed remuneration (FR) presented by the board of directors, this is on average 1.2 million euros, resulting in an average remuneration of 143,000 euros per manager. With regard to the existence of variable remuneration (VR) it can be observed that not all entities present these items in their financial reporting. Only 40% of the Euronex listed entities state that they have paid their directors variable remuneration (VR). The average amount of variable remuneration paid to each board of directors

(when this exists) is 1.3 million euros, resulting in variable remuneration per manager of 115,000 euros.

4.2. Multivariate results

Table 3 show the results of pooled ordinary least square (OLS) estimations of regression. Regarding the fixed remuneration paid to members of the board of directors, it is possible to observe that there is a negative relationship between the amount paid ($t = -2.939$) and the level of earnings management, being significant ($\text{sig} = 0.004$), and H1 is thus supported. This conclusion is in line with the results obtained by Safari et al. (2016), Hassen (2014), and Harvey et al. (2020). This leads us to conclude that with regard to fixed remuneration of board members, when better remunerated with base pay, they tend to wish to retain the trust of shareholders and are less likely to engage in earnings management practices.

Table 3: Impact of remuneration on the earnings management

Kasznick Model		
	t	Sig.
Constant	4.481	0.000***
Independent Variables		
$FR_{i,t}$	-2.939	0.004**
$VR_{i,t}$	2.813	0.072**
Control Variables		
$Aud_{i,t}$	0.652	0.516
$RC_{i,t}$	0.294	0.769
$LnTA_{i,t}$	-3.804	0.000***
$ROA_{i,t}$	-0.122	0.903
$NEM_{i,t}$	-2.607	0.545**
Industry	Yes	
Year	Yes	
R^2 Adjusted	0.255	
Durbin-Watson	1.752	
N	165	

*, **, and *** indicate statistically significant for a significance level of 0.1, 0.05, and 0.001 respectively (n = 165)

With regard to the existence of a variable component in the remuneration paid to members of the board of directors, a positive relationship is seen with the level of earnings management ($t = 1.813$) that can be considered significant ($\text{sig} = 0.072$), thus supporting H2. This concurs with the results presented by Alhadah and Al-Own (2017), Gong et al. (2019), Qu et al. (2020) and Sadiq et al. (2019), who state that when possible



to influence their remuneration at the expense of achieved goals, directors tend to engage in earnings management practices in order to increase their remuneration. Thus, contrary to what was observed with fixed remunerations, when the members of the board of directors present a salary with a variable component, the quality of financial reporting decreases. The results are in accordance with the agency theory, providing evidence that when managers are well remunerated and have properly structured objectives, they tend to obtain better results.

Regarding the control variables, the coefficients for LnTA and NEM are negative and significant, suggesting lower levels of earnings management. As for the size of the firms (LnTA), it was possible to observe a negative relationship between this variable and the level of earnings management ($t = -3.804$; $\text{sig} = 0.000$). The existence of a body external to the board of directors responsible for the composition of salaries, including the award of bonuses, deprives managers of the power to influence their future remuneration and the excessive indexation of this to company goals and objectives. It is possible to observe a negative relationship between the number of non-executive managers on the board of directors and the level of earnings management ($t = -0.607$; $\text{sig} = 0.545$). It is also important to mention that non-executive managers, in general, do not obtain any variable remuneration, i.e., depends on the entity's results and do not benefit from any earnings management.

5 CONCLUSION

This paper examines the influence of executive remuneration structure on earnings management. and, consequently, the quality of financial reporting of listed companies in Portugal. The study analyses 33 companies listed on the Euronext Lisbon stock exchange between 2015 and 2019, and a multiple linear regression was carried out in order to obtain a proxy of the level of earnings management of each company. This was then compared with the value and structure of remuneration and its format through the model developed and presented.

In line with the findings presented in earlier studies (Safari et al., 2016; Hassen, 2014; Harvey et al., 2020), our results show that the higher is the fixed remuneration paid to



managers, the lower is the level of earnings management. Regarding variable remuneration, when the manager's remuneration has a variable component the level of earnings management increases (Alhadah & Al-Own; 2017; Gong et al., 2019; Qu et al., 2020; Sadiq et al., 2019).

The conclusions presented intend thus to bring contributions at the legal and normative level for the creation of laws and recommendations by the competent entities and at the corporate level to help shareholders establish remunerations that ensure the proper functioning of the entity but without affecting the quality of the financial reporting. Our findings also contribute at the academic level – presenting an analysis of the Portuguese market and establishing cause-effect relationships between the elements under study and to enable future comparisons with other markets. The limited literature on the subject and the diversity of opinions and analyses about the Portuguese market add even greater value to our study (Rodrigues et al., 2011).

For future research it would be of interest to examine the governance mechanisms as moderators that may affect the agency costs and consequently, earnings management. CEO duality, independence of the board, and audit firms may also be used as moderator factors of listed Portuguese firms. This research could be undertaken with a longer time span, something that was not possible in this study due to the recent availability of information on remuneration in the companies' management report. Finally, this study can apply the model presented for the Portuguese case to other similar markets at corporate and legislative levels for the purpose of making direct comparisons.

REFERENCES

- Alhadah, M. & Al-Own, B. (2017). Earnings Management and Banking Performance: Evidence from Europe, *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 7(4), pp. 134-145.
- Almadi, M. & Lazic, P. (2016). CEO incentive compensation and earnings management: The implications of institutions and governance systems, *Management Decisions*, 54(10), pp. 2447-2461.
- Alves, S. (2021), CEO duality, earnings quality and board independence, *Journal of Financial Reporting and Accounting*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JFRA-07-2020-0191>



- Alves, S. (2011). The effect of the board structure on earnings management: evidence from Portugal, *Journal of Financial Reporting and Accounting*, 9(2), pp. 141-160.
- Ball, R., Kothari, S & Robin, A. (2000). The effect of international institutional factors on properties of accounting earnings, *Journal of Accounting and Economics*, 29(1), pp. 1-51.
- Bedchuk, L., Fried, J. & Walker, D. (2002). Managerial Power and Rent Extraction in the Design of Executive Compensation, *National Bureau of Economic Research, Working Paper* 9068.
- Beneish, M & Vargus M. (2002). Inside Trading, Earnings Quality and Accruals Mispricing, *The Accounting Review*, 77(4), pp. 755-791.
- CMVM - Comissão de Mercados de Valores Mobiliários. (2020). *Regulamento da CMVM*. https://www.cmvm.pt/pt/Legislacao/Legislacaonacional/Regulamentos/Pages/Reg_1_2020_vconsolidada.aspx
- Cheng, Q. & Warfield, T. (2005). Equity Incentives and Earnings Management, *The Accounting Review*, 80(2), pp. 441-476.
- Conyon, M. (2006). Executive compensation and board governance in US firms, *The Economic Journal*, 114, pp. 60-89.
- Croci, E., Gonenc, H. & Ozhan, N. (2012). CEO compensation, family control, and institutional investors in Continental Europe, *Journal of Banking & Finance*, 36 (12), pp. 3318-3335.
- Duarte, C., Esperança, J. & Curto, J. (2006). Determinantes da remuneração variável nas empresas portuguesas, *Revista Alcance*, 13(3), pp. 329-353.
- Fuentes, C., Blanes, F. & Porcuna, R. (2019). Executive remuneration determinants: New evidence from meta-analysis. *Econ Res Ekonomika Istraživanja*.
- Ghasemi, M. and Ab Razak, N. (2016). The Impact of Liquidity on the Capital Structure: Evidence from Malaysia, *International Journal of Economics and Finance*, 8 (10), pp. 130-139.
- Goh, L. & Gupta, A. (2016). Remuneration of non-executive directors: evidence from the UK, *The British Accounting Review*, 48(3), pp. 379-399.
- González-Sánchez, M. & Ibáñez Jiménez, E. M., & Segovia San Juan, A. (2021). Board of Directors' Remuneration, Employee Costs, and Layoffs: Evidence from Spain, *Sustainability*, MDPI, 13(14), pp. 1-10.
- Gul, F., Leung, S. & Srinidhi, B. (2013). Informative and Opportunistic Earnings Management and the Value Relevance of Earnings: Some Evidence of the Role of IOS.
- Hassen, R. (2014). Executive compensation and earnings management, *International Journal of Accounting and Financial Reporting*, 4(1), pp. 84-105.
- Harvey, C, Maclean, M & Price, M. (2020). Executive remuneration and the limits of disclosure as an instrument of corporate governance, *Critical Perspectives on Accounting*, 69, pp. 1-20.
- Healy, P. (1985). The effect of bonus schemes on accounting decisions, *Journal of Accounting and Economics*, 7(1), pp. 85-107.
- Healy, P., Kang, S. & Palepu, K. (1987). The effect of accounting procedure changes on CEO's cash salary and bonus compensation, *Journal of Accounting and Economics*, 9(1), pp. 7-34.
- Jaiswell, S. & Bhattacharyya, A. (2016). Corporate governance and CEO compensation in Indian firms, *Journal of Contemporary Accounting & Economics*, 12, pp. 159-175.



VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

- Jensen, M. & Meckling W. (1976) Theory of the firm: Managerial behaviour, agency costs and ownership structure, *Journal of Financial Economics*, 3(4), pp. 305-360.
- Jensen, M. & Murphy. K. (1990). CEO Incentives - It's Not How Much you Pay, But How. *Journal of Applied Corporate Finance*, 3.3, pp. 36-49.
- Kang, H., Leung, S., Morris, R. & Gray, S. (2013). Corporate governance and earnings management: an australian perspective, *Corporate Owership and Control*, 10(3), pp. 95-113.
- Kasznik, R. (1999). On the Association between Voluntary Disclosure and Earnings Management, *Journal of Accounting Research*, 37(1), pp. 57-81.
- Kothari, S., Leone, A. & Wasley, C. (2005). Performance matched discretionary accruals measures, *Journal of Accounting and Economics*, 39(1), pp. 163-197.
- Lakhal, N. (2015). Corporate Disclose: Ownership Stuture and Earnings management: The case of French-listed firms, *Journal of Applied Business Research* 31(4), pp. 1493-1504.
- Lee, M. & Hwang, I. (2019). The effect of the compensation system on earnings management and sustentability: evidence from Korea Banks, *Sustentability*, 11, pp. 1-24.
- Lisboa, I. (2016). Impact of financial crisis and family control on earning management of Portuguese listed firms, *European Journal of Family Business*, 6, pp. 118-131.
- La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F. and Shleifer, A. (1998), Law and finance, *Journal of Political Economy*, 106 (6), pp. 1113-1155.
- Obermann, J. & Velte, P. (2018). Determinants and consequences of executive compensation-related shareholders activism and say-on-pay votes: A literature review and research agenda, *Journal of Accounting Literature*, 40, pp. 116-151.
- Riotto, J. (2008). Understanding the Sarbanes-Oxley Act – A valued added approach for public interests, *Critical Perspectives on Accounting*, 19(7), pp. 752-962.
- Rodrigues, L., Marques, M. & Craig, R. (2011). Earnings management induced by tax planning: The case of Portuguese private firms, *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, 20(2), pp. 83-96.
- Qu, X., Yao, D. & Percy, M. (2020) How the Design of CEO Equity-Based Compensation can Lead to Lower Audit Fees: Evidence from Australia, *Journal of Business Ethics*, 163, pp. 81-308.
- Sadiq, M., Othaman, Z. & Keong, O. (2019). A Study of Interaction Effects of Political Influences and Earnings Management, *Asian Economic and Financial Review*, 9(5), pp. 642-653.
- Safari, M., Cooper, B. & Dellaportas, S. (2016). The influence of Remuneration Stuctures on Financial Reporting Quality: Evidence from Australia, *Australian Accounting Review*, 26(1), pp. 66-75.
- Sloan, R. (1996). Do Stock Prices Fully Reflect Information in Accruals and Cash Flows about Future Earnings?. *The Accounting Review*, 71(3), pp. 289-315.



Sessão 14 - TOURISM (III)

O IMPACTE DOS SOCIAL MEDIA MARKETING NO BRAND AWARENESS DAS UNIDADES HOTELEIRAS DE 4 E 5 ESTRELAS DA ÁREA METROPOLITANA DE LISBOA

THE IMPACT OF SOCIAL MEDIA MARKETING ON BRAND AWARENESS OF HOTELS 4 AND 5 STAR HOTELS IN THE LISBON METROPOLITAN AREA

Carolina Fonseca and Nuno Gustavo

RESUMO

Social Media Marketing traduz-se pelo processo de obtenção de informações nas plataformas digitais, tendo vindo a ganhar cada vez mais importância para o setor hoteleiro. Esta investigação procura compreender qual o impacto dos *Social Media* Marketing no *Brand Awareness* das unidades hoteleiras de quatro e cinco estrelas da Área Metropolitana de Lisboa.

Foi desenvolvida uma análise de conteúdo das redes sociais, através da qual foi possível concluir que os hotéis poderiam melhorar o seu aproveitamento nos *Social Media*, através da publicação diária de conteúdos e da resposta a todos os comentários partilhados pelos seus seguidores.

O inquérito por questionário foi aplicado aos hotéis de quatro e cinco estrelas da AML e possibilitou a recolha de dados que acrescentaram valor ao estudo. Concluiu-se que os *Social Media* Marketing são fundamentais para os hotéis aumentarem a sua visibilidade, criarem relações fortes com os consumidores e aumentarem as vendas.

A partir do estudo foi possível concluir que apesar desta ser uma ferramenta recente, os *Social Media* Marketing estão a ter um impacto positivo no *Brand Awareness* dos hotéis de quatro e cinco estrelas da Área Metropolitana de Lisboa, contribuindo para



uma melhor interação com os hóspedes, para a promoção eficaz das marcas e para o melhoramento do desempenho financeiro dos hotéis.

Palavras-chave: *brand awareness*; hotelaria; influenciadores digitais; *online reviews*; *social media marketing*

ABSTRACT

Social Media Marketing can be defined as the process of obtaining information on Social Media. Its importance has become crucial for Hospitality and several hotels are adopting this instrument. This research seeks to understand the impact of Social Media Marketing on the Brand Awareness of four and five-star hotels in the Lisbon Metropolitan Area.

A content analysis of Social Media enabled us to determine that hotels should improve their performance on Social Media, by posting daily content and replying to all the comments shared by their followers.

As far as the method of data collection is concerned, the application of an online survey to four and five-star hotels in the Lisbon Metropolitan Area enabled the collection of valuable information. It was possible to conclude that Social Media Marketing is essential for hotels to increase their visibility, create strong relationships with their customers, and increase company sales.

The research results supported that although Social Media Marketing is a new framework, is having a positive impact on Brand Awareness of four and five-star hotels in the Lisbon Metropolitan Area, leading to better interaction with guests, the efficient promotion of hotel brands, and the improvement of the hotels' financial performance.

Keywords: brand awareness; digital influencers; hospitality; online reviews; social media marketing

1 INTRODUÇÃO



VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

Os *Social Media* (SM) tornaram-se no instrumento de comunicação de maior importância para os prestadores de serviços e para os consumidores, tendo alterado a forma como as pessoas e as organizações comunicam entre si.

Cada vez mais os gestores hoteleiros utilizam os *Social Media* como método de comunicação e de venda. Dado que, os internautas utilizam a Internet para obter informações sobre destinos e hotéis, conhecer experiências de consumidores passados e comparar serviços, é vital que as empresas hoteleiras saibam utilizar estes meios interativos para comunicar com os clientes, transformando as redes sociais num canal de distribuição *online* e numa ferramenta de criação de valor.

O principal objetivo desta investigação consiste em fornecer evidências da importância dos *Social Media Marketing* (SMM) para o melhor desempenho do setor hoteleiro, examinando o modo como os gestores hoteleiros utilizam os SM para influenciar potenciais consumidores a adquirir o seu produto.

Quanto aos objetivos específicos, primeiramente, pretende-se estudar quais os métodos utilizados para aumentar a reputação de um hotel. Outro dos objetivos consiste em identificar os benefícios dos *Social Media* na hotelaria e quais as práticas de SMM que contribuem para fidelizar clientes. Seguidamente, deseja-se averiguar de que forma é que as redes sociais contribuem para um melhor desempenho financeiro dos hotéis. Investigar de que forma é que as *online reviews* influenciam o cliente a adquirir serviços hoteleiros é outro objetivo desta investigação. Por último, este estudo possui ainda a finalidade de analisar de que modo é que os influenciadores digitais influenciam os seus seguidores na intenção de compra.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Definição e objetivos dos *Social Media Marketing*

Social Media Marketing refere-se ao processo através do qual um indivíduo transmite uma mensagem aos seus seguidores e o processo de obtenção de informações nas plataformas digitais (Chan & Guillet, 2011).



VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

Um estudo desenvolvido por Michopoulou e Moisa (2019) refere que os fatores mais importantes que contribuem para o sucesso dos *Social Media Marketing* são os novos seguidores, a interação com os utilizadores, a obtenção de *feedback* e as conversas com os usuários.

Os *Social Media Marketing* permitem às empresas alcançar os seus objetivos de Marketing a um custo relativamente baixo (Dwivedi et al., 2021). Para os mesmos autores, os SMM possuem uma enorme importância para o setor hoteleiro, visto que, permitem às empresas uma maior conexão com os seus clientes, um maior reconhecimento das suas marcas, influenciar positivamente as atitudes dos consumidores e apostar no melhoramento contínuo dos produtos, a fim de aumentar as vendas da empresa. Esta nova ferramenta de Marketing resulta numa forma acessível das empresas conhecerem os seus consumidores, com o intuito de criarem produtos que vão ao encontro dos seus gostos.

Segundo Russell (2010), os *Social Media Marketing* possuem dois grandes objetivos no contexto da hotelaria: encontrar novos clientes e manter os clientes atuais fidelizados com a marca. Segundo o mesmo autor, os SMM devem ser plenamente integrados nos processos empresariais das unidades hoteleiras, tendo em conta que, esta nova estratégia de Marketing contribui para melhorar a reputação *online* dos hotéis e aumentar o *Brand Awareness* (BA) das marcas hoteleiras.

O conceito de *Brand Awareness* é definido como o significado pessoal que uma pessoa atribui a uma marca, estando relacionado com a probabilidade dessa marca vir à mente do consumidor e a facilidade com que o faz (Keller, 2003).

2.2 Benefícios e práticas de *Social Media Marketing* na hotelaria

Para Chang, Ku e Chen (2019), os *Social Media Marketing* fornecem inúmeros benefícios para o setor hoteleiro. Sendo que os hóspedes relevam as suas opiniões nas plataformas digitais em relação aos produtos e serviços hoteleiros consumidos, estas tornam-se em informações valiosas para os gestores hoteleiros, dando-lhes a possibilidade de empregarem estas preferências para melhorar a qualidade dos seus serviços e para conceber novas estratégias de Marketing.



Outra das grandes vantagens oferecidas pelos *Social Media* consiste no facto de permitir aos clientes partilhar as suas experiências através de um sistema de comunicação bidirecional, chegando a milhares de pessoas mundialmente (Lim et al., 2019).

Inúmeros hotéis estão a adotar práticas de SMM devido aos seus benefícios. A Hilton Hotels & Resorts e a Four Seasons Hotels & Resorts incorporaram as redes sociais nas suas estratégias de Marketing. A Holiday Inn Express apostou no Facebook Messenger para comunicar com os seus hóspedes. A Conrad Hotels & Resorts apostou no Instagram por forma a gerar novas reservas e a Loews Hotels adotou a rede social Twitter para realizar reservas *online* (Russell, 2010).

2.3 Online reviews

O crescimento exponencial da Internet e das plataformas digitais tem conduzido a que cada vez mais consumidores partilhem o seu *feedback* nas redes sociais. Tendo em conta a nova era digital, originou-se o conceito de *electronic word-of-mouth* (eWOM), o qual se refere a todas as comunicações informais dirigidas aos consumidores através da Internet, que estão relacionadas com a utilização ou consumo de determinados bens e serviços. No setor hoteleiro, o eWOM é gerado sob a forma de *online reviews* de clientes, recomendações e opiniões geradas nas plataformas digitais (Pelsmacker, Tilburg & Holthof, 2018).

Quando os utilizadores desenvolvem interesse num determinado produto hoteleiro têm tendência a recorrer às *online reviews* geradas por consumidores passados e publicadas na Internet (Banerjee & Chua, 2019). No setor hoteleiro, estima-se que 81% dos potenciais clientes consideram o *feedback* disponibilizado nas plataformas digitais para tomarem decisões relacionadas com a compra de produtos e quase 50% desses utilizadores têm poucas probabilidades de reservar um hotel a menos que leiam previamente as *online reviews* (StatisticBrain, 2016).

Recentemente, os *websites* destinados a *online reviews*, como o TripAdvisor, ganharam imensa popularidade, sendo uma das principais formas dos clientes partilharem a sua opinião quanto a experiências vividas e a produtos consumidos. O TripAdvisor tornou-se na maior plataforma de *online reviews*, sendo considerada pelos gestores hoteleiros



VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

como uma ferramenta poderosa para reforçar a reputação dos hotéis. Por ser considerado como um método de promoção de produtos e de serviços hoteleiros a um custo reduzido, os hotéis estão cada vez mais a apostar neste *website* para compreender as preferências dos clientes, tendo em vista a personalização do produto que é oferecido ao consumidor (Garrido-Moreno et al., 2018).

Para Zhang et al., (2021) as *online reviews* contêm muita informação acerca dos consumidores, sendo consideradas como uma fonte de dados promissora para estes compreenderem as exigências dos clientes. As *online reviews* são consideradas mais credíveis quando publicadas em plataformas *online* renomadas, como é o caso do TripAdvisor (Pelsmacker, Tilburg & Holthof, 2018).

2.4 Influenciadores digitais

Os influenciadores digitais apresentam-se como indivíduos com a capacidade de influenciar outros através da promoção e recomendação de marcas nas redes sociais. Estes têm o poder de partilhar informação sobre uma determinada marca, aumentar o conhecimento que os clientes têm da mesma, promover os seus produtos e aumentar as vendas (Dwivedi et al., 2021).

Para Jiménez-Castillo e Sánchez-Fernández (2019), os *digital influencers* têm o poder de conectar o público-alvo com as marcas, através de uma comunicação direta com os seus seguidores. São geralmente vistos como fontes de informação valiosas e credíveis, contribuindo para aumentar o reconhecimento das marcas, melhorar a sua imagem e para difundir a mensagem que estas pretendem transmitir.

Ao publicar conteúdo criado pelos mesmos nas plataformas digitais e através da interação com os seus seguidores, os influenciadores digitais têm a habilidade de persuadi-los a comprar produtos e serviços, afetando de forma significativa os comportamentos de compra dos potenciais consumidores, especialmente em idades compreendidas entre os 18 e os 30 anos (Hu et al., 2020).

A intensificação na aposta de influenciadores digitais desenvolveu o novo conceito de *Social Media Influencers* (SMI), o qual se refere a pessoas com uma forte presença *online*



nas redes sociais, contando com pelo menos dez mil seguidores, que partilham diariamente conteúdos sobre si mesmos, bem como, sobre produtos que gostem e desejem promover (Nafees et al., 2021).

O Instagram é uma das redes sociais de maior importância quando se aborda o conceito de SMI. De acordo com a Statista (2019), o Instagram conta com mais de 400 milhões de usuários ativos mensalmente, sendo que o número de publicações patrocinadas pelas marcas nesta plataforma aumentou cerca de 187,5%, desde 2017. O mercado global dos *digital influencers* no Instagram cresceu de 1,3 mil milhões de dólares americanos em 2018, para quase o dobro desse montante em 2020 (Nafees et al., 2021).

3 METODOLOGIA

Quanto ao modelo de investigação adotado, esta investigação segue as linhas do processo científico de Chan e Guillet, desenvolvido em 2011, para investigar o modo como os SMM eram aplicados no setor hoteleiro em Hong Kong.

Primeiramente, pretende-se compreender o contexto em que se inserem os *Social Media Marketing* na hotelaria.

Seguidamente, são selecionados um conjunto de hotéis de quatro e cinco estrelas da Área Metropolitana de Lisboa (AML). Cada empresa hoteleira é selecionada segundo o Registo Nacional dos Empreendimentos Turísticos (RNET), sendo importante que já tenha desenvolvido práticas de SMM, para ser relevante para o estudo.

Posteriormente, procede-se à recolha da informação e à testagem dos instrumentos de informação.

Nesta terceira fase, procede-se à análise das redes sociais destes hotéis, segundo indicadores específicos: definição, relevância, popularidade e interação.

Estes indicadores são analisados através de inquéritos por questionário. Apesar dos autores Chan e Guillet não terem desenvolvido inquéritos no seu estudo, acredita-se que a realização destes acrescentará valor à investigação. Optou-se por administrar o inquérito *online*, por forma a abranger um maior número de respostas e alcançá-las de forma rápida. O público-alvo do questionário foi constituído pelos hotéis de quatro e



VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

cinco estrelas da AML, totalizando 195 hotéis. Para alcançar este número foram somente contabilizados os hotéis da categoria de quatro e cinco estrelas da AML, incluindo hotéis, hotéis-apartamento e pousadas. O questionário foi dividido em cinco secções diferentes, sendo constituído por vinte e uma questões no total. Este foi dirigido entre junho e setembro de 2022, sendo que foram obtidas 50 respostas.

Para possuir um ponto de referência aquando da comparação com os resultados obtidos pelos inquiridos por questionário, foi desenvolvida uma análise acerca do conteúdo gerado nas redes sociais nalgumas unidades hoteleiras da AML.

Após a fase de recolha de dados, procede-se à análise dos mesmos, onde se comparam os resultados obtidos com os esperados.

Posteriormente, serão apresentadas as conclusões retiradas do estudo, limitações e sugestões futuras.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Análise de conteúdo dos *Social Media* nos hotéis da AML

Para melhor compreender o impacto dos *Social Media* na hotelaria, procedeu-se à análise de conteúdo de vinte hotéis da AML. Foram desenvolvidos critérios de avaliação para medir a forma como os hotéis utilizam os SM. Estes critérios incluem as características de conteúdo, a informação sobre o empreendimento e as interações entre hotéis e clientes. No que concerne às redes sociais analisadas, foram consideradas o Instagram e o Facebook. Em relação aos critérios de escolha dos hotéis, optou-se por seleccionar unidades hoteleiras que façam parte do universo do estudo e que contenham diferentes perfis, localizações e dimensões.

Concluiu-se que muitos dos hotéis analisados apostam em atrair potenciais clientes através da partilha de serviços com desconto ou novos produtos. Porém, notou-se que envolver os visitantes não é o principal foco da maioria dos empreendimentos, dado que, a maioria não publica conteúdos diariamente, nem possui discussões que suscitem a interação com os demais, contribuindo para uma fraca interação com os internautas.



VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

Por outro lado, as páginas de *Social Media* analisadas são de fácil compreensão, utilizam uma linguagem adequada e praticamente todas adotam o português e o inglês nas suas descrições, para alcançar novos seguidores.

A publicação frequente, a facilidade de acesso às páginas e a presença de hiperligações para outras redes sociais onde os hotéis estejam presentes são aspetos fundamentais para encorajar os visitantes a revisitarem as suas contas. Neste aspeto, os estabelecimentos analisados poderiam melhorar o seu aproveitamento, através da publicação diária de conteúdos e da colocação de *links* para outras redes sociais dos hotéis, visto que, este fator apenas se verificou em poucas unidades hoteleiras.

Os hotéis examinados poderiam incentivar os seus seguidores a comentar as fotografias partilhadas, colocar mais questões e sondagens nas suas publicações ou até mesmo criar fóruns de discussão, de modo a descobrir os interesses dos potenciais clientes.

É essencial que os hotéis sejam capazes de personalizar as interações com os hóspedes, através da resposta ao *feedback* deixado nos SM. Porém, observou-se que poucos hotéis respondem às críticas fornecidas nas plataformas digitais e os que respondem fazem-no de forma generalizada.

Em conclusão, tendo em conta que são um fenómeno relativamente recente, os *Social Media* estão a ser utilizados de forma crescente como ferramenta de comunicação e de promoção, apesar de ainda não possuírem o melhor aproveitamento nas redes sociais.

4.2 Inquérito por questionário

Através do inquérito por questionário, verificou-se que o Instagram e o Facebook foram as plataformas digitais prediletas dos inquiridos. Tendo em conta a revisão bibliográfica, comprovou-se que o Instagram e o Facebook são redes sociais fundamentais para promover as unidades hoteleiras de forma acessível e para satisfazer as necessidades atuais dos consumidores.

Por forma a analisar os meios de publicidade mais utilizados, verificou-se que quase a totalidade dos hotéis inquiridos selecionou a Internet e as redes sociais como método de publicidade (94%).



VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

Verificou-se que a grande maioria dos respondentes, apostou nos SMM por forma a aumentar a visibilidade do seu empreendimento (74%) e pelo facto de ser um instrumento de comunicação acessível (60%). Estes resultados foram ao encontro de vários autores que afirmaram que os *Social Media* Marketing aumentaram a visibilidade e a reputação dos hotéis e foram uma ferramenta acessível para as empresas conhecerem os interesses dos seus consumidores e darem a conhecer os seus serviços (Chang, Ku & Chen, 2019; Dwivedi et al., 2021; Russell, 2010).

Foram examinadas as práticas de SMM adotadas pelos participantes. Estes mencionaram a criação de departamentos de *Social Media* e o desenvolvimento de ferramentas de reservas nas redes sociais como as suas principais práticas, ambas com 48%.

As principais consequências positivas da utilização dos SMM foram, segundo os respondentes, o maior reconhecimento das marcas hoteleiras (68%), a maior conexão com os clientes (66%), o aumento do desempenho financeiro (40%) e a fidelização dos hóspedes (36%). Verificou-se que, apesar de a fidelização dos hóspedes não ser uma consequência direta dos SMM nos hotéis, estes contribuíram significativamente para a construção de relações fortes com os clientes, dado que, ofereceram às empresas a possibilidade de conhecerem com mais profundidade os consumidores.

Os comentários *online* têm um enorme poder, visto que, possuem a capacidade de afetar a reputação das marcas. Verificou-se que para os inquiridos, as críticas *online* possuíam a capacidade de afetar a reputação dos hotéis. 84% dos participantes do questionário afirmaram que respondem a todo o tipo de *online reviews*. Contudo, foi possível concluir através da análise de conteúdo dos SM, que quase nenhuma unidade hoteleira respondeu ao *feedback* partilhado nas redes sociais Instagram e Facebook. Em conclusão, a interação entre hotéis e clientes no mundo digital deve ser melhorada. A oferta de um serviço personalizado aos hóspedes é fundamental, sendo este possível através de interações de cariz pessoal nos SM.



5 CONCLUSÕES DO ESTUDO

Os *Social Media Marketing* têm vindo a crescer fortemente, sendo considerados como uma ferramenta crucial para as empresas de serviços, sem exceção ao setor hoteleiro. Apesar deste ser um método recente, especialmente em Portugal, tem sido adotado por inúmeros hotéis a nível mundial.

Foram identificadas variadas razões para a adoção dos SMM nas unidades hoteleiras de quatro e cinco estrelas da Área Metropolitana de Lisboa. A principal razão consistiu no aumento do *Brand Awareness* das marcas hoteleiras, isto é, no crescimento do reconhecimento que os clientes possuíam acerca dos empreendimentos e no aumento da visibilidade dos mesmos. Verificou-se que a criação de departamentos de Social Media e o desenvolvimento de ferramentas de reservas nas redes sociais consistiram nas principais práticas de SMM que contribuíram para aumentar o BA dos hotéis. No caso dos hotéis da AML, constatou-se que nem todos apostaram nas redes sociais como método de venda, sendo possível afirmar que estes deveriam aproveitar os SM de uma melhor forma.

Em relação ao tema da fidelização dos consumidores, comprovou-se que, para os hotéis de quatro e cinco estrelas da AML, esta foi uma consequência positiva da adoção dos *Social Media Marketing*. As empresas hoteleiras adquiriram a possibilidade de criar relações fortes com os consumidores e fidelizá-los às marcas.

Concluiu-se que o crescimento do desempenho financeiro das empresas hoteleiras foi identificado pelos hotéis de quatro e cinco estrelas da AML como uma consequência positiva dos SMM. Observou-se ainda que este aspeto esteve diretamente relacionado com o poder dos influenciadores digitais.

Observou-se que estas celebridades da Internet são veneradas pelo seu público, sendo vistas como fontes de informação genuínas. Estas ganharam a capacidade de persuadir os seus fãs a comprar os mesmos produtos e a visitar os mesmos destinos que estas promovem nas redes sociais.

No que se refere às *online reviews*, constatou-se que estas têm vindo a ganhar cada vez mais importância para o setor da hospitalidade. Verificou-se que o *feedback* partilhado nas plataformas digitais afetou de forma notável a reputação dos hotéis e a intenção de



compra dos potenciais clientes. Comprovou-se que é muito importante responder ao *feedback* deixado nas plataformas *online*, seja este positivo ou negativo. As respostas devem ter um cariz pessoal e personalizado, de forma a fazer com que os clientes sintam que as suas opiniões são tidas em conta. Desta forma, esperava-se que praticamente todas as unidades hoteleiras respondessem a todo o tipo de *online reviews*. Porém, constatou-se que nem todos os hotéis de quatro e cinco estrelas da AML o fazem, devendo este ser um aspeto a melhorar pelas empresas futuramente.

6 IMPLICAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO

A atual importância da Internet e o crescimento significativo das plataformas digitais possibilita a origem de futuras investigações relacionadas com a temática dos *Social Media Marketing*. Os SMM na hotelaria são um tema recente, pelo que se verificou alguma escassez na informação existente nas plataformas académicas.

Acredita-se que seria bastante pertinente desenvolver um estudo acerca do impacto dos SMM em unidades hoteleiras de todas as categorias existentes, de uma a cinco estrelas. Uma das limitações do estudo consistiu no facto deste possuir como universo somente os hotéis de quatro e cinco estrelas da AML. Porém, ressalva-se que a delimitação do universo foi imprescindível, dada a impossibilidade de analisar todos os hotéis localizados na AML.

Julga-se que seria bastante interessante uma replicação desta investigação, que possuísse como foco outras regiões de Portugal. Seria também oportuno analisar outros empreendimentos turísticos que não apenas os estabelecimentos hoteleiros, como aldeamentos e apartamentos turísticos.

Por último, considerando a baixa adesão ao inquérito por questionário, recomenda-se, para o desenvolvimento de futuros trabalhos, a aposta noutros métodos de recolha de dados, nomeadamente a entrevista presencial a personalidades que contribuam para a temática imposta. O inquérito por questionário constituiu uma grande limitação da investigação, tendo sido obtida uma taxa de resposta bastante baixa, condicionando desta forma o estudo.



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Banerjee, S., & Chua, A. (2019). Trust in online hotel reviews across review polarity and hotel category. *Computers in Human Behavior*, 90, 265-275.
- Chan, N., & Guillet, B. (2011). Investigation of Social Media Marketing: How Does the Hotel Industry in Hong Kong Perform in Marketing on Social Media Websites? *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 28 (4), 345-368.
- Chang, Y., Ku, C., & Chen, C. (2019). Social media analytics: Extracting and visualizing Hilton hotel ratings and reviews from TripAdvisor. *International Journal of Information Management*, 48, 263-279.
- Dwivedi, Y., Ismagilova, E., Hughes, L., Carlson, J., Filieri, R., Jacobson, J., Jain, V., Karjaluoto, H., Kefi, H., Krishen, A., Kumar, V., Rahman, M., Raman, R., Rauschnabel, P., Rowley, J., Salo, J., Tran, G., & Wang, Y. (2021). Setting the future of digital and social media marketing research: Perspectives and research propositions. *International Journal of Information Management*, 59, 1-37.
- Garrido-Moreno, A., García-Morales, V., Lockett, N., & King, S. (2018). The missing link: Creating value with Social Media use in hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 75, 94-104.
- Hu, L., Min, Q., Han, S., & Liu, Z. (2020). Understanding followers' stickiness to digital influencers: The effect of psychological responses. *International Journal of Information Management*, 54, 102169.
- Jiménez-Castillo, D., & Sánchez-Fernández, R. (2019). The role of digital influencers in brand recommendation: Examining their impact on engagement, expected value and purchase intention. *International Journal of Information Management*, 49, 366-376.
- Keller, L. (2003). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. Prentice, New Jersey.



VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

Lim, H., Choi, J., Akhmedov, A., & Chung, J. (2019). Predicting future trends of media elements in hotel marketing by using Change Propensity Analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 82, 270-277.

Michopoulou, E., & Moisa, D., G. (2019). Hotel social media metrics: The ROI dilemma. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 308-315.

Nafees, L., Cook, C., Nikolov, A., & Stoddard, J. (2021). Can social media influencer (SMI) power influence consumer brand attitudes? The mediating role of perceived SMI credibility. *Digital Business*, 1 (2), 100008.

Pelsmacker, P., Tilburg, S., & Holthof, C. (2018). Digital marketing strategies, online reviews and hotel performance. *International Journal of Hospitality Management*, 72, 47-55.

Russell, J. (2010). Evaluate the effectiveness of social media marketing on hotels. Sheffield Hallam University – *Hospitality Management Review*.

Statista (2019). *Instagram influencer market size 2017-2020*. Disponível em: <https://www.statista.com/statistics/748630/global-instagram-influencer-market-value/> [obtido a 10 de novembro de 2022].

StatisticBrain (2016). *Internet travel & hotel booking statistics*. Disponível em: <http://www.statisticbrain.com/internet-travel-hotel-booking-statistics/> [obtido a 10 de novembro de 2022].

Zhang, C., Xu, Z., Gou, X., & Chen, S. (2021). An online reviews-driven method for the prioritization of improvements in hotel services. *Tourism Management*, 87, 104382.



Sessão 15 - ENTREPRENEURSHIP AND INNOVATION AND FAMILY BUSINESS

ANALYSIS OF SMEs IN DIFFERENT ACTIVITIES: FROM THE POINT OF VIEW OF INNOVATION FACTORS

ANÁLISE DAS PMES EM DIFERENTES ATIVIDADES: SOB O PONTO DE VISTA DOS FATORES DE INOVAÇÃO

Crisomar de Souza, Luisa Carvalho and Duarte Xara-Brasil

Abstract

The study of innovation factors has been the subject of several studies in the context of innovation management. However, the adoption of the influence of innovation factors in small and medium-sized enterprises (SMEs) varies from research to research, making research little consensual from the researchers themselves regarding the results obtained. Therefore, this research aimed to analyze which innovation factors influence the activities different from SMEs. Innovation factors were obtained through a literature review. To perform this research, a survey was conducted, where fifty-four valid answers were obtained. The results confirm that innovation factors are applied differently to some activities, influencing SMEs' operations.

Keywords: innovation factors; innovation; SMEs.

Resumo

O estudo dos fatores de inovação tem sido motivo de diversos estudos no contexto da gestão da inovação, no entanto, a adoção da influência dos fatores de inovação em pequenas e média empresas (PMEs) variam de pesquisa para pesquisa, o que tornam as pesquisas pouco consensuais entre os próprios pesquisadores em termo dos resultados obtidos. Portanto, essa pesquisa teve como objetivo analisar quais fatores de inovação que influenciam nas atividades diferentes das PMEs. Os fatores de inovação foram obtidos através da revisão da literatura. Para realização dessa pesquisa, foi feito uma survey, onde obteve

se 54 respostas válidas. Os resultados confirmam que os fatores de inovação são aplicados diferentemente para algumas atividades, ou seja, eles influenciam no modo de operar das PMEs.

Palavras-chave: fatores de inovação; inovação; PMEs.



1 INTRODUCTION

To be competitive in the market, small and medium-sized enterprises (SMEs) need to add value to their products or services. But in a highly competitive market, SMEs must be creative to offer competitive products and services. Through innovation, companies can be competitive in their sector, creating value for the business. However, SMEs operate in various activities, sometimes more than one activity.

Innovating is not always easy for small businesses, and it is also necessary to understand that innovation factors differ between them. And this research aims to analyze how innovation factors act in SMEs in different activities, thus proposing an elucidation for SMEs that innovation is not standard for SMEs. Still, it should be worked according to their activity. Therefore, this research aimed to identify whether SMEs have differences between them in their activities.

2 LITERATURE REVIEW

2.1 small and medium enterprises (SMEs)

Currently, in Brazil, SMEs can develop a fundamental role in developing management technologies, adapting imported technologies to operational needs in the country's conjuncture (Batalha & Demori, 1990). It is observed that small and medium-sized enterprises have a fundamental complementary role for large organizations and a complementary role for small enterprises, resulting in an interdependent relationship in the market (Druker, 2016). As they have a low-scale production, they gain a competitive advantage regarding innovation and flexibility so that they can respond quickly to the various changes in market demands (Sbragia et al., 2003).

Moreover, SMEs are sources of services and play a fundamental role in absorbing low-skilled labor, a problem that afflicts the world economy of several countries, thus constituting a solution to high unemployment rates (Candido, 1998). And these sets become a viable solution for the reinvigoration of the global economy, besides cooperating with high performance to factors such as social mobility and balanced income distribution (DOMINGOS, 1995 p. 46). Therefore, due to the various contributions of these companies to today's society, policies to support them have been affected as a way to stimulate the development of the regional market (Rothwell, 1992).

Despite the predominance of the flexible specialization model (Rizzoni, 1994) and its importance and high capacity for innovation in the market, small and medium-sized enterprises do not enjoy their total ability to innovate because they have less access to technical information (Polt, W. 1995). This issue occurs because the process of credit release for small and medium-sized companies is less favorable to them, so. Hence, lack of capital development becomes part of firms' daily life, resulting in a harmful factor for research into developing new products and processes (Sebrae, 1994).



2.2 Innovation concept

The means of economic organization that perpetuates in contemporary society is realized through the capitalist system. Thus, it encourages and generates the need for innovation, breaking any usual guidelines established at certain times. Therefore, a competitive condition is found in the market to create new policies (Arrighi, 1998). Given this, it is concluded that the origin of innovation comes from the demand and creation of opportunities or situational changes (Lima, 2000). And that is why companies become protagonists when the subject is about the insertion of innovation. However, it is erroneous that innovation and development are given only to the actions of companies because the process also needs the collective (Staub, 2001).

One of the first authors to write about innovation was Joseph Schumpeter. For this author, companies used innovation to obtain strategic advantages. However, these advantages could be copied by other companies forcing them to seek something new, thus repeating the innovation cycle constantly. This process of renewal of innovation Schumpeter called "creative destruction." For the author, the entrepreneur was an essential factor in the changes in the economy through the introduction and expansion of innovation (Schumpeter, 1982). Other definitions of innovation emerged later. Dosi (1988) stated that innovation is related to the discovery, experimentation, development, imitation, and adoption of new products, production processes, and organizational arrangements. For Jacques Morin and Richard Seurat, innovation would be the ability to apply the various areas of knowledge, whether technical or scientific, in new situations where favorable circumstances are found for achieving an exacta Morin & Seurat, 1998). Tidd, Bessant, and Pavitt (2008) classified innovation as something new that added social value and wealth. They should be news that generates a gain for those who put them into practice, that is, that causes creates.

Utterback and Affuah (1995) stated that the uncertainty of innovation is all the more remarkable as its degree of innovation would cause differentiation in the company's condition. This uncertainty would cause the modification adaptively or radically in a product or service, creating a value that could be sustained and that could make it gain a competitive advantage. Other high-influenced authors, such as Peter Drucker and Clayton Christensen, also contributed to the definition of innovation. Drucker (1975) stated that when a different product or service provided customer satisfaction, it was an innovation. Thus, innovation was associated with value creation. Christensen (2003) had a similar view to Peter Drucker's about clients; companies should listen to their customers, break away from traditional business methods and adopt disruptive innovations. For the author, disruptive innovation is the transformation of resources into products and services of great added value, causing significant changes in the market.

It is also observed that the transformation of an invention into products, services, and processes aiming at an improvement in the sectors of the economy, resulting in gains for companies and buyers, is called innovation (Iarozinski Neto, 1998). Another crucial analysis regarding the subject is to know how to differentiate innovation from technological innovation because the first seeks to supply issues of a broader sphere of the corporate area, such as products, processes, or services (Bertz, 1987), while



technological innovation, is restricted to only presenting solutions to technical issues (Dosi, 1988). Innovation is also distinguished into two distinct groups, are incremental innovation, where it incorporates improvements to existing goods or processes (Cruz & Tironi, 2008), and radical, which is considered a product, service, or process that expresses previously nonexistent operating attributes, presenting important performance or cost improvements and changing existing trade or originating a new business (Leifer et al. 2002).

Success in innovation capacity depends on factors such as information and network relationships, and according to Shane (2003), social interactions between organizational members help disseminate information. Thus, the information factor can be found in two types of environments, the internal ones, which would be the areas within the company itself or even another institution belonging to the same group of entrepreneurs, or external domains, which would be competitors, consumers, suppliers, faculties, scientific and technological research, etc. (Luz et al. 2004). In addition, to achieve success in the innovation item, it is necessary to obtain a transformation of information into new knowledge (Fort et al. 2005).

The importance of innovative practices within the organizational context of a company is due to the positive results they present. Seen as an entrepreneurial opportunity, the application of the innovation process causes a higher price than the cost of production, thus generating value for the client and the constitution of a new system redefining resources (Shane, 2003). Its effects are irreversible and fixed, providing support to the company because it is known that the lack of the process results in the disappearance of firms (Freeman, 1975).

2.3 Innovation factors

Today, small businesses and large organizations know that including innovative management in the organization results in increased growth indicators such as increased market share, production efficiency, productivity growth, and revenue (Shefer & Frenkel, 2005). Furthermore, innovation plays a vital role in the integralization of SMEs in the competitive environment (Keizeret et al. 2002), and it can be concluded that it is essential to achieve a competitive strategy in the organization (Conner, 1991). Therefore, to be effective in implementing the innovative model within an institution, it is necessary to ensure efficient management of the various sectors and resources of the company to ensure the sustainability of innovative development (Auken et al. 2008)

In the academic environment, we can verify that there is a very high number of research related to SMEs that has as its primary focus to help companies to stay in the mar, however; such analyses show only financial factors, forgetting the other, resulting in an incomplete understanding of the complexity of the growth process of an organization (Storey, 1994). Therefore, it is essential that the study of these factors be carried out simultaneously instead of the isolated study of each of them; the observation in an integrated way of such variables brings a series of benefits because they promote a broader scenario rather than a monocular view of the company's framework (O'Regan et al. 2006).



Staub (2001) already stated that innovation and strategic development are not formed by the isolated actions of companies but are the fruits of the collective in the organization. According to authors O'Regan et al. (2006), three essential elements of the organizational environment provide innovation: strategic management, organization corporate, and leadership. For Gunasekaran (1996); McAdam (2000); Van der Wiele and Brown (2000), total quality management and continuous improvement is a factor that plays a vital role in the evolution of innovation ventures throughout the organization, Wilson and Strokes (2006), stated that the leader is the central piece for the resourcefulness of innovative practices, and other authors claim that organizational culture is an essential promoter of the implementation of innovation (Hyland & Beckett, 2005; Voss, 1998).

In a study conducted by authors Nicholas O'Regan, Ghobadian, and Sims (2006), with the object of studying SMEs in the electronics and technology sectors, it was found that companies that had a high degree of commitment to innovation factors obtained better results with their goals and objectives, in contrast, most institutions that had a low degree of commitment to innovation factors could not achieve their goals. Therefore, the manager or directors must have guidance for examining the factors simultaneously so that a complete parameter of the institution's situation can be obtained rather than verifying the events in isolation, thus hindering the resourcefulness of the implementation of innovation (O'Regan et al. 2006).

3 METHODOLOGIES

This descriptive study seeks to discover the characteristics of a phenomenon, which is when the researcher wishes to understand the behavior of several factors that influence a given phenomenon. Quantitative research measures opinions, reactions, habits, and attitudes. It uses data through a representative sample of a specific population, from which the results are generalized. Its principle is to ensure the accuracy of the results and avoid distortions of analysis and interpretation, allowing a margin of safety in inferences (Richardson, 2007).

The research was conducted throughout the period of the entrepreneur's fair, where ninety six entrepreneurs were approached, and only fifty-four were ready to answer the questionnaire. The literature states that innovation performance can be measured according to the inputs, budgets allocated for R&D, exits, and the number of patents issued (Ahuja & Katila, 2001; Cockburn & Henderson, 1996). However, for SMEs was not possible to obtain comprehensive measures of innovation. Still, we adopted the notion of the intentional measurement of purpose, where we evaluated the degree of importance of success to innovation factors. A similar approach to assessing the level of satisfaction resulting from specific factors and actions was adopted by other researchers (Luo & Park, 2001).

The entrepreneurs were classified by sector of activity and designated a value for each sector: industry = 1, services = 2, trade = 3, service and trade = 4, and industry and trade = 5. Table 1 shows the innovation factors chosen, based on the literature, chosen to determine the contribution to innovation in SMEs.

Tabela_1 Contributing factors for innovation

Q_01	Suppliers view
Q_02	Customers' opinion
Q_03	Partnerships with government funding institutions
Q_04	Tax and financial incentives
Q_05	Partnerships with Higher Education Institutions
Q_06	R&D
Q_07	Leadership
Q_08	Organizational Culture
Q_09	Quality
Q_10	Strategy
Q_11	Participation of employees in the generation of ideas

Font: prepared by the authors.

4 RESULTS AND DISCUSSION

A one-way variance analysis (ANOVA-One Way) was performed to evaluate whether there were differences in the different sectors of SMEs (industry = 1, services = 2, trade = 3, service and trade = 4, and industry and trade = 5). Data normality was evaluated using the Kolmogorov-Smirnov and Shapiro-Wilk tests. The assumption of variance homogeneity was assessed using the Levene test.

Bootstrapping procedures (one thousand re-samplings; 95% CI BCa) were performed to obtain more excellent reliability of the results, to correct deviations of normality of the sample distribution and differences between the sizes of the groups, and to present a 95% confidence interval for the differences between the means (Haukoos & Lewis, 2005).

Considering the heterogeneity of variance, Welch correction and post-hoc evaluation were requested using the Games-Howell technique (Field, 2015)

4.1 Findings

Normality distribution tests showed that the variables are innovation factors and did not present normal distribution in both the Kolmogorov-Smirnov and Shapiro-Wilk tests, figure1.

Figure 1: Test of normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
FIQ1	,360	52	,000	,718	52	,000
FIQ2	,536	52	,000	,122	52	,000
FIQ3	,242	52	,000	,839	52	,000
FIQ4	,349	52	,000	,710	52	,000
FIQ5	,308	52	,000	,739	52	,000
FIQ6	,216	52	,000	,851	52	,000
FIQ7	,316	52	,000	,743	52	,000
FIQ8	,226	52	,000	,839	52	,000
FIQ9	,304	52	,000	,763	52	,000
FIQ10	,301	52	,000	,766	52	,000
FIQ11	,196	52	,000	,852	52	,000

Font: prepared by the authors from SPSS data output

Performed an ANOVA, the Levene test showed that the groups did not present variance homogeneity, figure 2.

Figure 2: Test of Homogeneity of Variances

Levene Statistic df1 df2 Sig.

FIQ1 ,737 4 42 ,572
 FIQ2 16,681 4 42 ,000
 FIQ3 ,220 4 42 ,926
 FIQ4 3,036 4 42 ,028
 FIQ5 ,365 4 42 ,832
 FIQ6 2,171 4 42 ,089
 FIQ7 2,080 4 42 ,101
 FIQ8 ,943 4 42 ,449
 FIQ9 1,915 4 42 ,126
 FIQ10 ,390 4 42 ,814
 FIQ11 1,170 4 42 ,338

Font: prepared by the authors from SPSS data output

A new Anova test was generated through SPSS to resolve the problem through the bootstrap technique to fix the problem. The latest results are verified by the f of Welch's robust correction, which demonstrated that there were differences between the groups, [Welch's F (degree of freedom1, degree of freedom2) = f, p < 0.001].

Games-Howell's post-hoc test, interpreted through bootstrapping procedures, showed significant differences between activities related to some innovation factors. The innovation factor asked the customer's opinion was necessary and essential to

VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

innovate (Q2). The activity that differed from all the others was the service and commerce (4); the others needed to differentiate themselves. In the question of the influence of tax and financial incentives (Q4), only industry and trade activity (5) differ from other activities. In the question about the importance of leadership (Q7) for innovation, again, the activity of industry and commerce (5) differs from the other ones, and the commercial activity (2) differs from the service and trade activity (3). And finally, in question quality (Q9), again, the activity of industry and commerce differs from the other, table 2.

Table 2. Post-hoc testing of Games-Howell with Bootstrapping (95% IC BCA)

Bootstrap for Multiple Comparisons								
Dependent Variable				Mean Difference	Bootstrap			
					Bias	Std. Error	BCa 95% Confidence Interval	
							Lower	Upper
FIQ1	Games Howell	1	2	,088	-0,01	0,294	-0,465	0,702
			3	,033	0	0,271	-0,5	0,579
			4	,100	-0,028	0,408	-0,667	0,912
			5	0,000	-0,008	0,359	-0,7	0,667
		2	1	-,088	0,01	0,294	-0,702	0,465
			3	-,055	0,01	0,292	-0,654	0,536
			4	,012	-0,017	0,429	-0,794	0,878
			5	-,088	0,006	0,398	-0,871	0,647
		3	1	-,033	0	0,271	-0,579	0,5
			2	,055	-0,01	0,292	-0,536	0,654
			4	,067	-0,026	0,406	-0,747	0,833
			5	-,033	0	0,37	-0,75	0,686
		4	1	-,100	0,028	0,408	-0,912	0,667
			2	-,012	0,017	0,429	-0,878	0,794
			3	-,067	0,026	0,406	-0,833	0,747
			5	-,100	0,031	0,487	-1	0,953
		5	1	0,000	0,008	0,359	-0,667	0,7
			2	,088	-0,006	0,398	-0,647	0,871
			3	,033	0	0,37	-0,686	0,75
			4	,100	-0,031	0,487	-0,953	1
FIQ2	Games Howell	1	2	0,000	0	0	0	0
			3	0,000	0	0	0	0



VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

		2	4	,400	0,228	0,306	0,25	1,333
			5	0,000	0	0	0	0
			1	0,000	0	0	0	0
			3	0,000	0	0	0	0
			4	,400	0,228	0,306	0,25	1,333
		3	5	0,000	0	0	0	0
			1	0,000	0	0	0	0
			2	0,000	0	0	0	0
			4	,400	0,228	0,306	0,25	1,333
			5	0,000	0	0	0	0
		4	1	-,400	-,0228	0,306	-,1,333	-,0,25
			2	-,400	-,0228	0,306	-,1,333	-,0,25
			3	-,400	-,0228	0,306	-,1,333	-,0,25
			5	-,400	-,0228	0,307	-,1,333	-,0,23
		5	1	0,000	0	0	0	0
			2	0,000	0	0	0	0
			3	0,000	0	0	0	0
			4	,400	0,228	0,307	0,23	1,333

FIQ3	Games-Howell	1	2	,279	-0,001	0,567	-1,079	1,304
			3	-,383	0	0,54	-1,565	0,631
			4	,150	0,047	0,832	-1,377	1,937
			5	-,250	0,02	0,786	-1,75	1,237
		2	1	-,279	0,001	0,567	-1,304	1,079
			3	-,663	0,001	0,398	-1,467	0,107
			4	-,129	0,046	0,73	-1,264	1,593
			5	-,529	0,006	0,691	-1,898	0,8
		3	1	,383	0	0,54	-0,631	1,565
			2	,663	-0,001	0,398	-0,107	1,467
			4	,533	0,045	0,736	-0,667	2,063
			5	,133	0,007	0,695	-1,163	1,452
		4	1	-,150	-0,047	0,832	-1,937	1,377
			2	,129	-0,046	0,73	-1,593	1,264

VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

		5	3	-,533	-0,045	0,736	-2,063	0,667
			5	-,400	-0,031	0,916	-2,333	1,333
			1	,250	-0,02	0,786	-1,237	1,75
			2	,529	-0,006	0,691	-0,8	1,898
			3	-,133	-0,007	0,695	-1,452	1,163
		1	4	,400	0,031	0,916	-1,333	2,333
			2	,419	-0,021	0,526	-0,57	1,514
			3	-,208	0	0,45	-1,004	0,703
			4	-,275	0,029	0,678	-1,368	1,23
			5	-,875	-0,019	0,343	-1,53	-0,19
FIQ4	Games- Howell	2	1	-,419	0,021	0,526	-1,514	0,57
			3	-,627	0,021	0,495	-1,543	0,383
			4	-,694	0,051	0,714	-1,934	0,874
			5	-1,294	0,011	0,407	-2,096	-0,462
		3	1	,208	0	0,45	-0,703	1,004
			2	,627	-0,021	0,495	-0,383	1,543
			4	-,067	0,03	0,668	-1,123	1,423
			5	-,667	-0,008	0,296	-1,364	-0,2
		4	1	,275	-0,029	0,678	-1,23	1,368
			2	,694	-0,051	0,714	-0,874	1,934
			3	,067	-0,03	0,668	-1,423	1,123
			5	-,600	-0,031	0,582	-2	0
		5	1	,875	0,019	0,343	0,19	1,53
			2	1,294	-0,011	0,407	0,462	2,096
			3	,667	0,008	0,296	0,2	1,364
			4	,600	0,031	0,582	0	2
FIQ5	Games- Howell	1	2	,265	-0,009	0,554	-1,04	1,105
			3	,700	0,001	0,602	-0,737	1,772
			4	,500	0,033	0,921	-1,208	2,588
			5	,500	-0,01	0,824	-1,156	2
		2	1	-,265	0,009	0,554	-1,105	1,04
			3	,435	0,01	0,407	-0,319	1,28
			4	,235	0,042	0,795	-1	2,042
			5	,235	-0,001	0,669	-1	1,455



VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

		3	1	-,700	-0,001	0,602	-1,772	0,737
			2	-,435	-0,01	0,407	-1,28	0,319
			4	-,200	0,03	0,845	-1,541	1,656
			5	-,200	-0,011	0,716	-1,604	1,139
		4	1	-,500	-0,033	0,921	-2,588	1,208
			2	-,235	-0,042	0,795	-2,042	1
			3	,200	-0,03	0,845	-1,656	1,541
			5	0,000	-0,024	0,98	-2	1,8
		5	1	-,500	0,01	0,824	-2	1,156
			2	-,235	0,001	0,669	-1,455	1
			3	,200	0,011	0,716	-1,139	1,604
			4	0,000	0,024	0,98	-1,8	2
FIQ6	Games-Howell	1	2	-,007	0,001	0,41	-0,795	0,8
			3	-,192	0,023	0,41	-0,963	0,654
			4	-,525	0,017	0,502	-1,486	0,482
			5	-,125	0,013	0,297	-0,667	0,5
		2	1	,007	-0,001	0,41	-0,8	0,795
			3	-,184	0,023	0,387	-0,961	0,547
			4	-,518	0,014	0,47	-1,384	0,44
			5	-,118	0,002	0,272	-0,688	0,406
		3	1	,192	-0,023	0,41	-0,654	0,963
			2	,184	-0,023	0,387	-0,547	0,961
			4	-,333	-0,007	0,477	-1,154	0,684
			5	,067	-0,01	0,271	-0,464	0,562
		4	1	,525	-0,017	0,502	-0,482	1,486

			2	,518	-0,014	0,47	-0,44	1,384
			3	,333	0,007	0,477	-0,684	1,154
			5	,400	0	0,387	-0,476	1
		5	1	,125	-0,013	0,297	-0,5	0,667
			2	,118	-0,002	0,272	-0,406	0,688
			3	-,067	0,01	0,271	-0,562	0,464
			4	-,400	0	0,387	-1	0,476

VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

FIQ7	Games-Howell	1	2	,618	-0,018	0,479	-0,446	1,45
			3	-,100	-0,001	0,423	-1,084	0,619
			4	,100	-0,001	0,449	-0,95	0,883
			5	-,500	-0,009	0,387	-1,424	0
		2	1	-,618	0,018	0,479	-1,45	0,446
			3	-,718	0,016	0,306	-1,375	-0,132
			4	-,518	0,015	0,353	-1,18	0,196
			5	-1,118	0,008	0,26	-1,613	-0,619
		3	1	,100	0,001	0,423	-0,619	1,084
			2	,718	-0,016	0,306	0,132	1,375
			4	,200	0	0,288	-0,438	0,75
			5	-,400	-0,003	0,175	-0,813	-0,114
		4	1	-,100	0,001	0,449	-0,883	0,95
			2	,518	-0,015	0,353	-0,196	1,18
			3	-,200	0	0,288	-0,75	0,438
			5	-,600	-0,005	0,229	-1	0
		5	1	,500	0,009	0,387	0	1,424
			2	1,118	-0,008	0,26	0,619	1,613
			3	,400	0,003	0,175	0,114	0,813
			4	,600	0,005	0,229	0	1
FIQ8	Games-Howell	1	2	-,132	-0,03	0,617	-1,348	1,018
			3	-,183	-0,008	0,604	-1,455	0,949
			4	-,450	-0,035	0,631	-1,823	0,661
			5	-,750	-0,024	0,615	-2,023	0,383
		2	1	,132	0,03	0,617	-1,018	1,348
			3	-,051	0,022	0,372	-0,776	0,682
			4	-,318	-0,007	0,454	-1,196	0,566
			5	-,618	0,007	0,431	-1,477	0,194
		3	1	,183	0,008	0,604	-0,949	1,455
			2	,051	-0,022	0,372	-0,682	0,776
			4	-,267	-0,027	0,409	-1,096	0,555
			5	-,567	-0,01	0,408	-1,4	0,167
		4	1	,450	0,035	0,631	-0,661	1,823
			2	,318	0,007	0,454	-0,566	1,196



VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

			3	,267	0,027	0,409	-0,555	1,096
			5	-,300	0,017	0,465	-1,167	0,617
		5	1	,750	0,024	0,615	-0,383	2,023
			2	,618	-0,007	0,431	-0,194	1,477
			3	,567	0,01	0,408	-0,167	1,4
			4	,300	-0,017	0,465	-0,617	1,167
		1	2	,206	0,003	0,346	-0,467	0,875
			3	-,033	0,001	0,329	-0,722	0,595
			4	,300	-0,012	0,342	-0,438	0,875
			5	-,500	-0,004	0,275	-1,089	0
FIQ9	Games-Howell	2	1	-,206	-0,003	0,346	-0,875	0,467
			3	-,239	-0,002	0,275	-0,763	0,264
			4	,094	-0,017	0,279	-0,523	0,579
			5	-,706	-0,003	0,206	-1,135	-0,322
		3	1	,033	-0,001	0,329	-0,595	0,722
			2	,239	0,002	0,275	-0,264	0,763
			4	,333	-0,013	0,258	-0,235	0,765
			5	-,467	0,001	0,174	-0,829	-0,138
		4	1	-,300	0,012	0,342	-0,875	0,438
			2	-,094	0,017	0,279	-0,579	0,523
			3	-,333	0,013	0,258	-0,765	0,235
			5	-,800	0,014	0,193	-1	-0,333
		5	1	,500	0,004	0,275	0	1,089
			2	,706	0,003	0,206	0,322	1,135
			3	,467	-0,001	0,174	0,138	0,829
			4	,800	-0,014	0,193	0,333	1
FIQ10	Games-Howell	1	2	,199	-0,014	0,33	-0,5	0,807
			3	-,092	0,004	0,322	-0,75	0,556
			4	-,225	-0,03	0,346	-0,9	0,4
			5	-,125	-0,005	0,408	-0,895	0,667
		2	1	-,199	0,014	0,33	-0,807	0,5
			3	-,290	0,019	0,273	-0,794	0,268



VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

			4	-,424	-0,017	0,29	-1,025	0,133		
			5	-,324	0,007	0,362	-1,026	0,372		
		3	1	,092	-0,004	0,322	-0,556	0,75		
			2	,290	-0,019	0,273	-0,268	0,794		
			4	-,133	-0,033	0,291	-0,706	0,397		
			5	-,033	-0,007	0,375	-0,769	0,683		
		4	1	,225	0,03	0,346	-0,4	0,9		
			2	,424	0,017	0,29	-0,133	1,025		
			3	,133	0,033	0,291	-0,397	0,706		
			5	,100	0,022	0,396	-0,667	1		
		5	1	,125	0,005	0,408	-0,667	0,895		
			2	,324	-0,007	0,362	-0,372	1,026		
			3	,033	0,007	0,375	-0,683	0,769		
			4	-,100	-0,022	0,396	-1	0,667		
		FIQ11	Games Howell	1	2	-1,000	-0,007	0,599	-2,144	0,202
					3	-,733	0,015	0,678	-2	0,647
4	-,800				-0,018	0,935	-2,464	1,278		
5	-1,000				-0,002	0,818	-2,587	0,614		
2	1			1,000	0,007	0,599	-0,202	2,144		
	3			,267	0,022	0,425	-0,499	1,165		
	4			,200	-0,013	0,75	-1,026	1,768		
	5			0,000	0,014	0,66	-1,21	1,243		
3	1			,733	-0,015	0,678	-0,647	2		
	2			-,267	-0,022	0,425	-1,165	0,499		
	4			-,067	-0,032	0,801	-1,462	1,559		
	5			-,267	-0,009	0,747	-1,735	1,179		
4	1			,800	0,018	0,935	-1,278	2,464		
	2			-,200	0,013	0,75	-1,768	1,026		
	3			,067	0,032	0,801	-1,559	1,462		
	5			-,200	0,039	0,929	-2,153	1,6		
5	1	1,000	0,002	0,818	-0,614	2,587				
	2	0,000	-0,014	0,66	-1,243	1,21				
	3	,267	0,009	0,747	-1,179	1,735				
	4	,200	-0,039	0,929	-1,6	2,153				



Font: prepared by the authors from SPSS data output

Finally, this analysis considered the main significant differences considering the change of ranges from positive to negative. Other activities had this change, but the mean difference was not substantial to consider [(ΔM = mean difference, 95% Bca CI (upper limit, infer limit))].

5 CONCLUDING REMARKS

This research aims to analyze which activities influence the different sectors of SMEs and how they differentiate from each other. The results confirm that the activity that most differentiates from the others is that of industry and service, appearing in three factors of innovation: fiscal and financial incentive, leadership, and quality. As an industry and service, this activity depends on these incentives to have innovative products. On the other hand, the service and commerce activity differed from the others in listening to the customer as an essential part of innovation, perhaps because it was linked to the sale and production execution of the service.

With this article, we can conclude that some innovation factors in SMEs do not influence activities that operate with a single activity. However, when companies operate in more than one activity, some innovation factors have different effects or weights for these companies, in the case of SMEs.

6 RESEARCH IMPLICATIONS

This article demonstrated that the innovation factors that influence the company's final innovative decision have different weights depending on the sector in which SMEs operate. This research opens new opportunities to research different sizes of companies and analyze the weight of innovative factors, as well as new innovation factors that can be attributed. We also recommend that new research be done in different countries to compare these effects. And finally, new tests measure the influences of innovation factors for each sector. Although the ANOVA technique was used in this research with a robust bootstrap technique to eliminate the issues of normal distribution and Homogeneity of Variances, the authors suggest increasing the number of participants.

REFERENCES

Ahuja, G., & Katila, R. (2001). Technological acquisitions and the innovation performance of acquiring firms: A longitudinal study. *Strategic management journal*, 22(3), 197-220.



VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

- Arrighi, G. (1998) A ilusão do desenvolvimento. 4.ed. São Paulo: Vozes.
- Auken, H., Guijarro A., & Lema G. D. (2008). Innovation and performance in Spanish manufacturing SMEs. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 2008.
- Barros, R. (1978) Pequena e média empresa e política econômica: um desafio à mudança. Rio de Janeiro: Apec, 1978.
- Batalha, M. O., & Demori, F. (1990). A pequena e média indústria em Santa Catarina (Mário Otávio Batalha & F. Demori, Eds.). Editora da UFSC
- Bertz, F. (1987) Managing technology. New Jersey: Prentice-Hall.
- Candido, G. A. (1998). Indicadores de competitividade para micro e pequenas empresas comerciais: um estudo de caso. *ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO*, 18.
- Christensen, C. M. (2003) The innovator's dilemma: The revolutionary book that will change the way you do business. New York, NY: Harper Business Essentials.
- Clark, K. B., & Wheelwright, S. C. (1993). Managing new product and process development: text and cases. New York: Free Press.
- Cockburn, I., & Henderson, R. (1996). Public-private interaction in pharmaceutical research. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 93(23), 12725-12730.
- Conner, K. (1991) 'Theory of the firm: firm resources and other economic theories,' *Journal of Management*, Vol. 17, pp.121-154.
- Coral, E., Ogliari, A., & Abreu, A. F. (2008) Gestão integrada da inovação: estratégias, organização e desenvolvimento de produtos. São Paulo: Atlas.
- Dosi, G. (1988) Sources, procedures and microeconomic effects of innovation. *Journal of Economic Literature*, 1988.
- Dosi, G. (1988). Technological paradigms and technological trajectories: A suggested interpretation of the determinants and directions of technological change. *Research Policy*, v. 11, n.3, p. 147-162.
- Drucker, Peter F. (1975). Administração, tarefas, responsabilidade, práticas. 3.v. São Paulo: Pioneira.
- Druker, P. (2016). Inovação e espírito empreendedor: Prática e princípios (1st ed.). Cengage Learning.
- Domingos, G. A. (1995). A importância das micro e pequenas empresas. *Estudos Sebrae*, (12), 43-48.
- Exame.com (2008). disponível em: <http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/0921/noticias/a-implosao-de-um-icone-m0162723> Acessado em 20/02/2012.
- Field, A. (2018). *Discovering Statistics Using SPSS (5th Ed.)*, SAGE: London. Freeman, C. (1982). *The economics of industrial innovation*. 2. ed. London: Frances Pinter.



VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

Freeman, C. "Introduction," in Dosi, G. et al. (org.) (1988). Technical change and economic theory. Londres: Pinter Publishers.

Freeman, Christopher (1975). La teoria econômica de la innovación industrial. Madrid: Alianza

Fort, F., Rastoin, J-L, & Temri, L. (2005). Les déterminants de l'innovation dans les petites et moyennes entreprises agroalimentaires. Revue internationale P.M.E., v. 18, n. 1, p. 47-72.

Gunasekaran A, Okko P, & Martikainen T, et al. (1996) Improving productivity and quality in small and medium enterprises: cases and analysis. International Small Business Journal 15: 59–72.

Haukoos, J. S., & Lewis, R. J. (2005). Advanced statistics: Bootstrapping confidence intervals for statistics with "difficult" distributions. Academic Emergency Medicine, 12, 360-365.

Hyland P, Beckett R (2005) Engendering an innovative culture and maintaining operational balance. Journal of Small Business and Enterprise Development 12: 336–352

Iarozinski Neto, Alfredo (1998) Material de apoio da disciplina Gestão da Tecnologia. Curitiba, [Mimeo].

Keizer, J., Dijkstra, L., & Halman, J. (2002) 'Explaining innovative efforts of SMEs.M/ An exploratory survey among SMEs in the mechanical and electrical engineering sector in Netherlands', Technovation, Vol. 22, No. 1, pp.1–13.

Kruglianskas. I. (1996) Tornando a pequena e média empresa competitiva: como inovar e sobreviver em mercados globalizados. São Paulo: IEGE.

Leifer, R, O'Connor C.G., & Rice, M. (2000) Radical innovation: how mature companies can outsmart upstarts. Boston: HBSP.

Lima, J. B. de. (2000) Novos negócios: desenvolvimento e estratégias. Lavras: UFLA/FAEPE.

Luo, Y., & Park, S. H. (2001). Strategic alignment and performance of market-seeking MNCs in China. Strategic management journal, 22(2), 141-155.

Luz, G.M. S., Oliveira, S. M. M. de, & Ornelas, R.V. A. (2004) Informação para a competitividade e inovação tecnológica em pequenas empresas: uma análise comparativa. In: Simpósio de gestão da inovação tecnológica, 23 Curitiba. Anais... Curitiba, 2004. 1 CD ROM.

McAdam R (2000) The implementation of reengineering in SMEs: a grounded study. International Small Business Journal 18: 29–45.

Monte Carmelo, Milton & Schoeps, Wolfgang, (1979) Administração geral e financeira na pequena e média empresa brasileira. Rio de Janeiro, FGV.

Morin, Jacques, & SeuraT, Richard (1998) Gestión de los Recursos Tecnológicos. COTEC: Madrid.

OECD, (1995) Information technology (IT) diffusion policies for small and medium-sized enterprises. Paris: OECD.



VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

OECD (1993) Les petites et moyennes entreprises: technologie et compétitivité. Paris: OECD.

O'Regan, N., Ghobadian, A., & Sims, M. (2006) 'Fast tracking innovation in manufacturing SMEs.' *Technovation*. Vol. 26, pp 251-261.

Passos, Carlos Artur Krüger, (1999) Novos modelos de gestão e as informações. In: LASTRES, Helena M. M.; ALBAGLI, Sarita (Org.) Informação e globalização na era do conhecimento. Rio de Janeiro: Campus.

Richardson, Roberto Jarry, (2017) Pós-Graduação-Metodologia-Pesquisa Social: Métodos e Técnicas-Métodos Quantitativos e Qualitativos. São Paulo: Editora ATLAS.

Rosenberg, N. (1994) Exploring the Black Box: Technology, Economics, and History. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Rothwell, R. (1992). Successful industrial innovation: critical factors for the 1990s. *R&D Management*, 22(3).

Rothwell, R. e Dodgson, M. (1992) "European technology policy evolution: convergence towards SMEs and regional technology transfer." *Technovation*, vol. 12, n. 4.

Rothwell, R., (1992) Successful Industrial Innovation: Critical Factors for the 1990s. *R&D Management*, v. 22, n. 3, p. 221-239.

Rothwell, R., (1994) The Handbook of Industrial Innovation. Cheltenham, UK: Edward Elgar, p. 33-53.

Polt, W. (1995). Information Technology (IT) Diffusion Policies for Small and Medium-sized Enterprises (SMEs) (Vol. 3, No. 60). Organisation for Economic Co-operation and Development.

Rizzoni, A. (1994). Technology and organisation in small firms: an interpretative framework. *Revue d'économie industrielle*, 67(1), 135-155.

Sbragia, R., Kruglianskas, I., & Arango-alzate, T. (2003). Empresas inovadoras no Brasil: uma proposição de tipologia e características associadas. Working Papers, 1–15. www.ead.fea.usp.br/wpapers/

Sebrae (1994). Papel das micro, pequenas e médias empresas no processo de globalização da economia mundial. Estudos SEBRAE. São Paulo, n.1, p.36-49, jan/fev.

Sebrae, (2012) Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas de São Paulo. Encontro mundial de negócios ressalta importância das MPEs. Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br/PortalSebraeSP/Noticias/Noticias/Multisetorial/Paginas/enc>

entro_mundial_de_negocios_ressalta_importancia_das_mpes.aspx Acesso em 20/02/2012

Sebrae, (2012) Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas de São Paulo. Inovação e Competitividade nas MPEs Brasileiras. Disponível em: [http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/AA4F02C09771A8CB83257687006BBFED/\\$File/NT00042E9E.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/AA4F02C09771A8CB83257687006BBFED/$File/NT00042E9E.pdf). Acesso em 20/02/2012



VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

- Schumpeter, J. A. (1988) Capitalismo, Sociedade e Democracia. 1 ed. São Paulo, Abril Cultural
- Schumpeter, Joseph Alois. (1982), Teoria do desenvolvimento econômico. Trad. Maria Sílvia Possas. São Paulo, abril (col. Os Pensadores).
- Shane, S. (2003) A general theory of entrepreneurship: the individual-opportunity nexus. North Hampton: Edward Elgar.
- Shefer, D., & Frenkel, A. (2005) 'R&D, firm size and innovation: an empirical analysis,' Technovation, Vol. 25, pp.25–32.
- Staub, E. (2004). Desafios estratégicos em ciência, tecnologia e inovação. IEDI. Brasília, 2001 (18 a 20/Set). Disponível em< <http://www.iedi.org.br> > Acesso em: 27 Mar.
- Storey, D., (1994) Understanding the Small Business Sector. Routledge, London.
- Teigland, R., Fey, C. F., & Birkinshaw, J. (2000) Knowledge dissemination in global R&D operations. Management International Review, v. 40, n. 1, p. 49-77.
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (1997) Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change. Chichester, England: John Wiley & Sons.
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2008) Gestão da inovação. Porto Alegre: Bookman, 3.ed., 2008.
- Treacy, M., & Wieserma, F. (1995) A disciplina dos líderes de mercado: escolha seus clientes, direcione seu foco, domine seu mercado. Rio de Janeiro: Rocco.
- Tironi, L., & Cruz, B. (2008) 'Inovação incremental ou radical: há motivos para diferenciar? Uma abordagem com dados da PINTEC'. Ipea Instituto de pesquisa econômica aplicada. Discussion papers 1360.
- Utterback, J., & Afuah, A. (1995) The Dynamic "Diamond": A Technological Innovation Perspective. University of Michigan Business School.
- Voss C. (1998) Made in Europe: small companies. Business Strategy Review 9: 1–19.
- Wiele, T, & Brown A (2000) Venturing down the TQM path for SMEs. International Small Business Journal 16: 50–69.
- Wilson, N., & Stokes, D. (2006) Managing creativity and innovation. Journal of Small Business and Enterprise Development 12: 366–378.