



universidade
de aveiro

ICIEMC PROCEEDINGS

Number 5 (2024)

Source Title: **ICIEMC Proceedings**

Number: **5/2024**

ISSN: **2184-9102 (online)**

Publication Frequency: **Annual**

Editor: **Irina Saur-Amaral**

Associate Editors: **Sandra Filipe & Teresa Aragonez**

Cover: **Irina Saur-Amaral**

Publisher: **UA Editora - Universidade de Aveiro**

Open Access Journal Available at: <https://proa.ua.pt/index.php/iciemc/index>

**PROCEEDINGS OF THE 8TH INTERNATIONAL CONFERENCE ON
INNOVATION AND ENTREPRENEURSHIP IN MARKETING &
CONSUMER BEHAVIOUR, JUNE 27-28, 2024**

**THEME: DIGITALIZATION & ARTIFICIAL INTELLIGENCE: CATALYST OR
BARRIER TO INNOVATION?**

All rights reserved

The contents of the papers are the sole responsibility of their respective authors

ORGANIZING COMMITTEE

Conference Chairs

Irina Saur-Amaral, Sandra Filipe & Teresa Aragonez

Submissions Coordinator

Irina Saur-Amaral

Proceedings Coordinators

Irina Saur-Amaral, Sandra Filipe & Teresa Aragonez

Registration Coordinators

Irina Saur-Amaral & Regina Dias

Conference Local Organizing Team

Ana Estima, Irina Saur-Amaral, João Miguel Lopes, Liliana Ribeiro, Paula Pinheiro, Sandra Filipe, Sara Santos, Susana Marques, Teresa Aragonez

SCIENTIFIC COMMITTEE

Alexander Kofinas (University of Bedfordshire, UK)
Ana Estima (Universidade de Aveiro, Portugal)
Ana Maria Soares (Universidade do Minho, Portugal)
Anabela Marcos (ISCAC, Portugal)
Anabela Mesquita (ISCAP, Portugal)
Anabela Rodrigues (IPAM – The Marketing School, Portugal)
Andrew James (Manchester Business School, United Kingdom)
Antónia Correia (Universidade do Algarve, Portugal)
António Giangrego (IESEG, France)
António Soares (UNIPLAC – Universidade do Planalto Catarinense, Brazil)
Beatriz Casais (Universidade de Minho, Portugal)
Belém Barbosa (Universidade do Porto, Portugal)
Bruno Sousa (IPCA, CiTUR & UNIAG, Portugal)
Bruno Woeran (Lappeenranta University of Technology, Finland)
Carlos Melo Brito (Universidade do Porto, Portugal)
Carlos Cabral Cardoso (Universidade do Porto, Portugal)
Carmen Lages (Universidade Nova de Lisboa, Portugal)
Carmina Nunes (Universidade de Aveiro, Portugal)
Christina Maslach (UC Berkley, USA)
Cidália Neves (IPAM – The Marketing School, Portugal)
Cláudia Ribau (Universidade de Aveiro, Portugal)
David de Prado Diez (Universidad de Santiago de Compostela, Spain)
Diana Dias (Universidade Europeia, Portugal)
Dora Martins (ISCAP, Portugal)
Elisa Alén Gonzalez (Universidade de Vigo, Spain)
Elisabete Vieira (Universidade de Aveiro, Portugal)
Elisabeth Kastenholz (Universidade de Aveiro, Portugal)
Fernando Doral Fabregas (Universidad Europea, Spain)
Filipe Castro Soeiro (Universidade Europeia, Portugal)
Helena Alves (Universidade da Beira Interior, Portugal)
Henri Simula (Aalto University, Finland)
Iain Bitrain (ISPIM, United Kingdom)
Iain Cameron (UK Commission of Employment and Skills, United Kingdom)
Irina Saur-Amaral (Universidade de Aveiro, Portugal)
João Batista (Universidade de Aveiro, Portugal)
Jean Charles Zozzoli (Universidade Federal de Alagoas, Brazil)

João Leitão (Universidade da Beira Interior, Portugal)

João Paulo Pereira (Portugal)

João Vieira da Cunha (Universidade Europeia, Portugal)

Jorge Remondes (ISCAP, Portugal)

José Santos (Universidade do Algarve, Portugal)

Lapo Mola (Skema Business School, France)

Khaleel Malik (Manchester Business School, United Kingdom)

Liliana Ribeiro (Universidade de Aveiro, Portugal)

Luis Filipe Lages (Universidade Nova de Lisboa, Portugal)

Luís Filipe Reis (Universidade de Aveiro, Portugal)

Luísa Agante (Universidade do Porto, Portugal)

Manuel Laranja (ISEG, Portugal)

Madalena Pereira (Universidade da Beira Interior, Portugal)

Margarida Mascarenhas (IST, Portugal)

Margarida Santos (Universidade do Algarve, Portugal)

Maria Antónia Rodrigues (ISCAP, Portugal)

Maria José Aguiar Madeira (Universidade da Beira Interior, Portugal)

Maria José Sousa (Universidade Europeia, Portugal)

Mário Raposo (Universidade da Beira Interior, Portugal)

Marisa Salanova (Universitat Jaume I, Spain)

Marta Ferreira Dias (Universidade de Aveiro, Portugal)

Michael Dell (Ratio Strategy & Innovation Consulting, Austria)

Michael Leiter (USA)

Minoo Farhangmehr (Universidade do Minho, Portugal)

Oleg Feygenson (Gen3 Partners, Russia)

Paulo Águas (Universidade do Algarve, Portugal)

Pedro Rodrigues (Universidade de Minho, Portugal)

Raquel Oliveira (ISPAB, Portugal)

Raquel Soares (Universidade do Porto, Portugal)

Rui Miguel (Universidade da Beira Interior, Portugal)

Rui Patrício (Universidade de Aveiro, Portugal)

Sara Santos (Universidade de Aveiro, Portugal)

Steven Dhondt (TNO, Netherlands)

Susana Marques (Universidade de Aveiro, Portugal)

Teresa Aragonez (Universidade de Aveiro, Portugal)

Valter Cardim (Universidade Europeia, IADE, Portugal)

Wilmar B. Schaufeli (Utrecht University, Netherlands)

REVIEWERS BOARD

Ana Estima - ISCA, Universidade de Aveiro

Bruno Sousa - IPCA

Cláudia Figueiredo - CIPES, Universidade de Aveiro

Cláudia Ribau - ISCA, Universidade de Aveiro

Élio Novo - ISCA, Universidade de Aveiro

Gustavo Pé D'Arca - ISCA, Universidade de Aveiro

Irina Saur-Amaral - ISCA, Universidade de Aveiro

João Miguel Lopes - ISCA, Universidade de Aveiro

Liliana Ribeiro - ISCA, Universidade de Aveiro

Luzia Arantes - Universidade do Minho

Manuel Au-Yong Oliveira - DEGEIT, Universidade de Aveiro

Paula Pinheiro - ISCA, Universidade de Aveiro

Sandra Filipe - ISCA, Universidade de Aveiro

Sara Santos - ISCA, Universidade de Aveiro

Teresa Aragonez - ISCA, Universidade de Aveiro

EDITORIAL: DIGITALIZATION & ARTIFICIAL INTELLIGENCE: CATALYST OR BARRIER TO INNOVATION?

The eighth edition of ICIEMC took place on June 27 and June 28, 2024, in virtual format, and it was dedicated to digitalization & artificial intelligence, as catalyst or barrier to innovation.

In the context of the big changes we have been witnessing due to ChatGPT (and not only), the pivotal question that arises is: Is the seemingly unavoidable path towards digitalization in all kind of organizations, combined with the potential use of artificial intelligence for the most diverse roles, a catalyst or a barrier to innovation?

“Time will tell”, as the saying goes. But what says the science?

We know from recent studies (e.g. Luo, 2022), we know that innovation processes are increasingly becoming data-driven, due to higher access to data, machine learning progress and artificial intelligence, which act as catalysts for innovation, and that employees tend to react positively to the implementation of these tools (e.g Wu, Zhu, & Zhao, 2022).

However, as Rupeika-Apoga & Petrovska (2022) nicely point out, this is a rather challenging process for smaller companies, which face a shortage of qualified human resources to duly leverage the potential of this new digital revolution.

Taking into account these two perspectives over the theme, as well as others that may be found useful, we invited participants to explore how digitalization and artificial intelligence could shape the future of innovation.

In the following pages, you may find the submissions presented at ICIEMC 2024. They are ordered alphabetically, using the surname of the first author.

A special track linked to an European Project, called VirtuEU, was also held at ICIEMC 2024. The six papers presented within that track were managed by our colleague Manuel Au-Yong-Oliveira, Project coordinator and Special track editor. These papers are presented at the end of these proceedings, also ordered alphabetically, using the surname of the first author.

Irina Saur-Amaral, Sandra Filipe & Teresa Aragonez (ICIEMC 2024 Conference Chairs)

TABLE OF CONTENTS – REGULAR PROCEEDINGS

<i>Author(s)</i>	<i>Paper Title</i>	<i>Page Number</i>
Afonso, A. C. R., Pereira, A. R. G., Bonifácio, D. M. C. T., Moreira, J. R., Macedo, M., & Au-Yong-Oliveira, M.	Meritocracia no Ensino Superior em Portugal	1-15
Arantes, L.	Understanding AI's Role in Shaping Consumer Choices	16-26
Capote, C., Oliveira, C., Grilo, L., Esteves, M., & Au-Yong-Oliveira, M.	Nepotismo e preferência pelo legado em empresas familiares portuguesas: O que prevalece: Mérito ou Relações?	27-42
Costa, B., Arbues, D., Hanjam, G., Silva, J., Ribeiro, J., Comodin, S., & Au-Yong-Oliveira, M.	Challenges and Opportunities of Artificial Intelligence Regarding Rapid Technological Change	43-60
Igreja, C., Rivas, J. M. C. & Sousa, B.	Personal Brand, canais digitais e relacionamento pela confiança: estudo a marcas com longevidade em regiões transfronteiriças	61-75
Marcos, A., F. & Roque, L. B.	Determinantes e Consequências do Amor à Marca de Clubes de Futebol	76-86
Matos, A., Machado, C., Lopes, C., Almeida, I., Correia, L. & Au-Yong-Oliveira, M.	Estratégia Competitiva das Startups: Caso de Estudo da AppGeneration	87-97
Moldoveanu, D., Saur-Amaral, I., & Vieira, C.	Social Impact Measurement & Balanced Scorecard: A Review of Design, Effectiveness and Limits	98-112
Monteiro, L., & Filipe, S.	Construção de relacionamentos duradouros e personalizados com os clientes: o impacto estratégico do CRM Salesforce e do Marketing Cloud	113-122
Novo, E., S.	Leveraging Artificial Intelligence Technologies for Digital Transformation in European Small and Medium Enterprises: A Case Study of PRINTRIA	123-128
Oliveira, L., & Santos, S.	Facechurch - Uma análise exploratória aos santuários de Fátima e de Lourdes no Facebook	129-138
Ribau, C., & Moreira, A.	Análisis de los indicadores de desempeño en empresas internacionales	139-153
Saur-Amaral, I., & Aragonez, T.	Artificial Intelligence for Innovation in Business & Engineering: A Systematic Literature Review	154-165
Serra, A. M., & Sousa, B.	O marketing social e a integração de refugiados: Um estudo preliminar no quadrilátero urbano	166-176

<i>Author(s)</i>	<i>Paper Title</i>	<i>Page Number</i>
Valadão, C., Paiva, F., Morgado, C. & Torres, A.	Automação, tecnologia de IA e sustentabilidade na indústria da moda <i>fast fashion</i> : Um estudo de caso	177-189

TABLE OF CONTENTS – VIRTUEU PROCEEDINGS

<i>Author(s)</i>	<i>Paper Title</i>	<i>Page Number</i>
Au-Yong-Oliveira, M.	Leadership, Democracy and Participation	191-204
Au-Yong-Oliveira, M.	Radicalization and Extremism	205-216
Daiu, S., & Qosja, A.	Democracy in the Digital Age: Evolution of Voting Rights & Online Participation	217-226
Manolias, V.	Educating Youths on Fake News and Online Disinformation: A Comprehensive Approach	227-234
Murati, V., & Dema, R.	Kosovo's EU Integration: Progress, Challenges, and the Road Ahead	235-244
Ndreko, R., & Logu, K.	European Union (Aims and Values)	243-253

Meritocracia no Ensino Superior em Portugal

Ana Carolina Rodrigues Afonso¹, Ana Raquel Gil Pereira², Diogo Miguel Cabete Traqueia Bonifácio³, Joana Ribeiro Moreira⁴, Matilde Macedo⁵, Manuel Au-Yong-Oliveira⁶

¹ DEGEIT, Universidade de Aveiro, ana.afons@ua.pt

² DEGEIT, Universidade de Aveiro, araquelgp@ua.pt

³ DEGEIT, Universidade de Aveiro, diogo.bonifacio@ua.pt

⁴ DEGEIT, Universidade de Aveiro, joanarmoreira@ua.pt

⁵ DEGEIT, Universidade de Aveiro, matildemacedo@ua.pt

⁶ INESC TEC, GOVCOPP, DEGEIT, Universidade de Aveiro, mao@ua.pt

Resumo

No presente estudo pretende-se analisar o entendimento dos estudantes do ensino secundário e superior acerca das estratégias meritocráticas, especificamente das bolsas de mérito atribuídas no ensino superior português. O propósito é compreender a sua perceção e compreender como se pode alcançar um sistema mais eficaz, identificando possíveis melhorias. A metodologia adotada assenta na realização de inquéritos por questionário, nos quais se obtiveram 266 respostas válidas, e na realização de quatro entrevistas a bolseiros de diferentes Instituições do Ensino Superior (IES). A natureza do estudo é exploratória e descritiva. A recolha e o tratamento de dados qualitativos permitiram: compreender o conhecimento da amostra sobre o conceito de bolsas de mérito; recolher opiniões sobre a relação entre a atribuição de bolsas de mérito e a motivação para obter melhores resultados; identificar vantagens e desvantagens. Foi também feita uma análise quantitativa das respostas dos questionários, através de três testes estatísticos de Qui-Quadrado e um teste de Fisher. Os resultados revelam reconhecimento da pertinência da meritocracia no ensino superior e no apoio financeiro e identificou-se o prestígio e enriquecimento do currículo como principais pontos benéficos da bolsa. Contudo, o conhecimento das bolsas da própria IES e da Direção-Geral do Ensino Superior (DGES) revela-se baixo, o que pode revelar deficiências na divulgação deste tipo de apoios e/ou falta de interesse. Os estudantes bolseiros atribuíram um maior peso à existência da bolsa aquando da sua candidatura ao ensino superior. Para estudos futuros, preconiza-se que se analisem amostras maiores e que se cruzem os resultados com dados socioeconómicos.

Palavras-chave: Meritocracia; Bolsas de Mérito; Estudantes; Metodologia mista.

Abstract

This study aims to analyze secondary and higher education students' understanding of meritocratic strategies, specifically merit scholarships awarded in Portuguese higher education. The aim is to understand their perception and how a more effective system can be achieved, by identifying possible improvements. The methodology adopted is based on surveys, which obtained 266 valid responses, and four interviews with scholarship holders from different Higher Education Institutions (HEIs). The nature of the study is exploratory and descriptive. The collection and processing of qualitative data allowed us to: understand the respondents' knowledge of the concept of merit scholarships; gather opinions on the relationship between the attribution of merit scholarships and the motivation to obtain better results; identify advantages and disadvantages. A quantitative analysis of the answers was also carried out, by using three Chi-square statistical tests and a Fisher test. The results demonstrate the relevance of meritocracy in higher education and financial support. The main benefits of the scholarship were identified as prestige and enrichment of the curriculum. The awareness of scholarships from the HEI itself and from the Directorate-General for Higher Education (DGES) is low, which may reveal deficiencies in publicizing this type of support and/or a lack of interest. Scholarship students gave greater importance to the existence of the scholarship when they applied for higher education. For future studies, we recommend analyzing larger samples and cross-referencing the results with socio-economic data.

Keywords: Meritocracy; Merit Scholarships; Students; Mixed methodology.

1. INTRODUÇÃO

Atualmente, uma estratégia bem delineada não traça apenas o curso dos acontecimentos, mas também se torna um pilar da competitividade, tecendo um caminho distintivo rumo ao sucesso. Posto isto, realizamos este estudo de forma a avaliar uma das estratégias mais antigas do ensino superior português, a meritocracia, bem como a sua influência no comportamento e motivação dos estudantes.

Tem de haver meritocracia no ensino superior embora especialistas reconheçam que no mercado de trabalho esta meritocracia é menos evidente, em Portugal, devido ao fenómeno da cultura da relação que se verifica no país.

O ensino superior representa uma fase crítica na vida académica dos jovens estudantes, na qual se procura reconhecimento e mérito académico. Neste contexto e acreditando que as bolsas de mérito são recompensas cobiçadas que reconhecem a excelência académica de estudantes do ensino superior, decidimos focar o estudo neste tipo de distinção, propondo contribuições para a construção de análises futuras.

Assim, procuramos responder a três questões de investigação:

- Qual o impacto da existência de bolsa de mérito na escolha da IES e qual a diferença de perspetiva entre estudantes bolseiros e não bolseiros?
- De que forma o grau de ensino (secundário ou superior) influencia o conhecimento acerca das bolsas de mérito?
- O grau de motivação dos estudantes em obter boas notas é influenciado pelo facto de lhes ter sido atribuída uma bolsa de mérito?

O artigo segue com uma revisão da literatura sobre diversos temas – meritocracia, excelência e ensino superior, bolsas de mérito, e estatísticas para Portugal. Depois há seções sobre a metodologia do artigo (seguiu-se uma metodologia mista – qualitativa e quantitativa), os resultados, uma discussão dos resultados, a conclusão e as limitações do estudo e considerações sobre trabalho futuro possível.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. MERITOCRACIA

Young (1958) define a meritocracia como um sistema social, no qual o status e as recompensas são distribuídas com base no mérito individual, especificamente nas capacidades, talentos e conquistas de uma pessoa. Apesar do termo ter surgido em 1958, a obra não defende positivamente a meritocracia. Aliás, critica e antecipa que, ao longo do tempo, tal sistema pode levar à criação de uma elite meritocrática que perpetua a desigualdade. No entanto, ao longo dos anos, a conotação negativa foi desassociada da palavra, criando uma definição com foco no sucesso pessoal e profissional através da premiação pelas concretizações individuais.

No que concerne a teoria económica, diversos autores têm levantado questões sobre a meritocracia, teorizando e apontando que os sistemas baseados no mérito acabam por, frequentemente, recompensar grupos já privilegiados. A meritocracia, longe de ser uma promessa não cumprida, é, por sua vez, uma promessa impossível de ser realizada que, disseminada nas políticas organizacionais, pode ser um risco, prejudicando a igualdade de oportunidades Mijs (2016). Existe, assim, uma necessidade de compreender o apelo contínuo à meritocracia e o seu papel dentro da sociedade. Mijs (2016) encoraja, ainda, uma análise mais aberta sobre como são selecionados e rotulados os vencedores e perdedores dentro do paradigma meritocrático.

A meritocracia foi, ainda, considerada necessária para o funcionamento eficiente da sociedade pós-industrial e na educação como método eficaz para crescer dentro da escala social. A meritocracia era “a sociedade dos justos” não dos iguais, sendo que, enquanto deveríamos garantir algum tipo de igualdade, respeitando todos,

independentemente, das suas origens ou do grupo social onde se insere, também deveríamos atribuir, de forma justa, elogios com base nas diferentes conquistas (Grusky, 2019).

Quanto à subjetividade inerente à meritocracia, concretamente no ensino superior, há autores a referir algumas contingências como, por exemplo, a massificação do ensino e a diversificação demográfica que trouxeram consigo uma variedade de identidades, entre as quais alunos de grupos sociais marginalizados. Por conseguinte, a falta de reconhecimento dessas sensibilidades sociopolíticas e o elitismo e a meritocracia prevalentes nas instituições podem dificultar a participação e inclusão desses alunos, levando a experiências de marginalização na vida universitária (Bose, 2023).

Outra investigação, que analisa a perceção de estudantes universitários do Reino Unido, aponta a ideologia meritocrática como algo que é proclamado e defendido, mas que na prática resulta na perpetuação de desigualdades sociais. Curiosamente, revela, ainda, o esforço por parte de estudantes desfavorecidos em acreditar na meritocracia para uma melhor adaptação ao atual sistema de ensino superior (Fernández et al., 2022). Isso leva a outra conclusão: a de que a própria perceção das pessoas perante o conceito de meritocracia pode variar consoante o contexto de onde provêm, isto é, um aumento na desigualdade leva as pessoas a discordar mais fortemente de um princípio meritocrático (Bartram, 2023).

Regmi (2023) também aponta que as lógicas meritocráticas têm sido utilizadas para justificar as desigualdades sociais, económicas e raciais e propõe a reorientação das práticas do ensino superior para o bem-estar coletivo, a tomada de medidas para a inclusão significativa de professores e estudantes e a adoção da pluralidade epistemológica para uma mudança positiva.

No presente estudo, por mérito (“Mérito”, n.d.) entende-se “merecimento, aptidão, superioridade, valor intelectual, baseado nas capacidades e nas realizações alcançadas, em detrimento da posição social”.

2.2. EXCELÊNCIA E ENSINO SUPERIOR

A excelência não é somente medida por habilidades gerais, mas também pela capacidade de demonstrar um desempenho notável em áreas específicas. A utilidade é enfatizada como uma dimensão essencial para avaliar a excelência, uma vez que a qualidade excecional das capacidades deve ser traduzida em resultados superiores em situações práticas, como, por exemplo, o sucesso académico. Assim, a excelência não é apenas uma característica inerente, mas sim uma manifestação de habilidades que se destacam devido à sua relevância e impacto em determinados domínios, como na procura pela identificação de estudantes talentosos (Lohman, 2009). O ensino superior é encarado como uma fonte valiosa de património cultural e científico, possibilitando o desenvolvimento pessoal e profissional, promovendo, também, a mudança económica, tecnológica e social. Contribui para a troca de conhecimento, investigação e inovação, dotando os estudantes de competências teórico-práticas valiosas para o mercado de trabalho (UNESCO, n.d.).

2.3. BOLSAS DE MÉRITO

Aliado à definição de estudante existe, também, a premiação pelo seu desempenho académico através das bolsas de mérito. Em Portugal, as bolsas de mérito existem nos três níveis de ensino tradicional: básico, secundário e superior. No entanto, as bolsas funcionam de maneira diferente.

As bolsas de mérito do ensino superior dividem-se, por sua vez, em tipologias distintas: as atribuídas pelo financiamento do Estado, as atribuídas pela DGES; as atribuídas pelas próprias instituições de ensino; e as bolsas cuja sua origem remete para organizações privadas, fundações ou empresas, como a Fundação Calouste Gulbenkian. Estas entidades recorrem a este tipo de incentivos, essencialmente, por três motivos: fomentar o acesso e o sucesso dos estudantes do ensino superior, prevenir o abandono escolar e reter os alunos mais talentosos, motivar e premiar os estudantes (Van-Dúnem, 2017).

2.4. ESTATÍSTICAS - PORTUGAL

Atualmente, todas as IES, públicas ou privadas em Portugal, recebem um determinado número de bolsas da DGES, consoante o número de alunos inscritos. Por exemplo, universidades como a de Lisboa ou Porto, uma vez que são das universidades, a nível nacional, com maior número de estudantes, recebem uma maior quantidade de bolsas da DGES. Ainda assim, há instituições que optam por atribuir bolsas de mérito do seu

próprio fundo, nomeadamente se forem novos alunos. Trata-se de uma forma de captar talento através do incentivo prestigioso e financeiro.

Neste contexto, de 90 instituições analisadas 31 atribuem bolsas de mérito próprias, o que remete para 34,4% da totalidade das instituições. Destas 31, nove são públicas (29%), destacando-se a Universidade de Aveiro, Coimbra, Minho, Beira Interior e Algarve e as restantes privadas, como a Universidade Católica Portuguesa e a Universidade Lusófona (a análise feita às universidades pode ser pedida aos autores).

Há um fator comum a estas universidades, que se prende com o facto de serem instituições com um número mais baixo de inscritos (em comparação com as grandes de Lisboa ou Porto) e, daí surgir a necessidade de atrair, não só mais alunos, como também alunos de excelência que alavanquem, ainda mais, estas instituições. As Universidades mais procuradas, como a de Lisboa e Porto, não atribuem bolsas de mérito com financiamento próprio e tal pode ser explicado, talvez, pela sua reputação e, consequentemente, não necessidade de se autopromoverem para atrair novos estudantes.

3. METODOLOGIA

O objetivo definido é avaliar o conhecimento que os estudantes do ensino secundário e superior têm relativamente às bolsas de mérito atribuídas atualmente no ensino superior português e a sua opinião em relação à implementação de um sistema meritocrático nesse nível de ensino.

A abordagem metodológica adotada inicia-se com uma investigação documental seguida por uma fase de trabalho de campo, envolvendo a aplicação de inquéritos (abordagem quantitativa) e a condução de entrevistas (abordagem qualitativa). Desta maneira, o estudo assume um método de investigação misto, combinando abordagens (Creswell & Creswell, 2022), o qual Denzin (2009) designa como método de triangulação de dados. Ainda segundo este autor, o uso da triangulação de dados pode seguir três significados: proporcionar a validação mútua dos resultados obtidos por diferentes métodos, garantindo a sua fiabilidade; atuar como um meio para obter uma compreensão mais completa e abrangente do fenómeno estudado, superando limitações individuais; e, por fim, assegurar que a ideia do foco do estudo não é distorcida por uma única perspetiva, contribuindo para uma análise mais robusta e integrada.

A análise documental realizada sobre a temática principal alicerçou-se numa recolha bibliográfica: publicações das bases de dados Scopus, Springer e Mendeley, pesquisadas combinando as palavras “meritocracy” ou “merit”, “scholarship”, “university” ou “college” ou “higher education”, e equivalente em português – no título, resumo ou palavras-chave – entre os dias 08/10/2023 e 26/11/2023.

A seleção, de entre todas as publicações, teve por fundamento a leitura dos respetivos resumos. De forma complementar, e dada a inexistência de muitas publicações científicas sobre todos os tópicos abordados, recorreremos a outras fontes que considerámos enriquecedoras para o conteúdo do estudo, isto é, literatura cinzenta. Esta pesquisa foi conduzida através de fontes variadas, como repositórios institucionais, relatórios técnicos pertinentes, publicações governamentais, websites das IES e notícias de jornais.

Nesta investigação, a técnica de amostragem é não probabilística, de conveniência, uma vez que se utiliza um grupo de indivíduos voluntários ou que se disponibilizam para o estudo exploratório que levamos a cabo e cujos resultados nos permitem obter informações preciosas, mas que não devem ser generalizados à população (Carmo & Ferreira, 2015).

O nosso projeto tem por base perceber a perceção da comunidade estudantil dos ensinos secundário e superior relativamente a um sistema meritocrático de bolsas no ensino superior, isto é, se o tema é suficientemente conhecido, se é considerado como positivo e se motiva os estudantes a tirar melhores notas e a escolher instituições onde consigam obter uma bolsa deste género. Quanto a isto, obtivemos respostas de duas vertentes.

Por um lado, temos quatro entrevistas conduzidas com o auxílio do mesmo guião-base, pelos autores, entre os dias 05/11/2023 e 15/11/2023, a estudantes ou antigos estudantes bolseiros que frequentaram diferentes universidades portuguesas (Aveiro, Coimbra e Católica Portuguesa), nas quais temos uma perspetiva pessoal de indivíduos que usufruíram das bolsas em questão. As entrevistas foram realizadas por via remota, através

de videochamadas, e tiveram uma duração média de sete minutos. Na construção do guião, foram incluídas questões para avaliar o efeito motivador das bolsas, o seu impacto no futuro profissional e a opinião relativamente ao funcionamento e à forma de divulgação destes apoios. Os objetivos de cada pergunta encontram-se listados na Tabela 1.

Tabela 1 – Perguntas das entrevistas e os respetivos objetivos (elaboração própria)

Perguntas	Objetivos
1. Como estudante que já usufruiu de bolsas de mérito, sentiu, de facto, o seu esforço reconhecido pela(s) bolsa(s) de mérito que lhe foi(foram) atribuída(s)?	Percecionar se o reconhecimento foi devidamente sentido pelos estudantes que usufruíram das bolsas de mérito.
2. Escolheu a IES que frequenta(ou) por causa da possibilidade de ter a bolsa? Isso foi a principal motivação ou houve outra(s)? (E por favor indique que instituição frequenta(ou)).	Compreender se a escolha da IES foi influenciada pela existência da bolsa de mérito na instituição.
3. Considera que o sistema de reconhecimento/meritocracia no ensino superior português funciona da melhor maneira? O que mudaria?	Avaliar se o sistema de meritocracia português atua de forma eficiente.
4. No geral, acha positiva a existência de sistemas de atribuição de bolsas de mérito nas instituições do ensino superior para atrair estudantes? E para reconhecer o seu trabalho?	Compreender se a atribuição de bolsas de mérito é um fator positivo nas IES, nomeadamente na atração e retenção de talento.
5. Considera a divulgação desse tipo de apoios suficiente? Justifique.	Perceber se a existência das bolsas de mérito está a ser bem divulgada.
6. Considera que a atribuição da bolsa lhe abriu portas para novas oportunidades profissionais? (Por exemplo: estágio, emprego, formações).	Captar as vantagens percebidas da atribuição das bolsas de mérito.

Dispomos, ainda, das respostas a um questionário. Esta abordagem, também realizada pelos elementos do grupo, focou temáticas semelhantes às das entrevistas, às quais se juntaram os dados sociodemográficos. Utilizámos a plataforma online Google Forms, e mantivemos o questionário aberto a respostas de 03/11/2023 até 15/11/2023. Foi divulgado pelos autores, amigos e familiares, recorrendo também aos meios digitais, nomeadamente, ao Facebook e Instagram.

No formulário, obtivemos 269 respostas, das quais três foram rejeitadas por se considerarem inválidas, 21 são de estudantes do ensino secundário e 220 são de atuais estudantes do ensino superior ou estudantes há menos de cinco anos. Os objetivos de cada pergunta podem ser pedidos aos autores.

4. RESULTADOS

4.1. INQUÉRITO

Este estudo visa analisar a perceção da população em relação ao impacto da meritocracia no ensino superior português. As perguntas podem ser pedidas aos autores. As respostas são, predominantemente, de inquiridos do sexo feminino (71,7%) e das seguintes faixas etárias: até aos 18 anos (5,2%); entre os 18 e 25 anos (86,2%), os 26 e 35 anos (4,8%), os 36 e 45 anos (0,7%), os 46 e 55 anos (3%) e os 56 e 65 anos (5,2%).

No que concerne a distribuição geográfica, todos os distritos, à exceção de Évora, foram representados, sendo os distritos predominantes: Aveiro (28,3%), Coimbra (23,4%), e Porto (12,3%).

Para conduzir o questionário de forma a atender aos objetivos propostos, os participantes foram questionados sobre a sua ocupação. Os resultados indicaram que os inquiridos eram, maioritariamente, estudantes (73,2%), seguindo-se os empregados por conta de outrem (13%), trabalhadores-estudantes (10%), desempregados (2,2%) e empregados por conta própria (1,5%).

Quanto aos estudantes, procurámos compreender em que fase da sua vida académica se encontravam, de modo a diferenciar os estudantes do ensino secundário ou equivalente e os estudantes que atualmente frequentam o ensino superior. Assim, verificou-se que 9,4% dos mesmos frequentam o ensino secundário ou equivalente, e desses, 66,7% apresentam vontade de ingressar posteriormente no ensino superior. A partir daí, foram feitas questões que visam estudar a influência da existência de bolsas de mérito na decisão futura de ingressar no ensino superior (Figura 1), na escolha da respetiva instituição de acolhimento (Figura 2) e em que medida a atribuição de uma bolsa incentiva o sucesso académico (Figura 3).

6.1.1. Se conseguisse que lhe fosse atribuída uma bolsa de mérito, reconsideraria a sua decisão de ingressar no Ensino Superior?

7 respostas

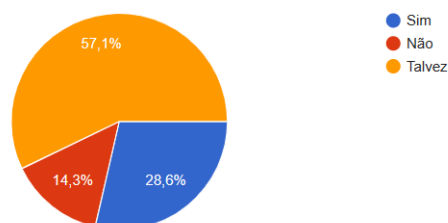


Figura 1 – Influência da existência de bolsas de mérito na decisão futura de ingressar no ensino superior

6.5. Agora imagine que tem em mente escolher uma determinada instituição do Ensino Superior, na qual **não** tem direito a uma Bolsa de Mérito, mas descobre outra, com o mesmo curso, onde teria. Reconsideraria a sua decisão?

14 respostas

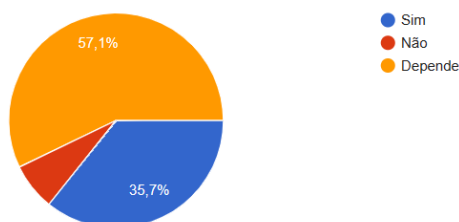


Figura 2 – Influência da existência de bolsas de mérito na decisão da IES

6.4. Considera a possibilidade de receber uma Bolsa de Mérito no Ensino Superior como um incentivo para tirar melhores notas?



14 respostas

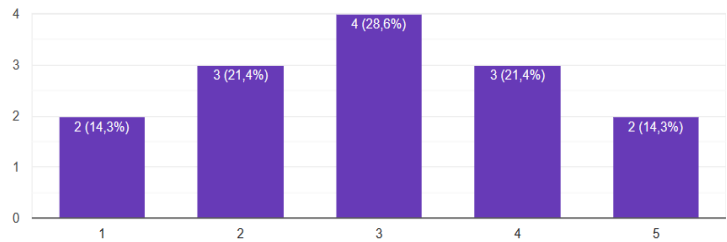


Figura 3 – Possibilidade de atribuição de bolsa de mérito como incentivo a obter boas notas (1 = nada; 5 = absolutamente).

De seguida, após a identificação dos estudantes que atualmente frequentam o ensino superior ou que o fizeram há menos de cinco anos (90,6%), procurámos entender qual o peso que atribuíram à possibilidade de ganhar uma bolsa na tomada de decisão acerca da IES (Figura 4). Por outro lado, foram também questionados acerca do conhecimento sobre os programas de atribuição de bolsas de mérito na instituição de acolhimento (Figura 5), se esta existência motivava o seu sucesso académico (Figura 6) e se se sentiriam motivados, caso a sua IES aderisse a este tipo de apoios, a título próprio (Figura 7).

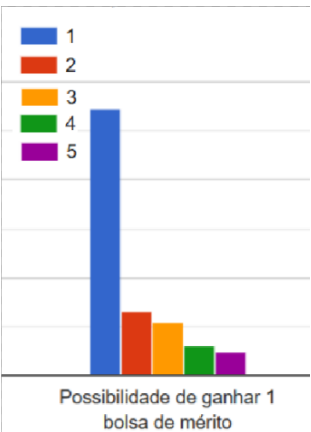


Figura 1: Peso da possibilidade de ganhar uma bolsa de mérito na escola da IES (1 = nada importante; 5 = extremamente importante).

8.2. Que saiba, existe algum programa de atribuição de Bolsas de Mérito na Instituição que frequenta(ou)?

223 respostas

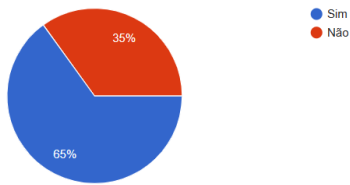


Figura 2: Conhecimento sobre a existência de bolsas de mérito na IES frequentada.

10. A existência de um programa desses motiva-o/motivou-o a tirar melhores notas?



145 respostas

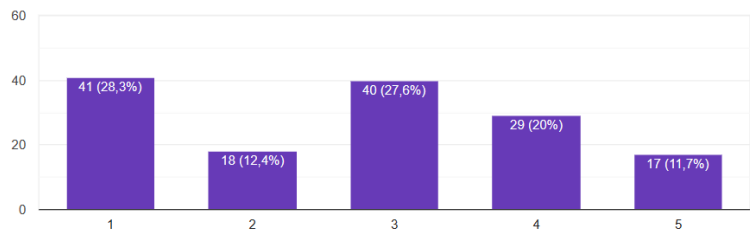


Figura 3: Motivação perante a existência de bolsas de mérito nas IES (1 = nada; 5 = absolutamente).

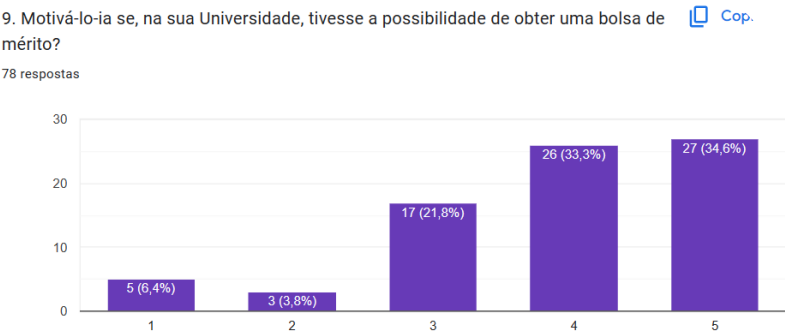


Figura 4: Motivação perante a possibilidade de receber uma bolsa de mérito em IES que não tenham bolsas de mérito (1 = nada; 5 = absolutamente).

Ainda com foco nos estudantes de ensino superior, estes foram questionados acerca da atribuição de bolsa de mérito, de forma a distinguir os alunos bolseiros devido ao sucesso académico (27,6%), e ainda as instituições responsáveis pela atribuição, onde as próprias instituições de acolhimento são responsáveis por 80% das distinções, em detrimento da DGES.

Em jeito de conclusão, foram feitas algumas questões transversais dirigidas a todos os inquiridos com a finalidade de entender, na visão dos mesmos, as vantagens relacionadas com a distinção de mérito, a competição associada a esta atribuição, o nível de familiaridade com tais programas e, por último, a opinião acerca destas iniciativas. Como vantagem, destaca-se o apoio financeiro, seguido do prestígio e do enriquecimento do currículo. No que toca à competição é ressaltada a sua existência positiva. Por fim, quanto ao nível do conhecimento, verifica-se que os inquiridos não estão, em grande parte, informados acerca da atribuição das bolsas de mérito pela DGES (48,8%), nem pelas próprias instituições (59,8%).

4.2. ENTREVISTAS

No que concerne à análise qualitativa, foram realizadas quatro entrevistas, com um total de seis perguntas (Tabela 1), a antigos e atuais estudantes do ensino superior que usufruíram de bolsa de mérito, de modo a medir o impacto da sua atribuição ao longo do seu percurso universitário, pessoal e profissional. Foram realizadas várias entrevistas de forma a obter diferentes pontos de vista, principalmente na temática do funcionamento do sistema meritocrático português, em termos da sua eficácia e, acima de tudo, na possibilidade de existirem requisitos que possam ser alterados de forma que a sua atribuição seja considerada mais justa. A caracterização dos inquiridos encontra-se na Tabela 2.

Tabela 2: Caracterização dos inquiridos

	Género	Faixa etária	Ocupação	Instituição do Ensino Superior	Bolsa de Mérito
A1	Feminino	18-25	Estudante	Universidade Católica Lisboa	Sim
A2	Masculino	26-35	Engenheiro	Universidade de Coimbra	Sim
A3	Feminino	18-25	Estudante	Universidade de Aveiro	Sim
A4	Masculino	18-25	Estudante	Universidade de Coimbra	Sim

Em todos os casos, foi mencionado que, enquanto detentores de bolsa de mérito, o sentimento de recompensa foi, de facto, conquistado e devidamente reconhecido. Para além disso, foi referido por todos os inquiridos que a atribuição de bolsas é um incentivo positivo para os estudantes de excelência. No seguimento desta ideia, afirmaram, ainda, que as bolsas de mérito fomentam o esforço e a dedicação, promovendo o sucesso e o empenho dos estudantes.

Porém, em termos da divulgação da bolsa, a crítica é comum por parte de quase todos os entrevistados, com exceção do inquirido A1, que se abstém das outras realidades, por falta de conhecimento, referindo somente que a bolsa de mérito da Universidade Católica é bem divulgada. Segundo três dos quatro inquiridos (estudantes de IES públicas), a existência de bolsas nas IES frequentadas não apresentou, nem acreditam que apresente, um peso significativo em termos de motivação para a escolha da IES.

Por outro lado, as opiniões ressaltadas em termos do sistema de meritocracia português já apontam para algumas questões ligadas ao método de atribuição das bolsas nas diferentes faculdades, com diferentes professores e exigências díspares. Neste critério entram diversos parâmetros que podem ser considerados objetos de análise: exigência, avaliação, corpo docente, discentes, situação financeira.

Em termos de dados sobre as IES frequentadas pelos inquiridos, o resultado foi diversificado: Universidade Católica de Lisboa, Universidade de Coimbra e Universidade de Aveiro. Em dois dos casos, a atribuição de bolsa de mérito demonstrou frutos no âmbito profissional e foi, indubitavelmente, valorizada no Curriculum Vitae. Por outro lado, nos restantes casos, ainda não revelou quaisquer vantagens, mas afirmam que poderá ter valor futuramente.

5. DISCUSSÃO E RESULTADOS

Nesta fase do estudo, ir-nos-emos debruçar sobre os resultados obtidos anteriormente, recorrendo a análises qualitativas, a estatísticas descritivas, a um teste de Fisher e a testes de Qui-Quadrado (Bispo & Marôco, 2005), elaborados para retirar ilações relativamente a algumas das questões do inquérito, bem como das entrevistas. Iremos, ainda, apresentar possíveis sugestões dos inquiridos quando questionados sobre um sistema “ideal” de atribuição de bolsas de mérito.

5.1. INQUÉRITO

Numa fase inicial de análise das respostas do questionário, percebemos que conseguimos atingir, na maioria, o público-alvo a que se destinava o inquérito: estudantes do ensino secundário e superior em Portugal, apesar de os estudantes do ensino superior terem tido maior representação.

Uma das questões que motivou a realização do presente estudo foi, precisamente, o facto de a existência destes apoios motivar os estudantes a obterem melhores classificações e a relação que essa resposta poderia ter com a efetiva atribuição de uma bolsa de mérito (questão de investigação III). Para essa análise, foi elaborado um teste de Qui-Quadrado, com recurso ao IBM SPSS Statistics, cujas hipóteses de teste foram:

- H_0 : o grau de motivação para tirar melhores notas é independente do facto de o estudante ter tido bolsa de mérito;
- H_1 : o grau de motivação para tirar melhores notas não é independente do facto de o estudante ter tido bolsa de mérito.

A atribuição, ou não, de bolsa de mérito foi codificada para 1 e 2, sendo 1 “Recebeu bolsa” e 2 “Não recebeu bolsa”. O grau de motivação para tirar melhores notas seguiu uma escala de 1 a 5, de “Nada” a “Absolutamente”, respetivamente. Na Figura 8, é possível visualizar os resultados.

Verificaram-se, inicialmente, todas as condições de aplicação do teste e, assumindo-se um nível de confiança de 95%, foi possível constatar que $p\text{-value} > 0,05$ o que significa que não se rejeita a hipótese nula, H_0 , e, por isso, pode-se concluir que o grau de motivação para tirar melhores notas é independente da atribuição de bolsa de mérito. Para este teste, seria de esperar que houvesse uma relação de dependência entre estes fatores, no sentido em que seria expectável que alunos que receberam bolsa se tivessem sentido mais motivados, anteriormente, a obter melhores classificações, o qual não foi comprovado pelo teste. No entanto, os resultados de Stater (2009) sugerem que o apoio financeiro, direcionado ao mérito, tem impactos benéficos ao longo do percurso educacional, promovendo um melhor rendimento académico.

Tabulação cruzada Influenza * Bolseiro					
		Bolsa			
		2		1	Total
Influenza	1	Contagem	30	9	39
		Contagem Esperada	28,0	11,0	39,0
	2	Contagem	14	4	18
		Contagem Esperada	12,9	5,1	18,0
	3	Contagem	28	12	40
		Contagem Esperada	28,7	11,3	40,0
	4	Contagem	20	9	29
		Contagem Esperada	20,8	8,2	29,0
	5	Contagem	10	6	16
		Contagem Esperada	11,5	4,5	16,0
Total	Contagem		102	40	142
	Contagem Esperada		102,0	40,0	142,0

Testes qui-quadrado			
	Valor	df	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	1,687 ^a	4	,793
Razão de verossimilhança	1,682	4	,794
N de Casos Válidos	142		

a. 1 células (10,0%) esperavam uma contagem menor que 5.
A contagem mínima esperada é 4,51.

Figura 8: Teste de Qui-Quadrado (1)

Foram, ainda, elaborados mais três testes de Qui-Quadrado e, em todos eles, foram verificadas as condições para aplicação do mesmo, como mencionado anteriormente.

Para ajudar a responder à questão de investigação II, fez-se, primeiramente, um teste sobre a relação entre o conhecimento de bolsas de mérito atribuídas pelas próprias instituições e o nível de ensino frequentado, definindo-se as seguintes hipóteses:

- H0: o nível de ensino em que se encontram os estudantes é independente do seu conhecimento de atribuição de bolsas de mérito por parte das próprias instituições de ensino superior;
- H1: o nível de ensino em que se encontram os estudantes não é independente do seu conhecimento de atribuição de bolsas de mérito por parte das próprias instituições.

Na Figura 9, é possível visualizar os resultados do teste realizado.

Tabulação cruzada Nível de Ensino * Conhecimento relativo a Bolsas das Instituições					
		Conhecimento relativo a Bolsas das Instituições			
		Não		Sim	Total
Nível de Ensino	Superior	Contagem	117	80	197
		Contagem Esperada	128,2	76,8	197,0
	Secundário	Contagem	16	5	21
		Contagem Esperada	12,8	8,2	21,0
Total	Contagem		133	85	218
	Contagem Esperada		133,0	85,0	218,0

Testes qui-quadrado					
	Valor	df	Significância Assintótica (Bilateral)	Sig. exata (2 lados)	Sig. exata (1 lado)
Qui-quadrado de Pearson	2,251 ^a	1	,133		
Correção de continuidade ^b	1,601	1	,206		
Razão de verossimilhança	2,394	1	,122		
Teste Exato de Fisher				,162	,101
N de Casos Válidos	218				

a. 0 células (0,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 8,19.
b. Computado apenas para uma tabela 2x2

Figura 9: Teste de Qui-Quadrado (2) e resultados

Como se verifica nos valores devolvidos pelo SPSS, e olhando a correção de continuidade, para uma tabela 2x2 (nível de confiança de 95%), novamente não se rejeita a hipótese nula ($p\text{-value} > 0,05$), H_0 , ou seja, o nível de ensino em que se encontram os estudantes é independente do seu conhecimento de atribuição de bolsas de mérito por parte das próprias instituições.

Pretendíamos procurar saber se havia alguma relação entre o nível de ensino e o conhecimento sobre as bolsas de mérito atribuídas pelas próprias IES, de forma a tentar perceber, por exemplo, se os alunos que pretendem entrar no ensino superior estariam mais a par desse tópico, esperando vir a usufruir de um programa deste género; ou, se pelo contrário, eram os estudantes já frequentadores do ensino superior que procuravam saber sobre as condições de atribuição de bolsas de mérito por questões, por exemplo, motivadoras ao estudo ou económicas.

No entanto, essa relação não se verificou. De notar, contudo, que a amostra não é representativa da população e que o número de participantes provenientes do ensino secundário é bastante inferior relativamente aos do ensino superior, o que pode ter enviesado os resultados.

Posteriormente, ainda em resposta à questão II, levou-se a cabo um teste referente à relação entre o conhecimento de bolsas de mérito atribuídas pela DGES e o nível de ensino frequentado, definindo-se as seguintes hipóteses:

- H_0 : o nível de ensino em que se encontram os estudantes é independente do seu conhecimento de atribuição de bolsas de mérito por parte da DGES;
- H_1 : o nível de ensino em que se encontram os estudantes não é independente do seu conhecimento de atribuição de bolsas de mérito por parte da DGES.

Na Figura 10, é possível visualizar os resultados do teste elaborado.

Tabulação cruzada Nível de Ensino * Conhecimento Bolsas DGES						
		Conhecimento Bolsas DGES				
		Não	Sim	Total		
Nível de Ensino	Superior	Contagem	93	104	197	
		Contagem Esperada	94,0	103,0	197,0	
	Secundário	Contagem	11	10	21	
		Contagem Esperada	10,0	11,0	21,0	
Total		Contagem	104	114	218	
		Contagem Esperada	104,0	114,0	218,0	

Testes qui-quadrado					
	Valor	df	Significância Assintótica (Bilateral)	Sig. exata (2 lados)	Sig. exata (1 lado)
Qui-quadrado de Pearson	,204 ^a	1	,652		
Correção de continuidade ^b	,049	1	,825		
Razão de verossimilhança	,203	1	,652		
Teste Exato de Fisher				,819	,412
N de Casos Válidos	218				

a. 0 células (0,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 10,02.

b. Computado apenas para uma tabela 2x2

Figura 10: Teste de Qui-Quadrado (3) e resultados.

Como se verifica nos valores devolvidos pelo SPSS, e olhando a correção de continuidade, para uma tabela 2x2 (nível de confiança de 95%), novamente não se rejeita a hipótese nula ($p\text{-value} > 0,05$), H_0 , ou seja, o nível de ensino em que se encontram os estudantes é independente do seu conhecimento de atribuição de bolsas de mérito por parte da DGES.

A relação entre as variáveis não foi, assim, novamente comprovada, o que pode indicar, por exemplo, uma falha na divulgação deste tipo de incentivos. É, ainda, de salientar que, no website da DGES, a informação

relativa ao número de bolsas a atribuir por instituição ou o funcionamento da atribuição, bem como outras informações pertinentes, não se encontram atualizadas, datando do ano de 2021.

Além disso, há ainda a questão relativa à falta de interesse por parte dos estudantes, porque, quando percebem que dificilmente conseguirão atingir este tipo de incentivos, passam a não atribuir grande peso ou relevância a este fator e pouco ou nada procuram saber sobre ele.

Neste seguimento, foi, ainda, realizado um quarto teste de Qui-Quadrado, com o objetivo de perceber se o facto de um estudante ser ou ter sido bolsheiro estaria relacionado com o peso que o indivíduo atribuiu à possibilidade de receber uma bolsa de mérito e, assim, responder à questão de investigação I. Por outras palavras, fomos procurar entender se um aluno reconhecidamente de mérito académico superior dá mais valor ao fator de receber uma bolsa para escolher a instituição de ensino do que outro estudante, não bolsheiro.

Para este teste, definiram-se as seguintes hipóteses:

- H0: o facto de o estudante ter tido bolsa de mérito é independente do peso que o mesmo atribui à possibilidade de receber uma bolsa na escolha por uma instituição de ensino superior;
- H1: o facto de o estudante ter tido bolsa de mérito não é independente do peso que o mesmo atribui à possibilidade de receber uma bolsa na escolha por uma instituição de ensino superior.

Na Figura 11, é possível visualizar os resultados do teste elaborado.

Tabulação cruzada Bolsheiro * Peso da Bolsa na escolha							
			Peso da Bolsa na escolha				
			1	2	3	4	5
Bolsheiro	2	Contagem	67	18	12	5	3
		Contagem Esperada	60,1	15,9	13,0	8,0	8,0
	1	Contagem	16	4	6	6	8
		Contagem Esperada	22,9	6,1	5,0	3,0	3,0
Total		Contagem	83	22	18	11	11
		Contagem Esperada	83,0	22,0	18,0	11,0	11,0

Testes qui-quadrado				
	Valor	df	Significância Assintótica (Bilateral)	Sig exata (2 lados)
Qui-quadrado de Pearson	19,363 ^a	4	,001	,001
Razão de verossimilhança	17,609	4	,001	,002
Teste exato de Fisher-Freeman-Halton	17,569			,001
N de Casos Válidos	145			

a. 3 células (30,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 3,03.

Figura 11: Teste de Qui-Quadrado e de Fisher (4) e resultados.

Como se verifica nos valores devolvidos pelo SPSS, desta vez, não se verificaram todas as condições de aplicação do teste de Qui-Quadrado, visto que pelo menos 80% das frequências esperadas deveria ser maior ou igual a 5. Desta feita, recorreu-se ao teste exato de Fisher, e, assumindo-se um nível de confiança de 95%, temos $p\text{-value} < 0,05$ ($p\text{-value} = 0,001$), o que nos leva, desta vez, a rejeitar a hipótese nula, H0.

Assim, com base nesta amostra e para este intervalo de confiança, somos levados a crer que o facto de o estudante já ter recebido uma bolsa de mérito influencia o peso que o mesmo atribuiu à possibilidade de ter uma bolsa na escolha da instituição de ensino superior. Comprovamos aquilo que já esperávamos: os alunos que apresentam excelência nos seus resultados académicos procuram mais nas instituições de ensino superior a possibilidade de obter uma bolsa que reconheça o seu trabalho do que os restantes estudantes, que, logicamente, não valorizam esse fator da mesma forma.

Por fim, é de salientar que a vasta maioria dos participantes considera a atribuição de bolsas de mérito um incentivo positivo e, perante a possibilidade de sugerir um sistema melhorado destas bolsas, os inquiridos

divagam nas condições e critérios a impor, o que só realça a complexidade e divergência de opinião neste tipo de bolsas.

Fatores como o aumento do valor da bolsa, uma maior divulgação, e consideração do mérito cívico (voluntariado, projetos, trabalho) e da prática de desporto foram mencionados como potenciais parâmetros a ter em conta neste sistema “ideal”. Houve, ainda, pessoas que reiteraram a ideia de que a bolsa de mérito devia ter em conta aspetos económicos, e outras que afirmaram, inclusivamente, que não devia ser feita a atribuição desta bolsa.

Quanto às perguntas finais, procurou-se recolher a perceção dos inquiridos sobre a existência de competição entre alunos devido à atribuição de bolsas. Quanto a isso, na generalidade, o balanço é positivo, tendo os participantes do questionário feito, ainda, a ressalva de que cada pessoa é diferente e lida com o aspeto competitivo à sua maneira.

5.2. ENTREVISTAS

Reforçou-se, nos resultados obtidos, as vantagens provenientes das bolsas de mérito, que influenciaram positivamente os inquiridos, fomentando o esforço profissional e a melhoria constante no seu desempenho, tanto a nível profissional como académico. Em contraste, a falta de divulgação das bolsas de mérito é um tópico a ter em consideração por parte das instituições do ensino secundário e superior, pois até mesmo por parte dos estudantes de excelência, foi revelado desconhecimento de várias bolsas de mérito, inclusivamente, numa fase anterior, das bolsas das quais usufruíram. O sistema de meritocracia português também recebe algumas críticas, em especial, com a diferença de exigência entre faculdades, cursos e corpo docente.

Através do método de investigação misto, foi, deste modo, possível enriquecer os resultados, pormenorizando as respostas obtidas.

6. CONCLUSÃO

Os resultados obtidos demonstram que há ainda muitas melhorias a serem efetuadas no que toca às estratégias meritocráticas no ensino superior português, se se pretender que elas sejam, de facto, equitativas, inclusivas, motivadoras e positivamente percecionadas pelos estudantes.

O estudo realizado incide, pois, sobre um público restrito, já que se foca em alunos de mérito, de excelência. Na realidade, o sistema de meritocracia atual do ensino superior português premeia um número reduzido de alunos e, apesar de recorrer a critérios aparentemente objetivos de seriação (classificações), peca pela inexistência de outros parâmetros, que também podem estar relacionados com o mérito, elencados por outros autores já mencionados, como a condição socioeconómica e política, e pelos nossos inquiridos, como o mérito cívico (voluntariado, projetos, trabalho) e a prática de desporto.

As respostas ao inquérito e às entrevistas demonstram a falta de conhecimento sobre este tema por parte dos participantes, transversal aos ensinos secundário e superior, quer seja das bolsas atribuídas pela DGES quer pelas próprias IES, o que nos leva a não colocar de parte a questão da falta de divulgação destes apoios, algo até referido, e a questão relativa à falta de interesse por parte dos estudantes que não tenham classificações superiores.

Neste seguimento, é perceptível que os alunos bolseiros atribuam um maior peso à atribuição da bolsa de mérito aquando da escolha da IES, visto que a possibilidade de conseguirem obter este reconhecimento é próxima, o que os incentiva a esforçarem-se mais e a identificar facilmente o benefício e vantagens deste apoio. De referir, também, que foram questionadas as vantagens destas bolsas, das quais se destacaram o apoio financeiro, o prestígio e o enriquecimento do currículo, e a opinião dos inquiridos sobre a existência de competição entre alunos devido à atribuição das mesmas, que é percecionada maioritariamente como positiva.

Assim, conclui-se que, ainda que a implementação de um sistema de recompensa do mérito académico superior seja apontada, nos nossos resultados, como uma boa prática, não é garantida a eficácia da iniciativa, nem a ausência de dificuldades na sua concretização ou avaliação. Tais projetos dependem de outros fatores como estratégias das IES, parcerias de empresas com as IES, eficiência da publicidade e do marketing, crenças e atitudes da população, desigualdades socioeconómicas entre a população estudantil, entre outros.

No que toca ao combate à falta de (re)conhecimento do conceito, os pontos que julgamos fulcrais são o investimento em publicidade e informação claras, concisas, esclarecedoras, de qualidade, que cheguem a toda a população; o aumento de debates e discussões sobre uma reforma do ensino, que o transforme em algo genuinamente equitativo e justamente meritocrático; e o aumento de literatura científica que comprove resultados neste campo.

Existem algumas limitações neste estudo. Esta investigação não descarta a necessidade de um outro estudo mais aprofundado, com uma amostra de maiores dimensões, de modo a confirmar realmente a viabilidade dos conceitos. É, ainda, de destacar a escassez de literatura referente a este tópico no meio de ensino português. Contudo, realça-se a importância deste trabalho de campo no alcance de resultados relevantes para uma reflexão sobre o tema. Na falta de literatura no contexto português, surgiu a importância de desenvolver um estudo com dados primários.

Adicionalmente, neste estudo, nenhuma das pessoas inquiridas, nem através dos questionários, nem através das entrevistas, respondeu a questões relativas ao seu nível socioeconómico. Contudo, já vários estudos levam a crer que, em Portugal e no resto do mundo, o acesso à educação não segue princípios meritocráticos, contribuindo para a perpetuação de diferenças entre as classes sociais. Por exemplo, num relatório da OCDE (OECD, 2018), Portugal é identificado com baixas pontuações nos indicadores educacionais e, nas escolhas profissionais, as desigualdades tornam-se mais evidentes: 55% dos filhos de trabalhadores manuais acabam por seguir a mesma profissão, uma percentagem superior à média da OCDE, que é de 37%.

Paralelamente, os filhos de profissionais em cargos de liderança têm cinco vezes mais probabilidade de ascender a cargos de chefia do que os filhos de trabalhadores manuais, uma vez mais ultrapassando significativamente a média da OCDE. Outro relatório, da EDULOG (EDULOG - Fundação Belmiro de Azevedo, 2019), fornece insights relevantes sobre esta questão. Conforme revelado pela investigação, 73,2% dos estudantes de Medicina têm pais com formação superior e apenas 15% dos estudantes de Medicina provêm de famílias economicamente desfavorecidas, contrastando com, por exemplo, os 40,4% de alunos de Enfermagem que recebem apoio do Estado. Esta tendência é observada em áreas como Ciências Jurídicas, Farmácia e Engenharias.

Em resumo, é visível que não apenas os alunos de classes socioeconómicas mais privilegiadas têm maior acesso ao ensino superior, mas também optam mais frequentemente pelo subsistema universitário, em detrimento do politécnico, e por cursos mais prestigiados em universidades renomadas (com notas de entrada mais elevadas).

A conclusão que se retira é que o determinante-chave para o sucesso na educação não está vinculado com as habilidades inerentes de um aluno, mas sim aos recursos disponíveis na sua família. Portanto, surge a questão: o critério principal para entrar no ensino superior em Portugal é a nota obtida no ensino secundário, o qual parece ser baseado no mérito do aluno, não considerando outras condições, como as socioeconómicas, mas será esse sistema verdadeiramente meritocrático?

Não deveria ter em conta outros aspetos, como atividades extracurriculares e soft skills, que sabemos serem cada vez mais valorizadas no mercado de trabalho? Adicionalmente, poderão estar as bolsas de mérito totalmente dissociadas das bolsas de ação social? Ficam estas e outras questões por investigar em estudos futuros.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bartram, D. (2023). Does belief in meritocracy increase with inequality? A reconsideration for European countries. *British Journal of Sociology*, 74, 763-780. <https://doi.org/10.1111/1468-4446.13042>.
- Bispo, R., & Marôco, J. (2005). *Estatística aplicada às ciências sociais e humanas* (2nd ed.). Climepsi Editores.
- Bose, A. (2023). Learner Diversity in Higher Education: Articulations of Diverse Subjectivities Through Everyday Life Experience. *Society and Culture in South Asia*, 9(2), 264-298. <https://doi.org/10.1177/23938617231156549>.
- Carmo, H., & Ferreira, M. (2015). *Metodologia da investigação: guia para autoaprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2022). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (6th ed.). SAGE.
- Denzin, N. K. (2009). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods* (1st ed.). New York: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315134543>.
- EDULOG - Fundação Belmiro de Azevedo. (2019). *A Equidade No Acesso Ao Ensino Superior*. EDULOG
- Fernández, D. P., Ryan, M. K., & Begeny, C. T. (2022). Support (and rejection) of meritocracy as a self-enhancement identity strategy: A qualitative study of university students' perceptions about meritocracy in higher education. *European Journal of Social Psychology*, 53(4), 595-611. <https://doi.org/10.1002/ejsp.2925>.
- Lohman, D. F. (2009). Identifying Academically Talented Students: Some General Principles, Two Specific Procedures. In: Shavinina, L.V. (eds) *International Handbook on Giftedness*. Springer, Dordrecht, 971-997. https://doi.org/10.1007/978-1-4020-6162-2_49.
- Mérito. (n.d.). In *Dicionário Priberam da Língua Portuguesa*. available at <https://dicionario.priberam.org/m%C3%A9rito>, Retrieved November 27, 2023
- Mijs, J. J. B. (2016). The Unfulfillable Promise of Meritocracy: Three Lessons and Their Implications for Justice in Education. *Social Justice Research*, 29(1), 14-34. <https://doi.org/10.1007/S11211-014-0228-0>.
- OECD. (2018). *A Broken Social Elevator? How to Promote Social Mobility*. Paris: OECD Publishing, <https://doi.org/10.1787/9789264301085-en>.
- Regmi, K. D. (2023). Decolonising meritocratic higher education: key challenges and directions for change. *Globalisation, Societies and Education*, 0(0), 1-18. <https://doi.org/10.1080/14767724.2023.2210516>.
- Stater, M. (2009). The impact of financial aid on college gpa at three flagship public institutions. *American Educational Research Journal*, 46(3), 782-815. <https://doi.org/10.3102/0002831208329903>.
- UNESCO. (n.d.). *What you need to know about higher education*. Retrieved November 25, 2023, from <https://www.unesco.org/en/higher-education/need-know>.
- Van-Dúnem, V. R. M. (2017). *Modelo de Gestão do Processo de Atribuição de Bolsas de Excelência*. Universidade Europeia.
- Young, M. (1958). *The Rise of the Meritocracy*. Thames and Hudson. <https://doi.org/10.4324/9781315134642>.

Understanding AI's Role in Shaping Consumer Choices

Luzia Arantes¹

¹ Polytechnic Institute of Cávado and Ave, Barcelos, Portugal, lamorim@ipca.pt & University of Aveiro, Aveiro, Portugal, lamorim@ua.pt

Abstract

The rapid evolution of artificial intelligence (AI) has substantially transformed marketing and the way consumers make decisions. This study investigates the impact of transparency and perceived control on the acceptance of personalized recommendations made by AI systems. The research was conducted with 81 participants through online questionnaires collected between March and April 2024. The structural model used analyzed the relationships between transparency, perceived control, perception of AI, and consumers' purchasing decisions. The results reveal that transparency and perceived control act as critical mediators in the relationship between the perception of AI and acceptance of personalized recommendations, influencing consumer trust as well as their concerns about privacy and ethics in the use of data. The findings highlight that clear communication about how AI operates and offers recommendations can increase the perception of transparency, giving consumers a deeper understanding of the processes involved. At the same time, giving users more control over personalized preferences can lead to greater engagement and trust in AI-generated recommendations. Thus, companies looking to deploy personalized recommendation systems should focus on developing strategies that emphasize transparency and offer significant control to the user. The findings indicate that such approaches can significantly contribute to increasing the acceptance of personalized recommendations while addressing ethical and privacy concerns in the use of data.

Keywords: Artificial Intelligence; Transparency; Perceived Control; Digital Marketing; Consumer Decision.

1. INTRODUCTION

The rapid evolution of artificial intelligence has significantly transformed the field of marketing and the way consumers make decisions. Current literature highlights an important gap: the limited understanding of the role of transparency and perceived control in the impact of artificial intelligence (AI) on consumer decision-making. This points to the need to explore transparency and control mechanisms, given that transparency, is recognized as a critical factor in establishing trust between consumers and AI systems. Despite this importance, there is a lack of clarity on how transparency and perceived control directly influence consumers' perception of personalized recommendations made by AI.

This identified gap leads to the following research questions (RQ) that could significantly contribute to the academic discourse on the relationship between transparency and perceived control of AI tools and the consumer's purchasing decision:

RQ1: How does perceived transparency influence the acceptance of personalized recommendations by AI?

RQ2: How do different levels of perceived control impact consumer decision-making when interacting with AI systems?

To answer these research questions, our study objective aims to investigate how transparency and perceived control of AI tools act as mediators in the relationship between the perception of AI and the consumer's purchasing decision.

By addressing these questions, this study aims to offer valuable insights for practitioners and researchers, contributing to a deeper understanding of the role of transparency and perceived control in consumers' interaction with AI systems in marketing. This objective allows us to i) analyze the influence of perceived transparency on consumer trust in AI systems; ii) assess how different levels of control affect the acceptance of personalized recommendations; iii) investigate how transparency and control mediate the relationship between consumers' perceptions and concerns about AI and their purchasing decisions.

To carry out this study, we used questionnaire surveys, where it was possible to obtain 81 participants over two months, from March to April 2024. The results obtained made it possible to test the structural model and carry out a path analysis that confirmed the hypotheses under study, as well as proving that the data fit the model.

This article consists of six main sections. After this introduction, the second section is dedicated to the literature review, which summarizes contributions on artificial intelligence in digital marketing, consumer perceptions and experiences, consumer decisions and their impact on purchasing decisions, transparency and control perceived by consumers, and consumer concerns about AI personalization. Subsequently, the third section presents the methodology of this study, the fourth section consists of the results obtained and the fifth section presents the discussion. The article ends with a conclusion, the main limitations, suggestions for future research, and practical and theoretical implications.

2. LITERATURE REVIEW

2.1. THE DOUBLE FACE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN MARKETING: ADVANCED PERSONALIZATION AND PRIVACY

The growing implementation of artificial intelligence (AI) in marketing has profoundly transformed business practices and interactions between companies and consumers. AI's ability to analyze large volumes of data allows for more precise and personalized communication, adjusting marketing strategies to consumers' individual needs in real-time (Liu et al., 2021). This level of personalization has shown the potential to significantly improve the consumer experience, increasing satisfaction and brand loyalty (Zhang & Qi, 2019).

However, this growing reliance on AI also raises significant concerns, especially concerning privacy and the ethical use of data. AI's ability to collect, store, and process personal information has highlighted the need for stricter regulations to protect consumers (Lavelle-Hill et al., 2020). Consumer expectations regarding transparency and control over their data are becoming increasingly demanding, forcing companies to adapt

their policies and practices to fulfill these requirements (Kumar et al., 2019). In addition, the impact of AI on consumer purchasing behavior is remarkable, especially about impulse purchases. AI can identify behavioral and emotional patterns that predict when a consumer is more inclined to make an unplanned purchase (Wang et al., 2022). This knowledge allows companies to optimize their marketing strategies to present products at the most opportune moment, increasing impulse sales.

On the other hand, AI also has the potential to positively influence more conscious and ethical purchasing behavior. For example, AI systems can highlight fair trade or ecologically sustainable products, encouraging consumers to make choices that are in line with their personal values and social concerns (De Pelsmacker & Janssens, 2007). Thus, AI not only facilitates more efficient commercial transactions but can also contribute to greater social awareness and responsibility among consumers and companies (Oke et al., 2023). The following hypothesis is therefore proposed:

H 1: Consumers' perceptions and experiences lead them to develop concerns about AI personalization.

AI in marketing is therefore reshaping interactions between companies and consumers in complex and multifaceted ways. While it offers significant improvements in personalization and marketing effectiveness, it also raises ethical questions and privacy challenges that cannot be ignored (Davenport et al., 2020). Companies wishing to take advantage of AI must therefore consider these factors carefully and ethically, ensuring that the technology is used in a way that respects and enriches the consumer experience (Du & Xie, 2021). In this sense, he will formulate the following hypothesis:

H 1.1: Concerns about AI personalization mediate the relationship between consumers' concerns and experiences and their consumption decisions.

2.2. CONSUMER DECISION-MAKING INFLUENCED BY AI TRANSPARENCY AND PERCEIVED CONTROL

Consumer decision-making is intrinsically linked to their perceptions and experiences. Previous studies (Kim et al., 2021; Korsunova et al., 2023; Maggioni et al., 2019; Qin et al., 2021; Zhang & Doucette, 2019) highlight that factors such as safety, convenience, well-being, and ease of use shape the consumer experience and, consequently, influence their choices. These perceptions, mediated by sensory and emotional experience, determine patterns of behavior in the purchase of products and services, highlighting the importance of an in-depth understanding of consumer needs and desires to guide effective marketing and product development strategies. The following hypothesis is therefore proposed:

H 2: Consumers' perceptions and experiences drive their decision-making.

The growing integration of AI in marketing makes it crucial to understand how these technologies shape consumer perception and experience. Transparency in AI systems is essential to establishing trust. Clarity about how recommendations are made and the presentation of understandable information about decision-making processes improves consumer trust in these systems, leading to greater acceptance of suggestions provided by AI (Li et al., 2019).

Transparency also influences the consumer's perception of fairness, who becomes more receptive to decisions when they perceive that AI acts fairly (Simonson & Sela, 2011).

Consumers' perceived control over interactions with AI systems is also crucial, as the ability to adjust and modify the recommendations provided by AI results in more positive experiences (Yan et al., 2017). For example, the ability to customize search filters or recommendation preferences increases consumer engagement with the technology.

Positive consumer perceptions and experiences of AI depend largely on the degree of transparency and control provided. AI systems that enable personalization and provide clear information on decision-making create a more satisfying experience for the consumer (Ferreira, Rei, and Moreira). In this sense, AI can help consumers achieve their goals, but only when they perceive that the technology is aligned with their objectives and offers direct control over their decisions (Gollwitzer & Sheeran, 2009).

In this sense, he will formulate the following hypothesis:

H 3: Consumer perceptions and experiences are directly related to transparency and perceived control over tools and AI.

H 3.1: Transparency and perceived control over tools and AI mediate the relationship between consumer perceptions and experiences and consumer decision-making.

H 3.1: Transparency and perceived control over tools and AI are directly related to concerns about AI personalization.

Figure 1 shows the causal relationships between the previously presented research hypotheses.

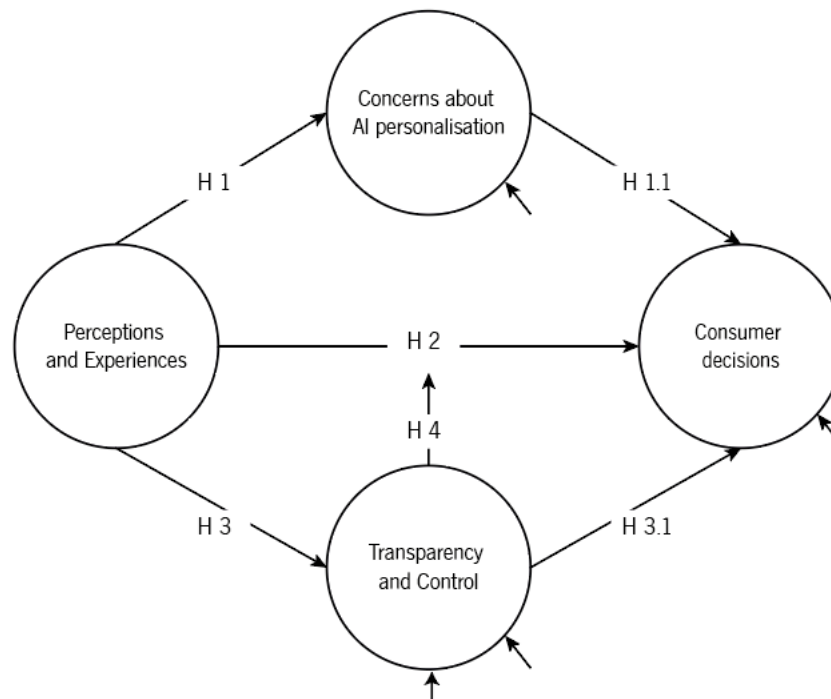


Figure 1 - Proposed Structural Model

Source: Developed by the author

3. METHODOLOGY

To fill the existing gap in the literature, which consists of the limited understanding of the role of transparency and perceived control in the impact of artificial intelligence (AI) on consumer decision-making, this study addresses research questions that can significantly enrich the academic discourse on the relationship between transparency, perceived control, and consumer purchasing decision. The research questions (RQs) are as follows:

RQ1: How does perceived transparency influence the acceptance of personalized recommendations by AI?

RQ2: How do different levels of perceived control impact consumer decision-making when interacting with AI systems?

By answering these questions, this study seeks to provide valuable insights for both practitioners and researchers, contributing to a deeper understanding of the role of transparency and perceived control in the interaction between consumers and AI systems in marketing.

The main objective of this research is to understand how transparency and perceived control of AI tools influence the relationship between consumers' perception of AI and their purchasing decisions. To achieve this objective, the following specific points have been defined: i) analyze the effect of perceived transparency on consumer trust in AI systems; ii) evaluate how different levels of perceived control affect the acceptance of

personalized recommendations; iii) investigate how transparency and perceived control act as mediators between consumers' perceptions and concerns about AI and their purchasing decisions.

To gain these insights, the research was conducted online, using a non-probability convenience sample, over two months, from March to April 2024.

Initially, participants were asked to give their informed consent, which detailed various aspects of the research project including its objectives and the confidentiality safeguards in place. They were then asked to respond to several questionnaires concerning different aspects of digital marketing and artificial intelligence. These questionnaires covered topics such as general perceptions of AI, consumer experiences, the impact of these technologies on purchasing decisions, and specific concerns and expectations felt by consumers. The survey concluded with a socio-demographic questionnaire that collected personal information from the participants. This thorough methodology was designed to collect significant insights into current consumer attitudes towards AI and digital marketing.

3.1. CHARACTERIZATION OF THE PARTICIPANTS

The sample has 81 participants, 39 (48.1%) men, and 42 (51.9%) women. The age of the participants is between 35 and 67 years, with an average age of 51.36 years (SD= 7.95%), all are of Portuguese nationality.

This study was characterized by the regional and academic heterogeneity of its participants, as illustrated in Table 1. Data analysis revealed a preponderance of respondents from the Centre region, making up 63% of the sample, followed by a substantial representation from the North with 24.7%. The metropolitan areas of Lisbon, the Alentejo, and the Algarve showed more modest participation, each contributing less than 10% of the participants.

Table 1 - Distribution of participants per region

Region	Number of participants
North	20 (24.7%)
Center	51 (63%)
Lisbon Metropolitan Area	8 (9.9%)
Alentejo	1 (1.2%)
Algarve	1 (1.2%)
Undergraduate	4 (4.9%)
Postgraduate	1 (1.2%)
Masters	14 (17.3%)
Doctorate	55 (67.9%)
Post-Doctorate	6 (7.4%)
Aggregation	1 (1.2%)

Source: Developed by the author

Furthermore, the educational profile of the respondents proved to be remarkably inclined towards advanced stages of academic training, with an overwhelming majority of 67.9% holding a doctorate. Master's degree

holders accounted for 17.3%, while participants with post-doctoral training accounted for 7.4%. Undergraduate and postgraduate training levels had a minimal presence in the sample.

3.2. INSTRUMENTS

Table 2 provides a comprehensive overview of consumer perceptions and experiences concerning the personalization promoted by Artificial Intelligence (AI) in online marketing.

Table 2 - Consumer perceptions of AI personalization in online marketing

	M	SD
Perceptions and Experiences ($\alpha = .79$)		
AI significantly improves the relevance of the adverts I see online.	3.14	.787
Personalized shopping experiences created by AI make my online browsing more efficient.	3.11	.873
My negative experiences with personalized marketing by AI have been minimal or non-existent.	3.01	.783
Consumer Decisions ($\alpha = .58$)		
I value personalized product/service recommendations made by AI systems.	2.80	.993
Personalized AI recommendations often influence my online purchasing decisions.	2.27	1.08
I prefer direct interactions with humans to AI-automated interactions during the purchase process.	1.77	.978
Transparency and Control ($\alpha=.68$)		
I would like to have more control over how my data is used for personalization by AI.	4.51	.654
Transparency from companies about the use of AI in marketing is fundamental to my trust.	4.40	.736
Concerns about AI Personalisation ($\alpha=0.70$)		
Excessive personalization by AI in marketing makes me feel uncomfortable. (inverted)	4.14	.833
Adverts that seem to 'know too much' about my personal interests cause concern. (inverted)	4.21	.832

Source: Developed by the author

To assess perceptions and consumer experiences, a three-dimensional scale was developed (e.g., 'AI significantly improves the relevance of the adverts I see online.'). This scale showed an acceptable level of internal consistency with a Cronbach's alpha of .79, which is in line with the parameters established by Gliem & Gliem (2003). Participants showed a moderately positive perception of the relevance of personalized ads and the efficiency of shopping experiences promoted by AI, with averages of 3.14 and 3.11 respectively. In addition, consumers reported minimal or no negative experiences with personalized marketing ($M = 3.01$). However, the relatively high standard deviations suggest considerable variation in individual perceptions.

About the evaluation of consumer decisions and their impact on purchasing decisions, another three-dimensional scale was developed (e.g., ‘I value personalized product/service recommendations made by AI systems.’), where it registered an internal consistency index considered poor ($\alpha=.58$). This dimension revealed that although consumers value personalized recommendations ($M=2.80$), their influence on purchasing decisions is still limited ($M=2.27$). Furthermore, consumers prefer direct interactions with humans over automated interactions by AI during the purchasing process ($M=1.77$).

Regarding transparency and control perceived by consumers, a two-dimensional scale was created (e.g., ‘I would like to have more control over how my data is used for personalization by AI.’). This scale obtained a questionable internal consistency index ($\alpha=.68$). The dimension showed strong consumer concerns about transparency and control in the use of their data for personalization. The average of 4.51 for ‘desire for greater control over data’ and 4.40 for ‘transparency fundamental to trust’ indicates that consumers want greater participation and understanding of how their data is used.

Finally, to probe consumers' concerns about AI personalization, a two-dimensional scale was established (e.g., ‘Excessive personalization by AI in marketing makes me feel uncomfortable.’), which showed an acceptable internal consistency index ($\alpha=0.70$). Consumers showed significant discomfort with excessive personalization, expressing concerns about ads that seem to know too much about their personal interests ($M=4.21$) and discomfort with excessive personalization ($M=4.14$).

All the scales were answered on a Likert-type response scale, ranging from 1 (totally disagree) to 5 (totally agree), thus enabling a quantitative ranking of the respondents' attitudes and perceptions.

4. RESULTS

Statistical analyses were performed using the Statistical Package for the Social Science (IBM SPSS), version 29.0 for Mac, and the Analysis of Moment Structures (AMOS), version 29.0 for Windows.

Table 3 shows the correlations between the variables analyzed, as well as the internal consistency indices of the structural model variables for the total sample ($n=81$). The magnitude of the correlations shows the presence of moderate ($.30 < r < .50$) and strong ($r > .50$) relationships (Cohen, 1988) between the variables, with no signs of multicollinearity. In addition, most of the correlations are statistically significant ($p < .10$), meeting the assumption of linearity.

Table 3 - Correlations between study variables

	Perceptions and Experiences	Consumer Decisions	Transparency and Control
Perceptions and Experiences	.	.	.
Consumer Decisions	.510***	.	.
Transparency and Control	.072	-.185*	.
Concerns about AI Personalisation	.124	-.373***	.529***

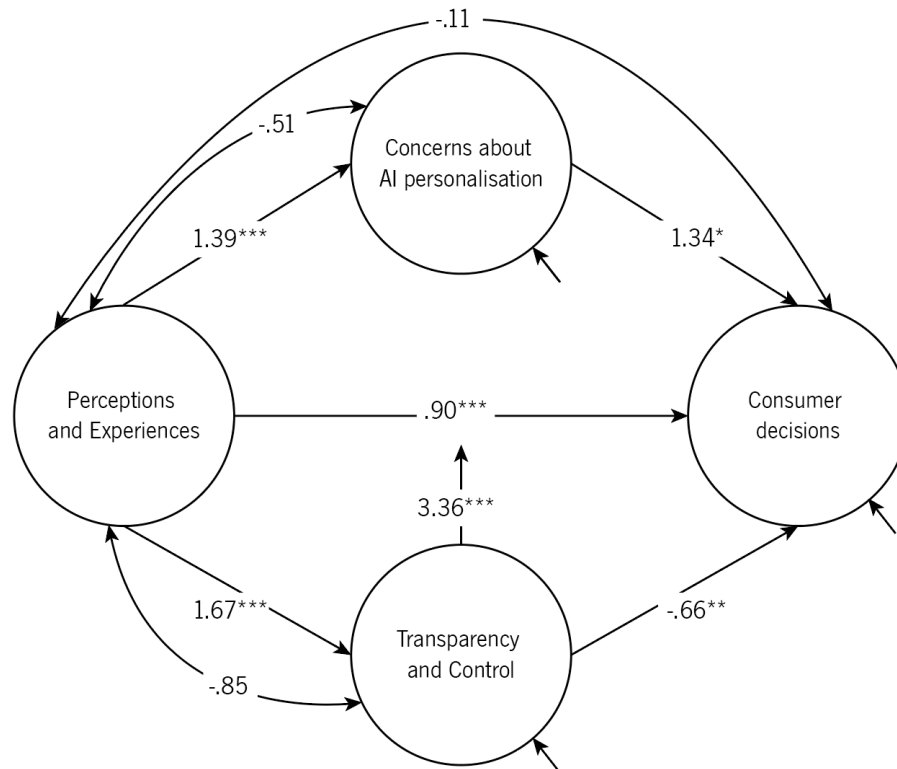
Note: * $p < 0.10$; ** $p < 0.05$; *** $p < 0.01$.

Source: Developed by the author

Path analysis was carried out to assess the suitability of the structural model to the data and check whether the hypotheses previously formulated were confirmed, thus validating the existence of the proposed relationships between the constructs.

The final structural model showed a very good CFI value ($\geq .95$; for the present sample 1), a very good GFI value ($\geq .95$; for the present sample 1), an unacceptable RMSEA value ($.05 > \text{RMSEA} < .10$; for the present sample .35) and an AIC value of 20.00.

Figure 2 shows the standardized estimates between the constructs of the final structural model. These estimates were evaluated and normalized to provide an accurate and academically rigorous representation of the relationships between these key components.



Note: * $p < 0.10$; ** $p < 0.05$; *** $p < 0.01$.

Figure 2 - Final Structural Model

Source: Developed by the author

Based on these findings, all the initially proposed hypotheses can be validated.

5. DISCUSSION

The coefficient of 1.39 (***), indicating a strong positive relationship between 'Perceptions and Experiences' and 'Concerns about AI Personalisation', suggests that consumer perceptions and experiences play a crucial role in shaping concerns about AI personalization. However, the direct relationship between perceptions/experiences and concerns can vary considerably between different consumer segments. Younger consumers, for example, may be more accustomed to personalization systems and therefore less concerned about privacy compared to older consumers (Liu et al., 2021). The sample used in the study is predominantly made up of highly educated individuals, possibly biasing the results towards a more critical view.

A coefficient of 0.90 (***), reveals a direct relationship between consumers' perceptions/experiences and their purchasing decisions. Zhang & Qi (2019) and Zhang & Doucette (2019) also suggest that positive perceptions of AI influence favorable decisions, improving the consumer experience. However, the positive influence can be mediated by other factors not considered in the model, such as brand trust or previous experiences with online shopping, as consumer perceptions can be affected by previous experiences with personalized recommendations (Kim et al., 2021). The 'Consumer Decisions' variable is assessed using a scale with a

relatively low internal consistency index ($\alpha = .58$), suggesting that it may not capture the full complexity of the decision-making process.

With a coefficient of 1.67 (***), there is a strong link between consumer perceptions and the importance of transparency and control over data. This confirms the studies by Kumar et al. (2019) and Lavelle-Hill et al. (2020), which emphasize the growing consumer demand for transparency in AI personalization processes. However, transparency and control are complex concepts. How each consumer understands and values them can differ substantially, especially between those who are familiar with AI systems (Lavelle-Hill et al., 2020). In addition, Yan et al. (2017) point out that the types of control (active/passive) can significantly influence consumer perception, limiting understanding of the mediating effect between perceptions and decisions.

The significant relationship between transparency/control and concerns about AI personalization ($\beta = .336^{***}$) is consistent with previous research. Simonson & Sela (2011) reinforce that consumers who perceive a lack of transparency tend to have greater concerns about personalization. However, the simplified approach to the concept of transparency does not consider the different forms of communication (visual, textual, etc.) and how these impact consumers' understanding of AI personalization (Du & Xie, 2021). Furthermore, there is a lack of information on how different levels of transparency and control (e.g. full, partial) affect consumer concerns.

The relationship between transparency/control and consumption decisions ($\beta = -.066^{**}$) suggests that greater transparency can reduce impulsive consumption decisions, as indicated by Maggioni et al. (2019). However, this relationship may be more complex than shown, as excessive transparency can overwhelm consumers with irrelevant information, making the decision-making process more difficult (Kim et al., 2021; Davenport et al., 2020). The negative relationship may depend heavily on the cultural context, which is not explored in this study. Yan et al. (2017) point out that consumers' perceptions of control can vary significantly between different cultures, influencing how transparency and control impact their decisions.

The positive influence ($\beta = .134^*$) between concerns and decisions suggests that even concerns about AI do not necessarily prevent purchasing decisions. Consumers who have concerns about AI can still be influenced in their purchasing decisions, confirming the findings of Wang et al. (2022). However, concerns can lead to compensatory behaviors, such as actively seeking less invasive alternatives (Oke et al., 2023). The sample may not be representative of all consumer segments, and the effects of concerns may differ between different demographic groups.

The indirect influence of perceptions/experiences on consumption decisions through concerns is significant. However, it is unclear whether this indirect influence is consistent across different levels of AI perception, suggesting a possible moderation by familiarity with the technology (Lavelle-Hill et al., 2020). Mediation through transparency and control indicates that positive perceptions lead to better decisions when mediated by trust in AI systems. However, the lack of consideration of types of control (active/passive) limits understanding of the mediating effect (Yan et al., 2017). Davenport et al. (2020) highlight the need for a better understanding of the nuances between different levels of transparency and control to obtain a more complete view of consumer behavior in the context of AI.

6. CONCLUSIONS

The main findings show that the perception of transparency generates trust and significantly increases consumer acceptance of AI recommendations. Similarly, perceived control, through customizable filters and preferences, allows consumers to personalize recommendations, having a positive impact on their decision-making. Ultimately, it highlights the importance of designing AI systems that prioritize transparency and allow users to take control, promoting trust and a deeper connection with consumers.

The article achieves its aim through the structural model and hypotheses tested which confirm the importance of transparency and control in promoting trust and acceptance, leading to actionable strategies for marketers. The research enriches the understanding of both practitioners and academics by revealing the key drivers of consumer behavior when interacting with AI in marketing.

In response to the first research question, it was found that consumers are more likely to accept personalized recommendations when companies clearly explain how AI generates them and maintain fair practices. Transparency positively influences consumers' perception of fairness, making them more receptive to personalized AI suggestions. In addition, perceived control plays a significant role. When users can adjust recommendations and customize search filters, it fosters a sense of control over their interactions with AI. This increases their acceptance of and engagement with personalized recommendations. Transparency and control thus act as mediators between AI perceptions and purchasing decisions.

In response to the second question: How do different levels of perceived control impact consumer decision-making when interacting with AI systems?

The research concluded that consumer decision-making is significantly affected by perceived control, which is related to their ability to personalize or modify recommendations. Transparency in AI recommendations creates trust, leading to greater acceptance. Consumers are more likely to interact positively with AI systems that enable personalization and control since they align with their goals. The results suggest that transparency and perceived control act as modifiers in shaping consumer perceptions, concerns, and decisions. Greater perceived control can improve consumer acceptance of AI recommendations, thus affecting purchasing behavior.

This study has some limitations that should be acknowledged. The relatively small and homogeneous sample of 81 participants limits the generalizability of its findings to wider populations. Future research could involve larger and more diverse samples to increase external validity. In addition, the cross-sectional design used in this study captured data at a single point in time, which limits insight into the impact of transparency and control on consumer acceptance of AI over time. Longitudinal studies would be valuable to provide deeper insights into this dynamic. In addition, reliance on self-reported measures can lead to social desirability bias, which could distort the results. Future studies could address this issue by supplementing surveys with behavioral data to obtain more objective information.

Theoretically, this study contributes to the field by advancing trust theory and highlighting how transparency and control are critical factors influencing consumer trust in AI systems. It also contributes to the understanding of consumer decision-making models, particularly in how transparency and perceived control mediate the acceptance of AI recommendations. Furthermore, the study enriches the literature on ethical AI by highlighting the importance of fairness, transparency, and control in the development of consumer-centric recommender systems.

In practice, marketers should consider designing AI systems with transparency and control features, such as providing customizable explanations and filters, to increase consumer acceptance.

By offering greater control, marketers can give consumers the chance to personalize their recommendations, increasing engagement and satisfaction. Furthermore, implementing transparent practices can help companies comply with data privacy regulations and align with consumer expectations regarding the ethical use of AI.

In summary, this study allows us to increase our understanding of the significant roles of transparency and perceived control in shaping consumer interactions with AI systems for personalized recommendations.

BIBLIOGRAPHICAL REFERENCES

- Cohen, J. (1988). Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences. In *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2nd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203771587>
- Davenport, T., Guha, A., Grewal, D., & Bressgott, T. (2020). How artificial intelligence will change the future of marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(1), 24–42. <https://doi.org/10.1007/S11747-019-00696-0/FIGURES/2>
- De Pelsmacker, P., & Janssens, W. (2007). A model for fair trade buying behavior: The role of perceived quantity and quality of information and product-specific attitudes. *Journal of Business Ethics*, 75(4), 361–380. <https://doi.org/10.1007/S10551-006-9259-2/TABLES/3>

-
- Du, S., & Xie, C. (2021). Paradoxes of artificial intelligence in consumer markets: Ethical challenges and opportunities. *Journal of Business Research*, 129, 961–974. <https://doi.org/10.1016/j.JBUSRES.2020.08.024>
- Gliem, J. A., & Gliem, R. R. (2003). Calculating, Interpreting, And Reporting Cronbach's Alpha Reliability Coefficient For Likert-type scales. *Midwest Research-to-Practice Conference in Adult, Continuing, and Community Education*. <https://hdl.handle.net/1805/344>
- Gollwitzer, P. M., & Sheeran, P. (2009). Self-regulation of consumer decision making and behavior: The role of implementation intentions. *Journal of Consumer Psychology*, 19(4), 593–607. <https://doi.org/10.1016/j.JCPS.2009.08.004>
- Kim, M., Kim, J. H., Park, M., & Yoo, J. (2021). The roles of sensory perceptions and mental imagery in consumer decision-making. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 61, 102517. <https://doi.org/10.1016/j.JRETCONSER.2021.102517>
- Korsunova, A., Heiskanen, E., & Vainio, A. (2023). Consumer decision-making on repair in a circular economy: A process model based on experiences among young adults and stakeholders in Finland. *Journal of Cleaner Production*, 405, 137052. <https://doi.org/10.1016/j.JCLEPRO.2023.137052>
- Kumar, V., Hundal, B. S., & Kaur, K. (2019). Factors affecting consumer buying behavior of solar water pumping system. *Smart and Sustainable Built Environment*, 8(4), 351–364. <https://doi.org/10.1108/SASBE-10-2018-0052/FULL/XML>
- Lavelle-Hill, R., Goulding, J., Smith, G., Clarke, D. D., & Bibby, P. A. (2020). Psychological and demographic predictors of plastic bag consumption in transaction data. *Journal of Environmental Psychology*, 72, 101473. <https://doi.org/10.1016/j.JENVP.2020.101473>
- Li, Y. J., Haws, K. L., & Griskevicius, V. (2019). Parenting Motivation and Consumer Decision-Making. *Journal of Consumer Research*, 45(5), 1117–1137. <https://doi.org/10.1093/JCR/UCY038>
- Liu, C., Zheng, Y., & Cao, D. (2021). Similarity Effect and Purchase Behavior of Organic Food Under the Mediating Role of Perceived Values in the Context of COVID-19. *Frontiers in Psychology*, 12, 628342. <https://doi.org/10.3389/FPSYG.2021.628342/BIBTEX>
- Maggioni, I., Sands, S., Kachouie, R., & Tsarenko, Y. (2019). Shopping for well-being: The role of consumer decision-making styles. *Journal of Business Research*, 105, 21–32. <https://doi.org/10.1016/j.JBUSRES.2019.07.040>
- Oke, A., McKenzie, K., Osobajo, O., & Lawani, A. (2023). Effects of millennials willingness to pay on buying behaviour at ethical and socially responsible restaurants: Serial mediation analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 113, 103507. <https://doi.org/10.1016/j.IJHM.2023.103507>
- Qin, H., Peak, D. A., & Prybutok, V. (2021). A virtual market in your pocket: How does mobile augmented reality (MAR) influence consumer decision making? *Journal of Retailing and Consumer Services*, 58, 102337. <https://doi.org/10.1016/j.JRETCONSER.2020.102337>
- Simonson, I., & Sela, A. (2011). On the heritability of consumer decision making: An exploratory approach for studying genetic effects on judgment and choice. *Journal of Consumer Research*, 37(6), 951–966. https://doi.org/10.1086/657022/2/M_37-6-951-FG1.JPEG
- Wang, Y., Pan, J., Xu, Y., Luo, J., & Wu, Y. (2022). The Determinants of Impulsive Buying Behavior in Electronic Commerce. *Sustainability* 2022, Vol. 14, Page 7500, 14(12), 7500. <https://doi.org/10.3390/SU14127500>
- Yan, J., Tian, K., Heravi, S., & Morgan, P. (2017). The vices and virtues of consumption choices: price promotion and consumer decision making. *Marketing Letters*, 28(3), 461–475. <https://doi.org/10.1007/S11002-017-9421-X/TABLES/4>
- Zhang, Y., & Doucette, W. R. (2019). Consumer decision making for using comprehensive medication review services. *Journal of the American Pharmacists Association*, 59(2), 168-177.e5. <https://doi.org/10.1016/j.japh.2018.11.003>
- Zhang, Y., & Qi, S. (2019). User Experience Study: The Service Expectation of Hotel Guests to the Utilization of AI-Based Service Robot in Full-Service Hotels. *Lecture Notes in Computer Science (Including Subseries Lecture Notes in Artificial Intelligence and Lecture Notes in Bioinformatics)*, 11588 LNCS, 350–366. https://doi.org/10.1007/978-3-030-22335-9_24/FIGURES/7
-

Nepotismo e preferência pelo legado em empresas familiares portuguesas: O que prevalece: Mérito ou Relações?

Clara Capote¹, Cláudia Oliveira², Lara Grilo³, Maria Esteves⁴, Manuel Au-Yong-Oliveira⁵

¹ DEGEIT, Universidade de Aveiro, claracapote@ua.pt

² DEGEIT, Universidade de Aveiro, claudiaoliveira25@ua.pt

³ DEGEIT, Universidade de Aveiro, laragrilo@ua.pt

⁴ DEGEIT, Universidade de Aveiro, mariaesteves@ua.pt

⁵ INESC TEC, GOVCOPP, DEGEIT, Universidade de Aveiro, mao@ua.pt

Resumo

Portugal é um país caracterizado por uma forte cultura de relações, devido ao papel central que a família desempenha na identidade da cultura portuguesa. No contexto empresarial, bem como nas instituições governamentais, é frequente a evidência de que a seleção de determinadas pessoas para um determinado cargo está muitas vezes relacionada com redes pessoais. Este artigo exploratório dedica-se a investigar os fenómenos do nepotismo e da preferência pelo legado nas empresas familiares, que representam cerca de 70 por cento das empresas em Portugal. É analisada a linha tênue que separa o mérito do favoritismo e é realçada a influência que a escassez de recursos humanos tem na alteração do paradigma de práticas que outrora dominaram o panorama empresarial português. Os resultados do artigo baseiam-se em investigação científica, bem como em entrevistas pessoais aprofundadas a dois colaboradores de empresas familiares e num inquérito sobre o tema (31 inquiridos). Um dado interessante deste estudo - 71 por cento dos inquiridos acreditam que é mais acessível entrar numa empresa familiar portuguesa através de contactos sociais do que através do mérito. De referir que foram feitas análises temáticas aos dados primários qualitativos recolhidos (identificação de padrões nos dados).

Keywords: nepotismo; legado; mérito; negócios; família.

Abstract

Portugal is a country characterised by a strong culture of relationships, due to the central role that family plays in the identity of Portuguese culture. In the business context, as well as in government institutions, there is often evidence that the selection of certain people for a particular position is often related to personal networks. This exploratory article is dedicated to investigating the phenomena of nepotism and preference for legacy in family businesses, which account for around 70 per cent of companies in Portugal. The fine line between merit and favouritism is analysed and the influence that the scarcity of human resources has on changing the paradigm of practices that once dominated the Portuguese business landscape is highlighted. The results of the article are based on scientific research, as well as in-depth personal interviews with two employees of family businesses and a survey on the subject (31 respondents). An interesting finding in this study - 71 percent of respondents believe that it is more accessible to enter a Portuguese family business through social contacts than through merit. Let it be noted that thematic analyses were performed on the primary qualitative data collected (patterns were identified in the data).

Keywords: nepotism; legacy; merit; family; business.

1. INTRODUÇÃO

O conceito de nepotismo é definido como a prática de favorecer parentes ou amigos em vários aspetos da vida, incluindo emprego e nomeações políticas. Este fenómeno pode afetar os princípios da meritocracia, da justiça e da igualdade de oportunidades e, potencialmente, colocar em causa a confiança dos cidadãos nas instituições, tanto no setor público quanto no privado.

Em Portugal, as preocupações com o nepotismo são frequentemente levantadas no contexto da política e da administração pública. A nomeação de familiares ou pessoas próximas para cargos governamentais importantes ou funções influentes tem sido criticada por comprometer a integridade do processo decisório e a qualidade da governação. Nos últimos anos, tem sido um tema recorrente na comunicação social em Portugal, destacando-se o artigo “Tudo em Família” no *Jornal de Notícias*, escrito por De Moraes (2017). Este artigo consiste numa exposição das inúmeras figuras políticas portuguesas cujas relações familiares com outras pessoas influentes indiciam que vivemos num “sistema político dominado por laços familiares” (De Moraes, 2017).

O nepotismo não se limita apenas ao setor público, pelo que também se manifesta no setor privado. As empresas familiares podem priorizar a contratação ou a promoção de membros da família, possivelmente ignorando outros candidatos [mais] bem qualificados. Isto pode levantar questões de igualdade de oportunidades. No entanto, no que diz respeito a questões de estratégia e competitividade, a eficiência operacional e as atividades distintas das empresas podem ser postas em causa, o que leva a um risco de sobrevivência da organização. Quando há favorecimento de certos membros de uma organização, é estabelecido um ambiente em que o avanço profissional está mais ligado às conexões familiares do que às qualificações e competências do indivíduo, o que põe em causa a motivação dos colaboradores e o nível de produtividade associado.

As instituições da sociedade civil, os meios de comunicação e os cidadãos atentos têm contribuído de maneira significativa para revelar situações de nepotismo e advogar por uma maior “prestação de contas”. Os seus esforços contribuíram para aumentar a conscientização e promover um diálogo público sobre a importância de combater o nepotismo e promover a justiça e a igualdade.

É importante fazer a ressalva de que nem todos os casos de conexões pessoais ou familiares em nomeações ou empregos envolvem necessariamente nepotismo. Por vezes, essas relações podem-se basear em qualificações e habilidades legítimas, sem indicar qualquer irregularidade no que respeita ao princípio da meritocracia. Há bastantes indústrias e setores como, por exemplo, o mercado das artes plásticas em que mesmo que seja preponderante o aspeto dos contactos sociais, é esperado que haja um mérito e competências técnicas que justifiquem determinada tomada de decisão em seu favor. No entanto, dada a individualidade das perceções de qualidade e de técnica, a questão de mérito é ambígua e subjetivamente percecionada.

A estrutura política de um país não é intrinsecamente um fator responsável pela sua cultura empresarial no que diz respeito à questão do fenómeno do nepotismo. No entanto, consideramos plausível afirmar que a cultura política não só reflete a cultura nacional, mas também produz cultura, dado o mediatismo das práticas de seleção no Governo e as influências inconscientes que têm na consolidação de culturas de comportamento organizacional.

Este artigo foca-se na questão do nepotismo na particularidade das empresas familiares em Portugal. Segundo a PorData (2021), 99,9% das empresas portuguesas eram PMEs, sendo que a sua esmagadora maioria (96,0%) dessas são microempresas, que empregam até 9 pessoas (IAPMEI, 2020). Não existe um tamanho padronizado para todas as empresas familiares, já que isso depende de vários fatores, como o setor de atividade, a natureza do negócio e o tempo que a empresa está em operação. Estima-se que em Portugal 70% das empresas sejam familiares (Pimentel, 2022).

Gerir o nepotismo nas empresas familiares requer um equilíbrio meticuloso entre os laços familiares e a necessidade de agir de forma justa e eficiente. Se os gestores criarem uma abordagem correta e transparente, podem reduzir os efeitos negativos e promover um ambiente de trabalho mais produtivo.

Ao discutirmos o fenómeno do nepotismo aplicado às empresas familiares portuguesas, surge também a questão do legado. Usaremos o conceito de “preferência pelo legado” para nos referirmos a comportamentos de favorecimento a membros familiares no contexto de processos de tomada de decisão em empresas, por exemplo, para processos de sucessão. Dada a sua natureza privada, a preferência pelo legado em empresas familiares não aparenta ser tão moralmente condenável quando comparada ao favorecimento no contexto político e de administração pública.

Alguns fatores que podem motivar a preferência por legado são os seguintes: a preservação da visão e valores, a maior facilidade de transferência de conhecimento e experiência, a continuidade do legado familiar, a estabilidade associada ao maior sentido de compromisso pelo sucesso e sobrevivência do negócio, o foco no longo prazo que advém desse compromisso e a motivação ao contribuir para a história e identidade da família.

2. REVISÃO DA LITERATURA

De acordo com Castilla e Poskanzer (2022), a seleção nepotista pode pôr em risco a eficácia operacional, uma vez que os candidatos de legado tendem a ser menos qualificados e, muitas vezes, foram estudantes medíocres. O estudo também indica que as culturas organizacionais tendem a ser menos diversificadas do ponto de vista racial, o que agrava as desigualdades entre os funcionários. Tipicamente frequentes nos processos de recrutamento e seleção, as escolhas com base no legado são generalizadas nas organizações de todo o mundo, o que significa que não se trata de uma questão regional (Ale-sina & Giuliano, 2014; Bertrand & Schoar, 2006; Kramarz & Nordström Skans, 2014; Padgett & Morris, 2005). Verifica-se, no entanto, uma utilização acentuada destas práticas em países definidos por uma forte cultura relacional, como, por exemplo, Portugal e outros países do sul da Europa (Sánchez & Bote, 2009).

Dobrowolski et al. (2022) focam-se na fronteira ambígua entre as escolhas ocasionais orientadas pelo legado e a "reciprocidade duradoura", que pode facilmente ser considerada corrupção. Defendem a necessidade de desenvolver estratégias preventivas para manter um sentido de justiça dentro da organização, uma vez que é crucial assegurar que existem poucos ou nenhuns fatores externos que possam pôr em causa a motivação dos trabalhadores, garantindo assim a eficácia organizacional e o sucesso da estratégia da empresa a longo prazo.

Noutra perspetiva, Powell (2023) mostrou uma vantagem particular da seleção nepotista, como, por exemplo, a facilidade em partilhar conhecimentos tácitos com familiares ou amigos pode ser um benefício para a eficácia organizacional, uma vez que os laços informais podem maximizar a eficiência da comunicação, o que permite concentrar-se rapidamente noutros aspetos que contribuem para uma maior eficácia global.

Mohammad et al. (2019) referem que uma atitude negativa em relação à integridade da organização se desenvolve se os funcionários perceberem que as políticas e os procedimentos não são aplicados igualmente a todos os membros da organização.

Daskin (2013) e Arasli et al. (2019) mostraram que as pessoas que beneficiaram do nepotismo são, na maior parte das vezes, percecionadas de forma negativa. Espera-se que tenham ligações específicas e que os não beneficiários sintam os seus interesses pessoais ameaçados, o que provoca sentimentos frequentes de insegurança. O nepotismo é um fator significativo que promove a desconfiança e a insegurança. Quando o favoritismo em relação aos membros da família é percecionado, os trabalhadores tendem a reagir de forma sensível ao comportamento tendencioso dos gestores.

Vveinhardt e Sroka (2020) concluíram que o nepotismo e o favoritismo nas organizações dependem sobretudo da cultura, da história e das práticas de gestão de cada país. Verificaram também a existência de diferenças regionais dentro de cada país, uma vez que vários setores dentro do mesmo país terão tradições de gestão distintas e, por conseguinte, influenciarão o nepotismo.

Baron (2016) argumenta que as características habitualmente associadas às empresas familiares, que eram uma desvantagem no século anterior, são agora importantes fontes de vantagem competitiva, permitindo-lhes ser mais flexíveis face à concorrência cada vez mais feroz que todas as empresas enfrentam. "Apenas 30% das empresas familiares sobrevivem à segunda geração, 10% a 15% à terceira geração e 3%-5% à quarta

[geração]". Quando comparadas com outros tipos de organizações, que normalmente duram cerca de 15 anos (o que não engloba sequer uma geração), as empresas familiares podem parecer mais duradouras.

Dado que cerca de 70% das empresas familiares fracassam após a primeira geração, principalmente devido a más decisões de sucessão (Cucculelli & Micucci, 2008, Royer et al., 2008, Wasserman, 2003 in Dinis, 2017), é notório que estas decisões são fundamentais para determinar o futuro de uma empresa familiar. Os proprietários de empresas familiares escolhem frequentemente os seus descendentes para serem os sucessores da empresa. Como resultado, é compreensível que as empresas familiares tenham uma reputação conotada com nepotismo. Apesar de vários estudos terem demonstrado que o nepotismo tem efeitos negativos nas empresas, como o declínio ou mesmo a falência, as empresas familiares parecem continuar a utilizá-lo (Bennedsen et al., 2007, Cucculelli & Micucci, 2008, Gomez-Mejia et al., 2011, Padgett & Morris, 2005, Riggio & Riggio, 2013, Smith & Amoako-Adu, 1999, in Dinis, 2017).

A investigação revelou um grande número de enviesamentos de escolha relacionados com o planeamento da sucessão e a cognição do líder em empresas familiares. Os líderes, por exemplo, podem adiar as escolhas de sucessão por mais tempo do que o necessário se estiverem demasiado ligados à sua empresa para se porem de lado (Duffy & Stevenson, 1984 in Dinis, 2017).

Parece que os líderes podem avaliar as capacidades de um candidato à sucessão principalmente com base na semelhança do candidato com o líder, em vez de avaliar o desempenho real do candidato (Lee, Lim, & Lim, 2003 in Dinis, 2017). De acordo com Kahneman (2011), os líderes podem escolher o candidato que mais se assemelha a eles em vez de contemplar quem seria o melhor para continuar a empresa familiar. Isso pode levar ao nepotismo, o que pode ser prejudicial para a empresa familiar. Quanto mais estreitos forem os laços familiares, maior será a probabilidade de esta situação ocorrer, podendo influenciar perigosamente as decisões de sucessão, uma vez que os líderes sentem erradamente que os membros da família são mais adequados do que os candidatos externos (Dinis, 2017).

O conceito de "homofilia" pode ser associado a esta situação. O termo homofilia refere-se à tendência para favorecer coisas ou pessoas que são semelhantes ou idênticas a nós (Lazarsfeld & Merton, 1954). Quando um líder de uma empresa familiar está à procura de um novo diretor executivo e tem de escolher entre um membro da família e um profissional externo, o fenómeno da homofilia pode ocorrer. Inconscientemente, pode ser dada prioridade ao indivíduo que mais exemplifica e reflete o líder da empresa familiar.

De acordo com Kirby e Lee (1996), os sucessores das empresas familiares são frequentemente descendentes do anterior líder, mesmo que não tenham qualificações suficientes para o cargo. Este facto pode constituir um problema, uma vez que foi demonstrado que os líderes não qualificados podem "destruir" as empresas familiares. No entanto, muitas destas empresas continuam a adotar esta prática. Este facto pode ser um indicador significativo da prevalência generalizada do nepotismo.

Au-Yong-Oliveira (2022) refere um comentário de um entrevistado que considera que nas empresas grandes, em detrimento das empresas familiares, tende a haver menos negatividade e abordagens políticas prejudiciais para a organização. O autor refere também que a inovação está presente em todas as boas empresas e que todas as organizações, quer pequenas, quer médias ou grandes, necessitam de inovar.

3. METODOLOGIA

Para a revisão da literatura, utilizámos a base dados Scopus e artigos não científicos em jornais e revistas reputados, devidamente referenciados. As palavras-chave utilizadas na pesquisa no Scopus foram: nepotismo, favoritismo, mérito, empresas familiares e Portugal.

Neste artigo, a metodologia de investigação adotada foi mista, através de um inquérito (colocado online em finais de 2023) na componente quantitativa e de entrevistas (de 20 minutos e de 35 minutos cada – feitas na mesma altura) na componente qualitativa, uma vez que consideramos que seria a forma mais frutífera de recolha de dados para compreender as perceções dos participantes relativamente à temática em estudo, o nepotismo e a preferência pelo legado em empresas familiares portuguesas. Para permitir um fácil acesso ao inquérito, optámos por utilizar o Google Forms para a construção e divulgação do mesmo.

No início do inquérito explicamos aos participantes qual o objetivo do mesmo e garantimos o anonimato e confidencialidade no tratamento dos dados pessoais. No que diz respeito à tipologia das questões do inquérito, este é composto por perguntas de resposta fechada maioritariamente, mas também conta com uma pergunta de resposta aberta com o intuito de cada inquirido expressar a sua opinião de forma mais alargada (a estas respostas foi feita uma análise temática).

O inquérito foi enviado para pessoas que já se encontram no mercado de trabalho, de preferência que trabalhem ou que tenham testemunhos de experiência própria no contexto de empresas familiares. Infelizmente, a nossa amostra foi reduzida, pelo que só tivemos 31 inquiridos. Posto isto, apelamos a contínuos estudos nesta área que, através do acesso a um número substancialmente mais representativo, permitam chegar a conclusões mais validadas pelos dados recolhidos. Foi desenvolvida uma discussão dos resultados e incluída uma abordagem de estatística inferencial, com recurso ao teste do qui-quadrado e ao teste exato de Fisher, para investigar relações entre grupo de idade e opinião relativamente aos contactos pessoais.

As entrevistas foram realizadas a duas pessoas que trabalham em empresas familiares (foi feita uma nova análise temática destes dados primários recolhidos). Dados os recursos de que dispúnhamos na elaboração deste artigo, foi um número reduzido, mas as respostas obtidas têm valor real e significativo e permitiram obter perspetivas que complementam as respostas aos inquéritos. Foram colocadas aos dois entrevistados (tabela 1) as mesmas questões do inquérito de forma preliminar, pedindo que fundamentassem as suas respostas se possível e foram também colocadas outras questões (que não as que constavam do inquérito), de modo a obter ainda mais informação.

Pretendemos que este artigo fique disponível para a comunidade académica portuguesa, justificando o uso da língua portuguesa para facilitar a compreensão do seu conteúdo.

Tabela 1: Os entrevistados

Entrevistado	Género	Idade	Área de formação	Cargo	Relação com a administração
1	Masculino	57	Indústria automóvel	Gestor e dono da empresa	Dono da empresa
2	Masculino	52	Exploração e transformação florestal e de madeiras	Administração e operações	Filho do dono da empresa

(Fonte: elaboração própria)

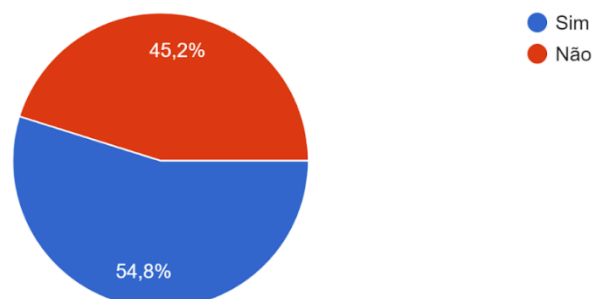
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção estão algumas respostas ao inquérito escolhidas pelo seu significado. 54,8% dos inquiridos trabalham numa empresa familiar, os restantes 45,2% trabalham em empresas “não familiares” - justificamos esta questão pois a maioria das questões pode ser respondida com base em juízos de valor e opiniões pessoais dos inquiridos que não tenham de estar necessariamente associadas a experiência própria ou, se estiverem, que seja do passado; o que nos importa são perceções da realidade, por muito semelhantes ou distintas que sejam dos nossos preconceitos ao formular o inquérito – se tivéssemos limitado os inquiridos exclusivamente à categoria de contribuidores com experiência própria, poríamos em causa o número de contributos, limitando negativamente as conclusões que poderíamos tirar.

Uma maioria esmagadora (71%) dos inquiridos acreditam que na atual conjuntura portuguesa, é mais acessível entrar numa empresa por meio de contactos pessoais. Apenas 25,8% dos participantes acreditam que é mais acessível fazê-lo por mérito. Os resultados mostram ainda que apenas 3,2% dos participantes consideram mais acessível conseguir emprego numa empresa através da “cunha” [que se confunde também com o conceito de “contactos pessoais”, que são efetivamente “cunhas”, elevando assim a 74,2% os que percecionam este fenómeno – cerca de $\frac{3}{4}$ dos inquiridos].

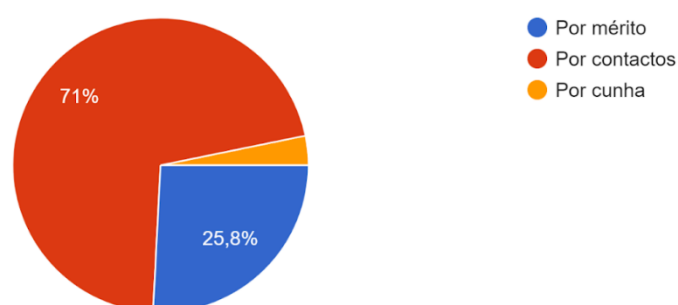
7. Trabalha numa empresa familiar?

31 respostas



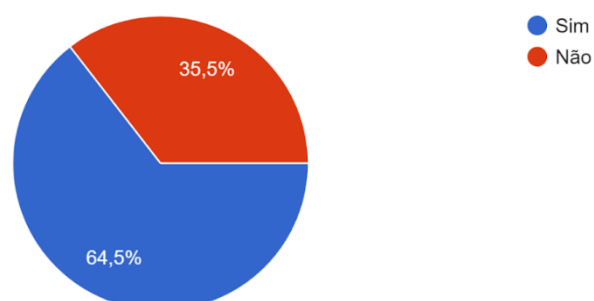
11. Acredita que atualmente em Portugal é mais acessível entrar numa empresa por mérito ou por meio de contactos pessoais?

31 respostas



12. Acredita que é provável ascender na carreira caso não pertença à família que administra a empresa?

31 respostas



Teste do Qui-quadrado

Realizámos o teste do qui-quadrado (tabela 2), para testar se há associações estatisticamente significativas entre a opinião relativamente às “cunhas” com o grupo de idade a que os indivíduos pertencem. Analisando as tabelas dos valores observados e valores esperados, constatou-se uma associação não significativa, com um *p-value* superior a 0,05 (grau de confiança de 5%). De acordo com os valores apresentados na tabela 2, observou-se que não houve relação de dependência entre as variáveis “grupo de idade” ao nível de significância utilizado para a pesquisa ($\alpha = 0,05$), devido aos seus valores serem superiores a 0,05, com um *p-value* de 1,000 (Correção de continuidade). Desta forma, aparentemente pode não haver uma relação de dependência entre a variável “grupo de idade” e “opinião dos inquiridos sobre cunhas”.

Tabela 2: Testes do qui-quadrado

	Valor	df	Significância Assintótica (Bilateral)	Sig exata (2 lados)	Sig exata (1 lado)
Qui-quadrado de Pearson	0,045 ^a	1	0,833		
Correção de continuidade ^b	0,000	1	1,000		
Razão de verossimilhança	0,045	1	0,832		
Teste exato de Fisher				1,000	0,561
Associação Linear por linear	0,043	1	0,835		
N de Casos Válidos	31				

- a. 0 células (,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 6,29.
 b. Computado apenas para uma tabela 2x2.

De forma bastante substancial, 83,9% dos inquiridos concordam que em Portugal se vive uma cultura empresarial marcada por fortes vínculos familiares - apenas 16,1% negam a existência da mesma. 83,9% dos inquiridos concordam que em Portugal se vive uma cultura empresarial marcada por fortes vínculos familiares - apenas 16,1% negam a existência da mesma.

Ainda, a maioria dos inquiridos (67,7%) nunca se sentiu injustiçado com uma decisão tomada em benefício de um familiar da empresa. Os restantes 32,3% afirmam que já se sentiram injustiçados com uma decisão desta natureza.

Devido possivelmente a cerca de metade dos inquiridos não terem experiência própria, 77,4% dos inquiridos afirmam não ter alguma vez perdido uma oportunidade de progressão para um membro da família da empresa, mas 22,6% afirmam que sim. Devido possivelmente a cerca de metade dos inquiridos não estarem a trabalhar em empresas familiares, 64,5% das respostas apontam para a não existência de laços familiares entre os sócios da empresa em contraste com 35,5% que confirmam que existem.

A maioria dos inquiridos (67,7%) acredita que um colaborador mais qualificado não terá tanta probabilidade de ser escolhido como sucessor como um familiar da empresa com as mesmas ou menores qualificações. 71% dos inquiridos acreditam que a preferência da empresa por membros da família na sucessão é desmotivante.

Na questão número 28, uma questão de resposta aberta opcional, “Como acha que o nepotismo e o recurso a contactos pessoais afetam a eficiência e a produtividade de uma organização?”, recolhemos as seguintes respostas (ver quadro 1). De notar que foi feita uma análise temática dos dados recolhidos (identificação de padrões que apareceram nos dados – ver quadro 1). Os padrões ou temas identificados foram cinco: falta de competitividade, sentido de injustiça, brio pessoal, cultura organizacional enraizada, e meritocracia.

Quadro 1: Respostas obtidas na questão aberta do inquérito

Citação	Padrão identificado
Se entre um candidato apto e alguém com uma cunha sem ser apto para o trabalho... pode prejudicar a empresa.	Falta de competitividade
É que se a pessoa foi escolhida para um cargo só por ser da família corre-se o risco de não ter competências para esse cargo.	Falta de competitividade
As relações familiares podem afetar a qualidade das decisões tomadas.	Falta de competitividade
Colocam em causa a meritocracia.	Sentido de injustiça
Vão desmotivar o “chão de fábrica” uma vez que sabem que a possibilidade de progressão é reduzida.	Sentido de injustiça
Na minha opinião as empresas podem ter pessoas da mesma família a trabalhar, contudo julgo que o sucesso da pessoa só pode depender do seu próprio desempenho. Mas enquanto pessoa se entrasse numa empresa por cunha iria sempre dar o meu melhor para mostrar o meu valor dessa forma.	Brio pessoal
Afetam na medida em que a maioria das vezes os elementos da família não têm capacidades académicas, profissionais ou emocionais para gerir/administrar ou ter um cargo de responsabilidade numa empresa familiar.	Falta de competitividade
Valorizam interesses pessoais face a interesses da organização o que não é saudável para o futuro da empresa.	Falta de competitividade
Nas empresas familiares existe o vínculo familiar para progredir, nas restantes empresas existe o mesmo fenómeno, mas com o nome <i>network</i> .	Cultura organizacional enraizada
Se os profissionais forem bons, não vejo inconveniente.	Meritocracia
A estratégia deixa muitas vezes de ter o destaque principal que deve ter, portanto a organização perde com certeza em termos de manter e maximizar a eficiência e produtividade.	Falta de competitividade
Considero que o maior problema é desperdiçar potenciais bons candidatos a posições na empresa, simplesmente porque não pertencem à família da empresa.	Falta de competitividade
Em resumo, o nepotismo e o recurso a contactos pessoais podem comprometer a eficiência e a produtividade de uma organização ao minar os princípios de mérito, transparência e equidade. Para promover um ambiente de trabalho saudável e produtivo, é importante que as decisões de contratação, promoção e alocação de recursos sejam baseadas em critérios objetivos e justos.	Falta de competitividade
O nepotismo e o uso de contactos pessoais podem minar a eficiência e a produtividade de uma organização, prejudicar a moral dos funcionários e minar a confiança do público na empresa. É importante que as organizações promovam um ambiente de trabalho justo e baseado no mérito, onde as decisões são tomadas com base no desempenho e nas qualificações, em vez de relações pessoais.	Falta de competitividade

No quadro 2 estão referidos os cinco padrões identificados (nova análise temática) nas entrevistas: mérito mais contactos pessoais; cultura da relação; liderança, herança familiar; o peso do compromisso.

Quadro 2: Evidências das entrevistas ligadas a temáticas da investigação

Padrões identificados

Mérito mais contactos pessoais

“Penso que seja por mérito, mas acho que as coisas não são mutuamente exclusivas – dada a escassez de recursos humanos no setor [automóvel], procura-se as pessoas que são mais qualificadas – ainda que haja também o conhecimento de contactos sociais que possa facilitar o processo a arranjar candidatos.” (**Entrevistado nº1**); “Alguém no início de carreira dificilmente consegue com base apenas em mérito, pois ainda não tem um currículo extenso. No início de carreira, acho que os jovens precisam de uma ajuda” (**Entrevistado nº2**).

Cultura da relação

“Umas das principais desvantagens das empresas familiares – as decisões são tomadas com uma componente primordialmente emocional em detrimento de uma componente mais racional, o facto de ficar na família ajuda a que se dê continuidade – quando não há uma ligação emocional, à mínima dificuldade rompe-se o elo entre sócios e cada um vai à sua vida.” (**Entrevistado nº1**); “Não há ninguém de fora (não familiar) a quem vá ser entregue um negócio de família. A não ser que essa pessoa se case dentro da família ou se torne parte da família, de algum modo” (**Entrevistado nº2**).

Liderança

“Lembra-me logo o exemplo da Sonae com o Belmiro de Azevedo e da Jerónimo Martins em que não é necessariamente o filho mais velho, é o que revela mais capacidade de liderança” (**Entrevistado nº1**); “O cabeça de casal, numa empresa familiar, não quer por norma dar o poder de decisão a ninguém. Pode criar a ilusão de que é o filho que manda por exemplo, mas ele só manda até ao ponto que ele deixa.” (**Entrevistado nº2**).

Herança familiar

“O mesmo se passa noutros ofícios em que todos os homens da família foram herdando o ofício de pedreiro ou padeiro por exemplo. Ou seja, não significa que estejam lá a trabalhar por gosto mas por obrigação.” (**Entrevistado nº1**).

Peso do compromisso

“Nunca se deixa de trabalhar e mesmo em férias nunca se deixa de trabalhar. Não se tem baixas de parto - aconteceu mesmo com a minha irmã (...). Só nós sabemos tratar das coisas e estão sempre a telefonar-nos. Estamos 24h sobre 24h, 365 dias por ano disponíveis”. (**Entrevistado nº2**).

Mais padrões identificados encontram-se na discussão sobre as questões seguintes - das entrevistas.

Questão 17 – Padrão “Favorecimento”

Quando lhes foi pedido que fizessem uma apreciação de uma afirmação (questão nº 17), ambos os entrevistados acreditam que a preferência tenderá a ser em favor de familiares ou pessoas próximas à família.

“Tenho de concordar que o membro da família será o preferido em grande parte das situações.”

– **Entrevistado nº 1**

Mas um entrevistado (filho de dono da empresa, 52 anos) refere ainda que é possível que um líder ceda a sucessão para alguém do exterior, apenas caso haja muita tensão entre si e o candidato a sucessor familiar:

“A preferência vai ser sempre dada a alguém mais próximo da família ou mesmo da família. A não ser que quem vai tomar essa decisão, quem tem o poder final de decisão, pura e simplesmente detesta o familiar. Prefiro dar a alguém de fora do que a esse familiar.”

– **Entrevistado nº 2**

Questão 19 – Padrão “Centralização de poder”

Quando questionados sobre a democratização da tomada de decisão, ambos os entrevistados afirmam que as decisões são centralizadas no patrão ou o patrão é que tem a “última palavra”.

“É centralizado quanto a decisões executivas - nas questões operacionais, cada pessoa toma decisão com base no seu conhecimento técnico, embora também essas passam sempre por mim e eu dou sempre a avaliação final.”

– **Entrevistado nº 1**

“Não existem mecanismos democráticos, não há discussão. É centralizado no fundador.”

– **Entrevistado nº 2**

Questão 20 – Padrão “Sacrifício familiar”

“Considera que se sente mais na obrigação de fazer sacrifícios pela empresa, por fazer parte da família gerente?”

Apesar de os entrevistados terem diferentes posições na empresa, ambos defendem que devido a fazerem parte da família gerente, se sentem mais na obrigação de fazer sacrifícios pela empresa comparativamente a outros colaboradores. Menos tempo livre, levar trabalho para casa, impossibilidade de delegar determinadas atividades a terceiros, disponibilidade constante e trabalho em período de férias são questões mencionadas por ambos os entrevistados.

“Sem dúvida (...) tenho constantemente de sacrificar o meu tempo livre e levar trabalho de casa, só posso depender de mim para executar determinadas burocracias (...), questões que não posso delegar. (...) nunca consigo desligar, nem quando estou (...) de férias.”

– **Entrevistado nº 1**

“Sim. Disponibilidade total e sem limite horário, menos tempo livre, menos férias, horas não remuneradas. Levar o trabalho para casa. Não há uma linha que define trabalho e não trabalho. Nunca se deixa de trabalhar e mesmo em férias nunca se deixa de trabalhar. Só nós sabemos tratar das coisas e estão sempre a telefonar-nos. Estamos 24h sobre 24h, 365 dias por ano disponível. Mesmo de férias, é impossível desligar-me totalmente da empresa.”

– **Entrevistado nº 2**

Questão 23 – Padrão “Justiça na remuneração”

Relativamente à transparência dos processos de sucessão nas empresas familiares verificamos que apesar de um respondente (dono da empresa, 57 anos) acreditar que tais processos são transparentes, o outro respondente (filho do dono da empresa) acredita que não. No entanto, ambos os respondentes mencionam a discrição com que estes processos são efetuados, sendo mencionado por um dos respondentes que considera esta descrição “normal”:

“Julgo que sim, pelo menos nunca ocultámos nada ativamente; há uma certa descrição quanto a questões de compensação ou bónus, mas julgo que isso é normal.”

– **Entrevistado nº 1**

Um dos respondentes ainda menciona que pode haver disparidades entre pessoas que desempenham a mesma função, essencialmente devido a um desempenho percecionado como superior. No entanto, trata-se de um acordo entre colaborador e o patrão, no qual o patrão percebe que se mantiver uma pessoa com melhor desempenho com a mesma compensação que os outros, este pode ficar desmotivado e piorar o seu desempenho para aquilo que perceciona como justo:

“Não (...) duas pessoas a fazer a mesma função podem receber diferente (...) pode ser devido a terem exigido algo mais por saberem que são melhores (...) Se o patrão fizer o aumento isso é um não assunto (...) é acordado

entre patrão e funcionário que não se vai falar sobre isso com os outros. Se o patrão não aceita, o colaborador fica desmotivado e passa a fazer o mesmo que os seus colegas, reduz ou piora o seu desempenho porque sente que não tem razões para dar o seu melhor, como antes “

– Entrevistado nº 2

Questão 15 – Padrão “Necessidade do poder”

“Mas se lhe puder dizer, na minha opinião, nestas questões de sucessão, os chefes largam apenas quando não podem mais mesmo. Não preparam a sucessão porque sentem que ao fazê-lo deixam de ter direito a seja o que for e perdem poder.”

– Entrevistado nº 2

Verificamos, nesta afirmação, que os líderes de empresas familiares podem adiar as escolhas e o planeamento da sua sucessão por mais tempo do que o necessário se estiverem demasiado ligados à sua empresa e ao poder, o que já havia sido mencionado por Duffy e Stevenson (1984), citado in Dinis (2017).

Inquéritos – análise adicional

É esperado que as empresas familiares sejam mais facilmente associadas ao nepotismo, à inclusão da família nos variados cargos. Com o inquérito, obtivemos respostas que nos permitem perceber melhor a dinâmica comportamental nas empresas familiares em Portugal.

60% dos inquiridos afirmaram que conseguiriam arranjar emprego num negócio de familiares, o que sustenta um panorama empresarial português em que se estima que 70% das empresas sejam familiares. Perguntamos no inquérito se os inquiridos são totalmente contra o uso dos contactos sociais, tendo 40% dos mesmos afirmado ser totalmente contra, o que pode ser um indício das perceções perante os processos de tomada de decisão a favor de familiares.

Entretanto, reparamos que 26,7% dos inquiridos acreditam que os contactos sociais podem ser usados em benefício próprio, ou seja, que pode não ser apenas uma ajuda para entrar numa empresa, mas também uma ferramenta para chegar mais longe. A relação entre contactos e interesses pessoais podem ser perniciosos, pois pode implicar a empresa, visto que o sucesso não está em primeiro lugar.

Ao questionarmos os nossos inquiridos acerca da sua opinião sobre um negócio ser passado de geração em geração, 60% afirmam ser neutros relativamente a esta questão. Posto isto, o que gera mais entusiasmo é a resposta dos 6,5% que afirmam ver esse procedimento como negativo, pois como está provado no artigo dos seguintes autores (Bennedsen et al., 2007, Cucculelli e Micucci, 2008, Gomez-Mejia et al., 2011, Padgett e Morris, 2005, Riggio e Riggio, 2013, Smith e Amoako-Adu, 1999, in Dinis, 2017), não importa o que se diz sobre o nepotismo e da influência que este tem nas empresas, escolherão sempre o filho, mesmo que este não pareça ser o mais indicado para assumir esse cargo, o que muitas vezes pode mesmo levar a empresa à falência.

Estando localizadas maioritariamente em zonas não urbanas, em sítios em que muitos contrerrâneos se conhecem, é habitual o recurso a favores. Esta questão é comprovada pelos 83,3% dos inquiridos que concordam que Portugal tem uma cultura da relação.

Constatamos que 66,7% dos inquiridos nunca se sentiu injustiçado com uma decisão tomada em benefício de um familiar da empresa, o que pode estar relacionado com o facto de a maioria dos inquiridos (76,7%) nunca ter perdido uma oportunidade de progressão para essas pessoas.

O facto de 40% dos inquiridos afirmarem que a sua empresa só dura há uma geração pode estar relacionado com as empresas terem uma tendência a fracassar após a primeira geração, o que verificámos na revisão de literatura, principalmente devido a más decisões de sucessão, de acordo com Cucculelli e Micucci (2008), Royer et al. (2008), Wasserman (2003), citados in Dinis (2017). Apenas 16,7% dos inquiridos afirmam que a sua empresa existe há 3 gerações ou mais.

Tendo em conta que a maioria nunca presenciou um processo de sucessão no quadro administrativo, isto pode estar relacionado com o facto de os líderes adiarem ao máximo as escolhas de sucessão por estarem demasiado

ligados à sua empresa, como refere Duffy e Stevenson (1984) in Dinis (2017). É frequentemente percecionado pelos inquiridos que existe favoritismo e preferência por legado pois 53,3% afirmam que a empresa para a qual trabalham dá preferência a membros da família, o que, para 70% dos inquiridos aparenta ser desmotivante. Isto traz um sentimento de desconfiança e insegurança por parte dos não beneficiários e faz com que as pessoas que beneficiam do nepotismo possam ser percecionadas de forma negativa (Daskin, 2013, e Arasli et al., 2019).

Quando enunciada a afirmação “Um colaborador mais qualificado não terá tanta probabilidade de ser escolhido como sucessor como um familiar da empresa com as mesmas ou menores qualificações”, 70% dos inquiridos concordou. Isto pode submeter-nos à questão de que os sucessores tendem a escolher alguém para o suceder se for descendente da família e o mais parecido possível com ele (Lazarsfeld & Merton, 1954), tendo ou não as qualificações necessárias para assumir esse cargo de grande importância. Isto pode levar algumas empresas a não sobreviverem após a transição de líderes, quando o sucessor não é escolhido de acordo com as suas capacidades de liderança (Kirby & Lee, 1996).

5. CONCLUSÕES

A questão do nepotismo continua a ser bastante complexa em Portugal, assim como em muitos outros países, especialmente no sul da Europa, onde também dominam culturas da relação (Solomon & Schell, 2009). Surge, assim, um desafio constante de encontrar um equilíbrio entre o reconhecimento da importância dos vínculos pessoais e familiares e a defesa dos princípios de meritocracia e justiça.

É crucial adotar medidas constantes para assegurar a aplicação de regulamentações, promover a transparência e sustentar uma postura pública atenta, a fim de enfrentar eficazmente o problema da preponderância do nepotismo em Portugal. A estratégia da empresa poderá ser posta em causa, uma vez que o método utilizado em casos de promoções e também de recrutamento tende a estar afastado da meritocracia. Ou seja, este comportamento tende a afetar o ambiente de trabalho e a relação dos trabalhadores enquanto grupo.

Num país como Portugal, avesso à incerteza (Hofstede, 2001) e assim quase que “obcecada” com a lealdade (familiar ou não), o depender de amizades e de contactos pessoais nos negócios e na política (Contacto, 2023) parece ser uma prática que não vá desaparecer nem abrandar num futuro próximo. Segundo Hofstede (2001) as culturas demoram 50 a 100 anos a mudar, o que só se alterará no caso de algo de preponderante acontecer que mude as perspetivas das massas e das elites em simultâneo (uma guerra, uma falência do país, entre outros).

Foram identificados uma série de padrões nos dados qualitativos recolhidos, dada a sua riqueza, e nas análises temáticas feitas. Padrões tais como: falta de competitividade, sentido de injustiça, brio pessoal, cultura organizacional enraizada, e meritocracia. Mas também: mérito mais contactos pessoais, cultura da relação, liderança, herança familiar, peso do compromisso. Ainda: favorecimento, centralização de poder, sacrifício familiar, justiça na remuneração, e necessidade do poder ajudam ainda mais a caracterizar as empresas em estudo.

As limitações deste estudo exploratório incluem as amostras pequenas – tanto no caso do inquérito como no caso das entrevistas. Embora a riqueza dos dados e da discussão justifiquem a publicação do estudo, sugerimos que em estudos futuros se aborde estes mesmos temas com amostras maiores e mais representativas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alesina, A., & Giuliano, P. (2014). Family Ties. In Aghion, P., & Durlauf, S. (eds.). *Handbook of Economic Growth*, vol. 2, 177-215. Elsevier.
- Arasli, H., Arici, H., Çakmakoglu Arici, N. (2019). Workplace favouritism, psychological contract violation and turnover intention: Moderating roles of authentic leadership and job insecurity climate. *German Journal of Human Resource Management*, 33(3), 197-222. <https://doi.org/10.1177/2397002219839896>.
- Au-Yong-Oliveira, M. (2022). Negative Organizations and [Negative] Powerful Relationships and How They Work against

- Innovation—Perspectives from Millennials, Generation Z and Other Experts. *Sustainability*, 14, 17018. <https://doi.org/10.3390/su142417018>.
- Baron, J. (2016). Why the 21st Century Will Belong to Family Businesses. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2016/03/why-the-21st-century-will-belong-to-family-businesses>.
- Bertrand, M., & Schoar, A. (2006). The Role of Family in Family Firms. *Journal of Economic Perspectives*, 20(2), 73-96.
- Castilla, E., Poskanzer, E. (2022). Through the Front Door: Why Do Organizations (Still) Prefer Legacy Applicants?. *American Sociological Review*, 87(5), 782-826. <https://doi.org/10.1177/00031224221122889>.
- Chengwei, L., Eubanks, D., Chater, N. (2015). The weakness of strong ties: Sampling bias, social ties, and nepotism in family business succession. *The Leadership Quarterly*, 26(3), 419-435. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.02.007>.
- Contacto. (2023). *Padrinho e "melhor amigo". Quem é Lacerda Machado e foi ele quem tramou Costa?* <https://www.contacto.lu/portugal/padrinho-e-melhor-amigo-quem-e-lacerda-machado-e-foi-ele-quem-tramou-costa/4668977.html>.
- Daskin, M. (2013). Favouritism and self-efficacy as antecedents on managers' politics perceptions and job stress. *Anatolia*, 24(3), 452-467. <https://doi.org/10.1080/13032917.2013.807396>.
- De Moraes, P. (2017, 23 de julho). *Tudo em família*. *Jornal de Notícias*. <https://www.jn.pt/opiniao/convidados/interior/tudo-em-familia-8658082.html/> (consultado a 6 de novembro de 2023).
- Dinis, L. (2017). *A sucessão nas empresas familiares : uma questão de mérito ou de nepotismo?* Repositório Institucional da Universidade Católica Portuguesa. <http://hdl.handle.net/10400.14/22065>.
- Dobrowolski, Z., Sułkowski, L., Przytuła, S., Rašticová, M. (2022). Do nepotism and cronyism have payoff boundaries? A cross-country investigation. *Problems and Perspectives in Management*, 20(2), 236-247. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.20\(2\).2022.19](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.20(2).2022.19).
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviours, Institutions, and Organisations across Nations*. 2nd ed. Thousand Oaks: Sage.
- Hughes, I., Childers, M. (2023). It's just (family) business: The impact of familial work experience on perceived qualification and hireability during the selection process. *International Journal of Selection and Assessment*, 31(3), 477-483. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12420>.
- IAPMEI. (2020). *ADAPTAR MICROEMPRESAS-Perguntas Frequentes*. <https://www.iapmei.pt/Paginas/FAQS-ADAPTAR-Micro-Criterio.aspx>. (consultado a 15 de novembro de 2023).
- Kahneman, D., Lovallo, D., Sibony, O. (2011). Before you make that big decision. *Harvard Business Review*.
- Kirby, D., Lee, T. (1996). Succession Management in Family Firms in Northeast England. *Family Business Review*, 9(1), 75-85.
- Kramarz, F., Nordström Skans, O. (2014). When Strong Ties Are Strong: Networks and Youth Labor Market Entry. *The Review of Economic Studies*, 81(3), 1164-1200. <https://doi.org/10.1093/restud/rdt049>.
- Lazersfeld, P., Merton, R. (1954). Friendship as a Social Process: A Substantive and Methodological Analysis. In: Berger, M., Abel, T. and Charles, H. (eds.). *Freedom and Control in Modern Society*, Van Nostrand, New York.
- Mohammad, J., Quoquab, F., Idris, F., Al Jabari, M., Wishah, R. (2019). The mediating role of overall fairness perception: a structural equation modelling assessment. *Employee Relations*, 41(3), 614-636. <https://doi.org/10.1108/ER-10-2017-0243>.
- Padgett, M., Morris, K. (2005). Keeping it 'All in the Family': Does Nepotism in the Hiring Process Really Benefit the Beneficiary?. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(2), 34-45. <https://doi.org/10.1177/10717919050110020>.
- Pimentel, D. (2022, 3 de março). *Empresas familiares: o que as distingue?* *Revista Visão*. <https://visao.pt/opiniao/organizacoes-e-pessoas/2022-03-03-empresas-familiares-o-que-as-distingue/>.
- PORDATA. (2021). *Pequenas e médias empresas em % do total de empresas: total e por dimensão*.

<https://www.pordata.pt/portugal/pequenas+e+medias+empresas+em+percentagem+do+total+de+empresas+total+e+por+dimensao-2859> (consultado a 15 de novembro de 2023).

Powell, B. (2023). *Sharing intractably tacit knowledge: the case for nepotistic selection*. Emerald Insight. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/DLO-08-2022-0154/full/html>.

Sánchez Vera, P., Bote Díaz, M. (2009). *Familismo y cambio social: el caso de España*. Sociologias, 21, 122–149. <https://doi.org/10.1590/S1517-45222009000100007>

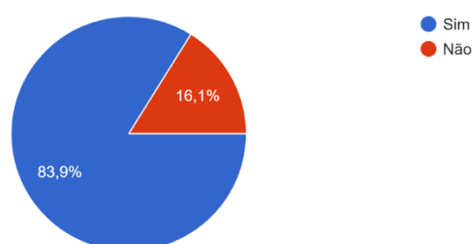
Solomon, C.M., Schell, M.S. (2009). *Managing across cultures – The seven keys to doing business with a global mindset*. USA: McGraw-Hill.

Spahi, J., Shala, V., Lima, D. (2022). Negative reflections of nepotism on employees and obstacles in the process of institutionalization of family businesses. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*, 6(2), 268–278. <https://doi.org/10.22495/cgobrv6i2sip11>.

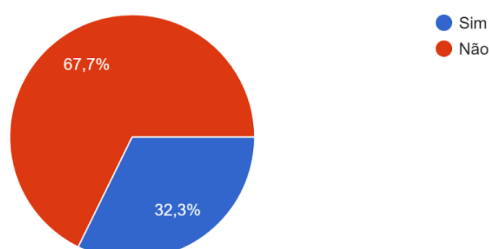
Vveinhardt, J., Sroka, W. (2020). Nepotism and Favouritism in Polish and Lithuanian Organizations: The Context of Organisational Microclimate. *Sustainability*, 12(4), 1425. <https://doi.org/10.3390/su12041425>.

ANEXO 1 – RESPOSTAS DOS INQUIRIDOS

17. Considera que em Portugal vivemos numa cultura empresarial marcada por fortes vínculos familiares? (conceito de cultura da relação)
31 respostas

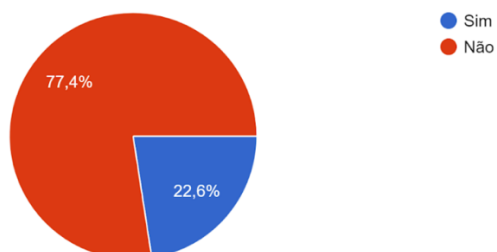


18. Alguma vez se sentiu injustiçado com uma decisão tomada pelo seu superior, em benefício de um familiar do mesmo?
31 respostas



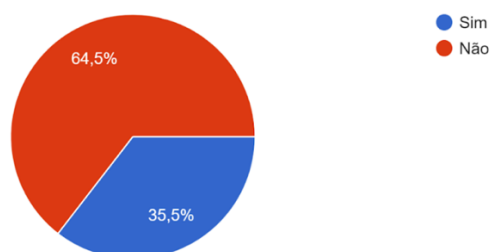
19. Alguma vez perdeu uma oportunidade de progressão para um membro da família da empresa?

31 respostas



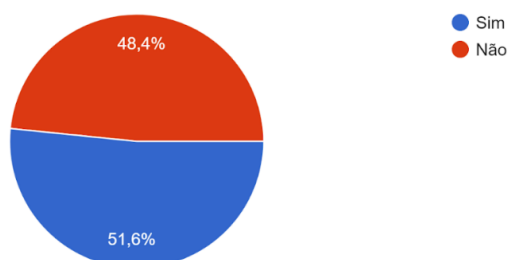
20. Existe algum laço familiar entre os sócios da empresa?

31 respostas



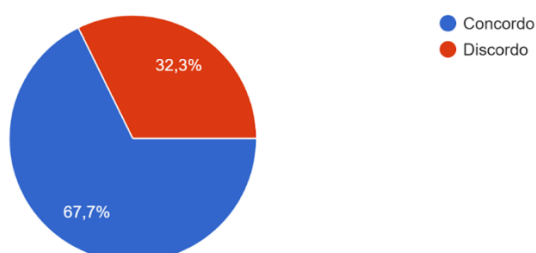
25. A empresa dá preferência a membros da família nos processos de sucessão e progressão?

31 respostas

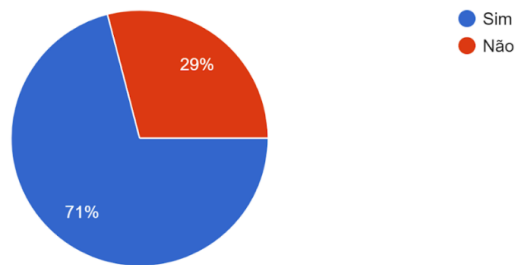


26. "Um colaborador mais qualificado não terá tanta probabilidade de ser escolhido como sucessor como um familiar da empresa com as mesmas ou menores qualificações."

31 respostas



27. A preferência da empresa por membros da família em termos de sucessão e de progressão são desmotivantes para si?
31 respostas



ANEXO 2 – TABULAÇÃO CRUZADA GRUPO DE IDADE * OPINIÃO DOS INQUIRIDOS SOBRE CUNHAS

			Sou totalmente contra as “cunhas”	Acredito que as “cunhas” podem ter benefícios individuais ou organizacionais	Total
Grupo de idade	18-35	Contagem	6	9	15
		Contagem esperada	6,3	8,7	15,0
	36-65	Contagem	7	9	16
		Contagem esperada	6,7	9,3	16,0
Total		Contagem	13	18	31
		Contagem esperada	13,0	18,0	31,0

Challenges and Opportunities of Artificial Intelligence Regarding Rapid Technological Change

Bruno Costa¹, David Arbues², Godeliva Hanjam³, João Silva⁴, Jorge Ribeiro⁵, Stefano Comodin⁶ & Manuel Au-Yong-Oliveira⁷

¹ DEGEIT, Universidade de Aveiro, brunocosta@ua.pt

² DLC, Universidade de Aveiro, darbues@ua.pt

³ DEGEIT, Universidade de Aveiro, godeliva.hanjam@ua.pt

⁴ DEGEIT, Universidade de Aveiro, joaopereira39@ua.pt

⁵ DEGEIT, Universidade de Aveiro, jorgearibeiro@ua.pt

⁶ DEGEIT, Universidade de Aveiro, stefano.comodin@ua.pt

⁷ INESC TEC, GOVCOPP, DEGEIT, Universidade de Aveiro, mao@ua.pt

Abstract

Artificial Intelligence (AI) attempts to replicate human traits/capabilities through the development of computer systems, capable of performing tasks/functions that would otherwise require human intervention. There has been a tremendous increase in the use of this tool and no sign that this will change, in the near future. The purpose of this study is to analyse the challenges and opportunities of AI regarding rapid technological change. Therefore, a survey was created (143 participants) based on this theme, focusing on different perspectives by gender and nationality. Chi-square tests were performed, and through the results we concluded that there is an apparent association between gender and being informed about AI. Further support exists for the null hypothesis that there is no association between gender and being against AI. Additionally, we concluded that Portuguese, Spanish, and Italian individuals, in general, align with their perception of technological change and development (the Portuguese perhaps being humbler). Finally, more in-depth research is warranted in the AI era on whether the female gender will perhaps continue to be victim of a lack of self-confidence in the work environment and possibly feeling the “impostor syndrome”.

Keywords: Artificial Intelligence; dynamic capability theory; ethical boundaries; chi-square test.

1. INTRODUCTION

This study explores the challenges and opportunities presented by Artificial Intelligence (AI) amidst the rapid technological development of today. AI is currently becoming a significant part of people's lives, work, and various sectors in which numerous companies are inserted. Industries, organisations and individuals are increasingly more dependent on AI, as it executes certain tasks progressively quicker and more efficiently than humans. Therefore, it is crucial, as technology advances, to understand the challenges and opportunities of AI, to better comprehend and prepare for a more AI dependent future.

For example, students alert to the [excessive] usage of AI in course assignments by colleagues and encourage teachers to control for this usage. A solution is the implementation of ZeroGPT to check just how much AI was used in the writing of an assignment (a percentage is given by the application). All assignments should provide an audit trail (a best practice) showing how AI was used in a project.

The study is divided into six parts. A literature review where topics such as Dynamic Capability Theory, AI in an organisational environment, and AI as a tool for research are explored. The following section contains the methodology. It articulates how both the study, and a survey were made by the authors, in terms of reasoning and rationale. The succeeding section consists of the results, where the data derived from the conducted survey is presented and rigorously analysed through Cronbach's Alpha Coefficient and Chi-square tests. The subsequent section comprises the discussion, which contains the following subtopics: Are males more aware and informed of AI than females? Or are females more perfectionist concerning what is considered being aware and informed? Is there a cultural alignment between Portuguese, Spanish, and Italian individuals on their perception of technological change and development? Technology as a modern lifestyle facilitator; Artificial Intelligence's future implications in society, the workplace, data security/collection, and politics.

The study, which discusses various topics, has the potential to enrich the reader's understanding of the theme at hand. Given the amount of information and data in the article, it is likely to provide significant insight into knowledge about AI, and the challenges and opportunities of this technology, in both the present and the future.

2. LITERATURE REVIEW

2.1. DYNAMIC CAPABILITY THEORY

While a variety of definitions of the term dynamic capability have been suggested, this study will use the definition first suggested by Teece et al. (1997). The author saw it as a framework to analyse the sources and methods of wealth creation and capture by private enterprise firms operating in environments of rapid technological change. According to Teece, dynamic capability theory is used in an attempt to provide a structure on how or why decision makers decide when there is a deep uncertainty to wager, or speculate, about the future. As aforementioned, it is the ability to manage an organisation and the environment, in addition to structuring the organisation, in the midst of ongoing change. This theory can be distinguished as operational skills that are currently involved in operating procedures in an organisation (Teece et al., 1997). According to Helfat et al. (2007), however, dynamic capability mentions "the capacity of an organisation to purposefully create, extend, or modify its resource base".

Three dynamic capabilities are necessary in order to meet new challenges. Organisations and their employees need the capability to learn quickly and to build strategic assets. New strategic assets such as capability, technology and customer feedback have to be integrated within the company. Existing strategic assets have to be transformed or reconfigured (Teece et al., 2007). For analytical purposes, Teece (2007) indicated that a dynamic capability can be enacted as the aptitude to "(1) sense and shape opportunities and threats, (2) seize opportunities, and (3) sustain competitiveness by improving, combining, protecting, and, when necessary, reconfiguring the business enterprise's resources" (Vu, 2020). To further explain the three capabilities: sensing - means identifying and assessing opportunities outside your company; seizing - refers to mobilising your resources to capture value from those opportunities; and transforming - by constantly renewing those assets (Kleiner, 2013). As previously mentioned, it can also be seen as spotting the capability of an

organisation to explore and scan opportunities throughout markets and technologies (Teece et al., 2007). The definitions reflect a means to transform investment in research and development studies into new opportunities.

For a better understanding, Kleiner (2013) provides the strategic example of Nokia and compares it to Apple. Nokia missed the smartphone revolution because the company was not well equipped for sensing, especially compared to Apple, which was embedded in the milieu that was breeding the next generation of smartphones. Steve Jobs sensed what customers wanted, and he also knew what technologists were doing. Step by step, he built the capabilities that Apple needed. For example, to make the iPod work, Apple developed capabilities in digital rights management and handheld device design.

2.2. RAPID TECHNOLOGICAL CHANGE IN MODERN SOCIETY

Rapid technological change involves, particularly, Artificial Intelligence, the Internet, machine learning, robotics, nanotechnology, biotechnology, renewable technology and 3D printing (UNCTAD, 2019). At present, some organisations are finding themselves endangered by this rapid technological development, while other corporations are compelled to embrace the changes of new technologies and business models to join the technological revolution (Hamdani et al., 2018). This is evidence that big tech companies are growing vigorously year after year, jeopardising many other industries in the market.

As pointed out previously, this phenomenon of technological development has been witnessed for the last few decades, derived by the possibility to collect and process a vast amount of data at exceptional speed, incorporating the use of artificial intelligence (AI) for better and smarter decision making (Hamdani et al., 2018). This is especially visible since data knowledge has come to be public domain knowledge. This substantial change is incorporated by big corporations for the reason exemplified in a report by Hamdani et al. (2018).

Modern society as we know it today, is full of big and constant technological changes. Companies in order to keep up with these changes, have had to adapt and evolve to ensure ongoing growth and success. As a result, due to these rapid changes, certain technologies have assisted organisations to better understand their own consumers, and in some cases, to stand out from their competition (Cascio & Montealegre, 2016).

Decision making is one of the most important aspects of a company, and with the help of AI, the decision-making process has completely changed in many ways (Stone et al., 2020). Ethical considerations of researchers about this topic can vary, but it is difficult to deny the implications of AI when it comes to data analysis (Nassar & Kamal, 2021). Not only is analysing data an important activity to optimise processes and increase the overall efficiency of a business but analysing the different types of data in analytic data platforms is a crucial and essential way of gaining invaluable insights into consumer behaviour (Khade, 2016). This transformation can guarantee a more informed and better decision-making process and allow companies to adapt to the various markets and satisfy the different needs of their existing and future customers.

2.3. ARTIFICIAL INTELLIGENCE (AI)

2.3.1. IMPACT AND APPLICATIONS IN ORGANISATIONS

Organisations have been increasing their diversity in conversational agents, namely chatbots, as an innovative approach of interaction with customers. The implementation of AI as a connection between companies and consumers is present in websites, social media, and instant messaging apps (Jiang et al., 2022). A chatbot can be defined as a combination of “a program” (Kshetri, 2021) with “artificial intelligence” (Kshetri, 2021), with the purpose of helping automate customer service through interactions with humans. AI technology can be given the means to carry out interactions resorting to natural language, a conversational tone, and social cues (especially if it possesses a voice system as one of its features). The accurate replication of human traits can be achieved by chatbots through machine learning techniques and innovative algorithms (Nguyen et al., 2023).

AI has an extremely wide range of applications, having the power to affect most existing industries, possibly even reshaping several. This spectrum includes how companies' employees are affected by the technology, since an increased use and development of AI will increase the demand for highly skilled workers (Xu et al.,

2023). According to Lakhani (2023), “AI won't replace humans - but humans with AI will replace humans without AI”. A positive correlation between AI-savvy employees and their income growth can also be verified as AI is progressively implemented in functions and projects (Xu et al., 2023). Furthermore, despite the predictions that advances in this technology will replace many jobs, the growth in labour demand on certain organisational functions, such as accounting, finance, social information, and healthcare consultation is increasing. This phenomenon arises from the stimulating effect of AI on creativity, derived from the relationship between human and machine (Weiguo et al., 2020).

2.3.2. AN INNOVATIVE TOOL FOR RESEARCH PURPOSES

The usage of AI chatbots in research has increased in recent years. They have the ability to collaborate, communicate, and automate tasks, such as data tracking, mining and analysis. By processing information in a fast and accurate manner, AI provides researchers in multiple fields with the means to increase informed decision-making and facilitate pattern recognition in data sets. For instance, AI is capable of identifying a multitude of treatments and correlations in healthcare, through patient data analysis. Furthermore, by making use of this technology, economists are provided with forecasting models and swifter financial data examination (Cain et al., 2023). Moreover, AI is also integrated in disaster damage assessment, as a means of accelerating “aid responses and reconstruction efforts” (Hanson et al., 2023).

AI deep learning models' applications in academic research have also broadened. Deep learning models can be defined as “language models created to produce responses to textual stimuli that are indistinguishable from those produced by a human”. By implementing AI within qualitative research, researchers are able to obtain aid in theme and content analyses, literature review information filtering, and “conceptualization purposes”. Originally costly in both time and resources, the previously mentioned research work can now be efficiently carried out with the help of this technology. AI is able to summarise large amounts of data and generate research questions based on processed information originating from both text and images (Christou, 2023). In addition to qualitative research, quantitative research can also be enhanced by resorting to statistical and simulation-oriented AI-based tools. They are capable of not only writing necessary code for statistical analysis using specific software, but also of conducting simulations and tests on delicate and complicated procedures (Esplugas, 2023).

2.3.3. THE NEED FOR AI REGULATIONS AND CONTROL

AI systems are evolving so fast that a call for a 6-month long pause appeared in order “to give AI companies and regulators time to formulate safeguards to protect society from potential risks of the technology”. While AI is inarguably a tremendously useful tool, it poses many unregulated risks due to its rapid advancement that caught many off-guard. An open letter addressing this issue lists many concerns, among which are privacy issues and data protection, the spread of misinformation, and especially the development of “non-human minds that might eventually outnumber, outsmart, obsolete, and replace us”, thus risking losing control of our civilization (Clarke, 2023).

An AI (or a chatbot) must first be trained on data. If this data is not diverse enough, or is rather biased, the results or decisions made by that AI will reflect the biases in the data, and perhaps even the biases of their creators. For instance, a chatbot assisting in the hiring process may be biased against certain groups of people or provide misinformation to a student in need of content. Furthermore, we do not understand how exactly these systems make decisions. Such a lack of transparency makes it difficult for researchers, for example, to trust the results of work done or assisted by AI and reproduce its findings. Lack of process means that they cannot make decisions or judge a situation in the same way a human can – they cannot make decisions independently. As such, AI cannot be held accountable, yet the increasing reliance on chatbots in organisations, academia, and by the general population alike raises concerns about the responsibility for the outcomes of these decisions (Cain et al., 2023). Some hypothesise that we may be re-inventing slavery that allows a clear conscience as we do not (yet) officially consider AI an autonomous being (Letheren et al., 2020). We wonder if an AI system could be a responsible actor of their actions instead of the human using the AI (Chia et al., 2023). Currently, AI is extremely unregulated and has potential for misuse by governments, corporations, and malicious individuals in order to control, manipulate, and restrict access to information

(Cain et al., 2023). Even if harm is not intentional, organisations must keep in mind the unintended consequences of poorly programmed or designed AI (Letheren et al., 2020). Privacy, and especially breach of privacy and data, is also an emerging concern. Critics worry that the data used to train AI models might enable the technology to reproduce identifiable information or be tricked into revealing or collecting such information (Clarke, 2023). Moreover, hackers can take advantage of the power of AI to develop more advanced cyberattacks, hence getting around security measures, to exploit weaknesses in systems (Marr, 2023).

2.3.4. ARTIFICIAL INTELLIGENCE ADVERTISING AND EDUCATION: OPPORTUNITIES AND THREATS

AI assistance has a vast potential in advertising. Artificial Intelligence is capable of analysing, interpreting, and creating vast amounts of data. While that introduces many potential promises, it also plagues us with potential perils. Personalised advertisements, tailored to each customer by collecting and processing their data, allow for more variation than ever before. However, such a number of advertising campaigns would be difficult to monitor and track. Major brands typically hold relatively homogenous associations among the wider public, but that associated brand meaning could now splinter. Consistency would be threatened by dozens or even thousands of different advertisement versions that come with personalisation (Campbell et al., 2022).

In the face of increasingly competent automation, many jobs would be (and are already) in danger of becoming obsolete (Letheren et al., 2020). In the US, AI contributed to nearly 4,000 job losses in May 2023, according to data from Challenger, Gray & Christmas. This can be explained by the intensification of interest in performing advanced organizational tasks and lightening workloads (Napolitano, 2023). Human workers may be displaced in fields like data analysis and research assistance (Cain et al., 2023). Because of the increased variety of advertisements, being creative may become more challenging. Creative teams might see a shift toward engineering and technical employees, therefore creative roles may become industrialised. Furthermore, the brands may turn toward personal decoders and virtual brand ambassadors instead of macro-celebrities, even going as far as using macro-celebrities' "deepfakes" instead (Campbell et al., 2022). Deepfakes can already cause significant damage, and the potential for harm could increase as technology evolves. For example, fake footage of a company CEO sharing unsavoury political ideologies via social media could seriously damage the company's reputation (Letheren et al., 2020). Regarding costs, while these could be greatly reduced by shrinking the advertising teams, they would soar in sight of new expenses of digital security and monitoring fake content from potential brand attacks or content thieves (which could be more easily engineered with the help of AI), and the need for increased server power in order to track more data for personalised advertising (Campbell et al., 2022).

Consumers experiencing disadvantages stemming from their finances, age, education, gender identity, race etc., may be excluded from fully taking part in an AI future – either because human agents would be unavailable to them, or because they would not be able to afford or use the technology to access AI (Letheren et al., 2020). Furthermore, AI has potential for errors or misinterpretations because they need more context or human help, which could lead to customer dissatisfaction, sense of alienation and disconnection. AI and chatbots are not human and cannot offer the same empathy and personal connection that human interaction can provide. Chatbots can be perceived as impersonal, leading to a lack of customer trust and loyalty (Cain et al., 2023).

Chatbots have a potential to be used in education as a supplement to traditional teaching methods. Unfortunately, they cannot provide the same level of support and guidance as human teachers. Additionally, they could malfunction or provide incorrect information, which could cause confusion and frustration for students. Moreover, it can negatively impact academic learning outcomes and decision-making. AI is often misused in order to complete assignments or take online exams in place of students. Another example of academic misconduct is plagiarism, such as copying text from online sources without proper attribution and using AI-powered writing assistants to rewrite text in an attempt to pass it off as a student's own work. Students no longer need to create original content, which can negatively affect their vocabulary development, among other educational aspects. Unnatural language prompts can negatively impact students' language evolution (Cain et al., 2023).

A set of clear ethical guidelines and standards for AI usage is desperately needed. Researchers, marketers, and others must receive education and/or training on ethical use of Artificial Intelligence and chatbots. Systems that detect and prevent unethical AI usage should be developed (Cain et al. 2023). We must keep in mind that actions have consequences in the world, and that AI reflects those actions (Letheren et al., 2020).

3. METHODOLOGY

We began our study by defining its theme. After a thorough literature review based on the methodology proposed by Remenyi (2013), we decided to explore the challenges and opportunities of Artificial Intelligence (AI), in the dynamic capability theory frame (in the current era of rapid technological change). Furthermore, how do people, as individuals and consumers, and organisations, as suppliers of products/services, perceive AI as a tool and a provider of value, or as a threat?

We conducted our research (from November 1, 2023, to November 15, 2023) through the Scopus and EBSCO databases, in order to find relevant documents for our study. The following search words and abbreviations were used in connection with the Boolean operators "AND"; "OR": "Dynamic capability theory", "Rapid technological change", "Artificial Intelligence", "AI", "customers", "consumers", "dangers", "threats", "opportunities", "research". After sorting the documents, articles, books and conferences deemed as important for our work, we selected a total of 12 academic articles.

For further exploration of the subject, quantitative research (Saunders et al., 2019) was deemed necessary. Therefore, we created a survey, placed online in late 2023, through which 143 answers were collected. This quantitative data will support or refute the following hypotheses:

- H0 (null hypothesis): There is no association between gender and being informed about AI.
- H1 (alternate hypothesis): There is an association between gender and being informed about AI.
- H2 (null hypothesis): There is no association between gender and being against AI.
- H3 (alternate hypothesis): There is an association between gender and being against AI.

In addition, we wish to answer:

- Do Portuguese, Spanish, and Italian individuals align with their perception of technological change and development?

To reach a wider audience, we shared it through social media (a convenience sample - which is very popular in exploratory studies in business - though they warrant future more in-depth research (Bryman and Bell, 2015). Our survey consisted of twenty-two questions that firstly characterised respondents by demographic variables. Subsequently, they were inquired about their perspective and awareness of Artificial Intelligence, and how it affected them. In addition, they were asked how many electronic devices they use daily, and their level of dependence on them. Furthermore, we inquired the respondents on their stance regarding rapid and frequent technological changes. Lastly, they were asked about their perception on the main drivers behind technological development, in both the recent past and future, from an organisational standpoint. This survey was available for all types of users, in order to obtain a broader perspective.

In the next section we will analyse the answers to the survey, and a chi-square test (test of independence or of association) will also be performed (inferential statistics, where we infer knowledge from a sample - to see if statistically significant relationships exist) (Saunders & Cooper, 1993).

4. RESULTS

4.1. CHARACTERISATION OF THE SAMPLE

Regarding gender distribution, 49.7% of our survey participants identify as female, while 48.2% identify as male, and 2.1% as other. Their age range spans from 18 to 27 or more years old, with a notable concentration in the Generation Z demographic, primarily falling between 18 and 24 years old (Figure 1).

How old are you?

143 respostas

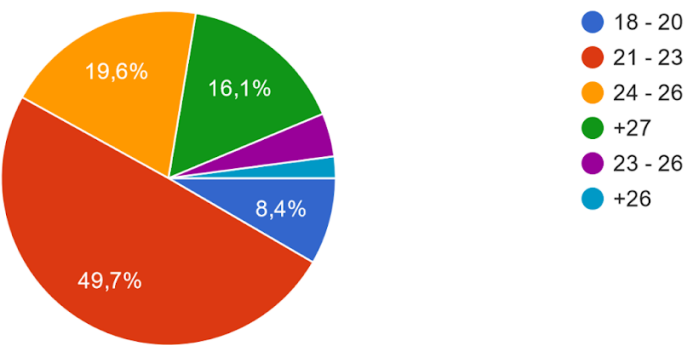


Figure 1 – Respondents by age

Source: Created by the authors

In addition, 30.1% of our respondents are Italian, and 25.9% are Portuguese, with the two nationalities combined accounting for the majority of participants. Nonetheless, there are also respondents from Spain, Timor, Germany, France, Slovenia, Poland, Croatia, Turkey, Brazil, Indonesia, Austria, Hungary, Angola, Canada, the U.S.A, Romania, Panama, Mexico, the Netherlands, Belgium, Sweden and Lithuania. Concerning level of education, our sample ranges from High School to PhD. However, most of our respondents hold bachelor's degrees, as shown in Figure 2.

What is your level of education?

143 respostas

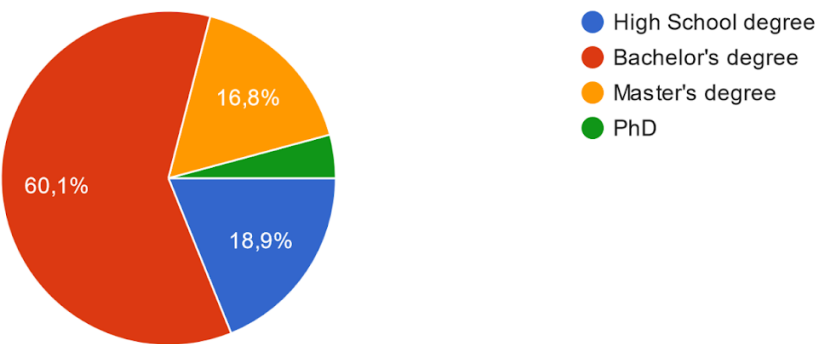


Figure 2 – Respondents by level of education

Source: Created by the authors

Furthermore, the large majority of respondents (84.6%) is currently enrolled in a university (Figure 3).

Are you currently enrolled as a University Student?

143 respostas

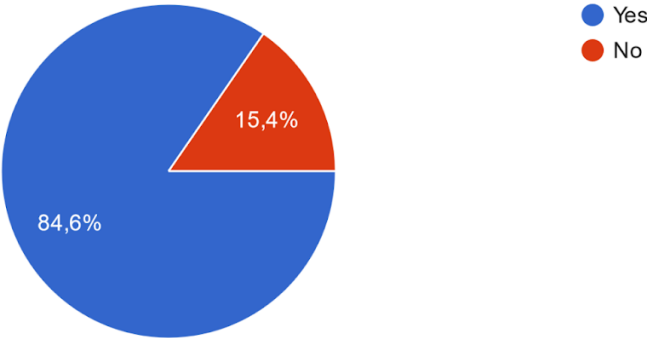


Figure 3 – Respondents by current university enrolment status

Source: Created by the authors

Moreover, 65% of our sample consists of individuals who are currently students as a sole occupation. The remaining 35% stated being a working student, an employee, a manager, a lecturer, a freelancer, a teacher, an administrator, unemployed, or retired, as displayed in Figure 4.

1) What is your current occupation?

143 respostas

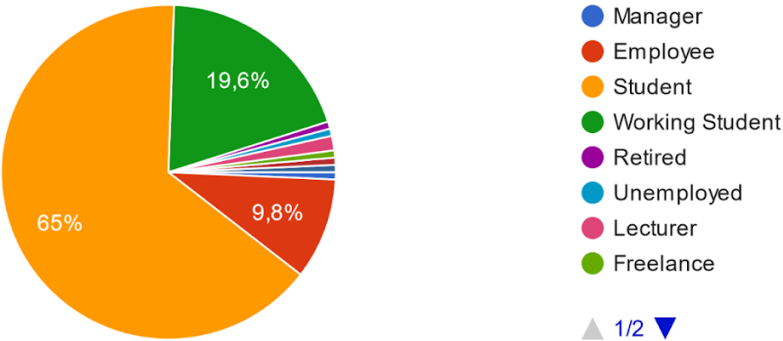


Figure 4 – Respondents by current occupation

Source: Created by the authors

Lastly, concerning both the respondents' current and future work fields, the majority of responses pointed towards engineering (26.6%) and management (24.5%). Education and economics follow, comprising 10.5% and 8.4% of the responses, respectively. Furthermore, the remaining answers are very diverse, as shown in Figure 5.

2) Which field are you currently working in or want to work in the future?

143 respostas

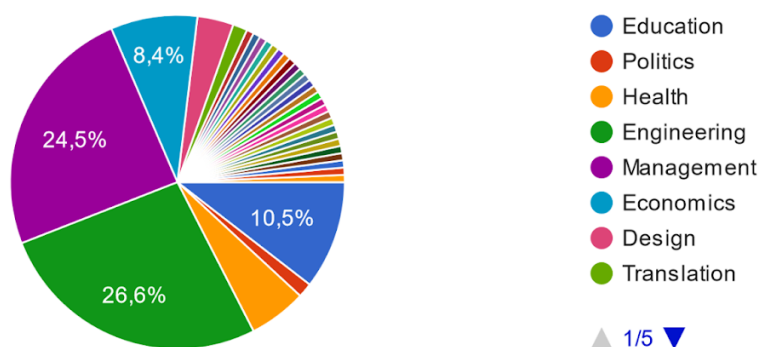


Figure 5 – Respondents by current and future work field

Source: Created by the authors

4.2. CRONBACH'S ALPHA

An internal consistency analysis using Cronbach's Alpha Coefficient was conducted. This method measures the average correlation between questions and has, as an expected result, a value above 0.7 and below 0.9 (Da Hora et al., 2010).

The obtained alpha value considering all the Likert scale questions of the survey (7) was: (0.374). Furthermore, after removing the items with the lowest correlation value, the maximum alpha value achieved was (0.659), as shown in Table 1.

Table 1 – Cronbach's Alpha results

Consistency Statistics	
Cronbach's Alpha	Number of Items
0.374	7
0.659	3

Source: Created by the authors

The applicability of this method contemplates several assumptions to be considered valid, such as:

"The survey must be applied to a significant and heterogeneous sample: When designing a questionnaire for experts, reliability cannot be internally gauged, because it is implied that experts tend to rather have the same opinion on the subject under discussion, decreasing the total variability of the survey and thus decreasing the alpha" (Da Hora et al., 2010, p. 6).

The sample can be characterised by a predominance of Southern Europeans, who share many cultural aspects and values. In addition, the majority of the participants are a part of the same age group, Generation Z, which had an early exposure to technological devices. Thus, a very large percentage of our respondents is on a similar wavelength regarding the theme, decreasing the variability of the answers obtained, and consequently the Cronbach Alpha Coefficient.

4.3. CHI-SQUARE TEST ANALYSES

Only three survey respondents identified their gender as “other”. Therefore, it was deemed necessary to exclude these participants when performing the chi-square tests ($143-3=140$), so as to maintain the data’s statistical relevance. The prerequisites for the chi-square test were met albeit for a 2x2 contingency table the continuity correction had to be used. Table 2 summarizes the chi-square test results (“a negative value of Phi indicates that the variables are inversely related, or when one variable increases, the other decreases”).

Table 2 – Chi-square results (created by the authors)

Problem / Chi-square tests	Continuity correction	Phi (2x2 table)
Gender and being aware and informed about Artificial Intelligence and its applications.	0.006	-0.249
Gender and being against the use of Artificial Intelligence or similar tools.	0.480	N/A

The first chi-square test shows that males are apparently more aware and informed about Artificial Intelligence and its applications as compared to females. We concluded that there is an apparent association between an individual’s gender and their awareness and knowledge regarding AI (see Tables 3, 4 and 5). Continuity correction p-value $0,006 < 0,05$. This statistically significant association between the variables provides support for hypothesis 1 (H1).

Table 3 – Cross-tabulation – What is your gender? * 3) I am very aware and informed about artificial intelligence and its applications (created by the authors)

			3) I am very aware and informed about artificial intelligence and its applications		
			Agree	Disagree	Total
What is your gender?	Female	Count	36	33	69
		Expected count	44.4	24.6	69
	Male	Count	54	17	71
		Expected count	45.6	25.4	71
Total		Count	90	50	140
		Expected count	90	50	140

Table 4 - Chi-square test - What is your gender? * 3) I am very aware and informed about artificial intelligence and its applications (created by the authors)

	Value	Degrees of freedom (df)	Asymptotic significance (Bilateral)
Pearson Chi-square	8.693 ^a	1	0.003
Continuity Correction ^b	7.684	1	0.006
N ^o valid cases	140		

a. 0 cells (0%) expect a count less than 5. The minimum expected count is 24.64.

b. Computed only for a 2x2 table.

Table 5 - Symmetric measures - What is your gender? * 3) I am very aware and informed about Artificial Intelligence and its applications (created by the authors)

	Value	Approximate significance
Phi (2x2 table)	-0.249	0.003
N ^o of valid cases	140	

However, the second chi-square test shows that gender is independent of being for or against the use of Artificial Intelligence or similar tools. Continuity correction p-value 0,480 > 0,05. Therefore, there is apparently no statistically significant association between the variables (see Tables 6 and 7). The large majority of the survey respondents (73.6% approximately, excluding the three respondents who identified as “other” gender-wise) supports the usage of AI technology. This demonstrates that regardless of being male or female, most respondents support AI usage, providing support for hypothesis 2 (H2).

Table 6 – Cross-tabulation - What is your gender? * 1) I am against the use of Artificial Intelligence or similar tools (created by the authors)

			1) I am against the use of artificial intelligence or similar tools		
			Agree	Disagree	Total
What is your gender?	Female	Count	17	52	69
		Expected count	14.8	54.2	69
	Male	Count	13	58	71
		Expected count	15.2	55.8	71
Total		Count	30	110	140
		Expected count	30	110	140

Table 7 – Chi-square test - What is your gender? * 1) I am against the use of artificial intelligence or similar tools (created by the authors)

	Value	Degrees of freedom (df)	Asymptotic significance (Bilateral)
Pearson Chi-square	0.832 ^a	1	0.362
Continuity Correction ^b	0.499	1	0.480
N ^o valid cases	140		

a. 0 cells (0%) expect a count less than 5. The minimum expected count is 14.79.
b. Computed only for a 2x2 table.

4.4. ANALYSIS OF THE SURVEY RESULTS REGARDING THE ALIGNMENT IN RESPECT OF TECHNOLOGICAL CHANGE AND DEVELOPMENT

In addition to the previous hypotheses, we intend to answer the question of whether or not Portuguese, Spanish, and Italian individuals align regarding their perception of technological change and development. Thus, we will analyse the survey questions and respective results that allow for a response to the additional question. This includes Questions “Technology - 1)”, “Technology - 2)” and “Technology - 3)”. Furthermore, the questions addressing both the sample’s nationality and age range, previously shown (see 4.1 Characterisation of the sample), will be used as evidence in the statistics.

Question “Technology - 1)” inquires respondents on whether they are very informed and aware of the rapid technology change trend (see Figure 6). Approximately 83.7% of the Italians, 81.1% of the Portuguese, and 87.5% of the Spanish responded in agreement.

1) I am very informed and aware with the rapid technology changes trends
143 respostas

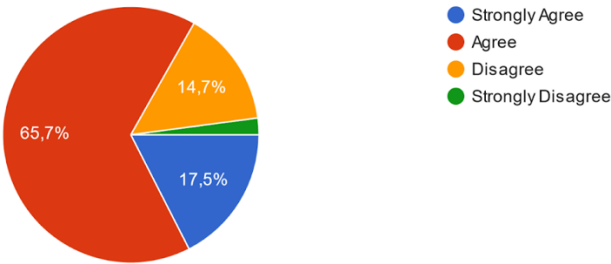


Figure 6 – Respondents on rapid technology changes trends’ knowledge and awareness

Source: Created by the authors

In the following question, “Technology - 2)”, the respondents were asked if they find it easy to keep up with frequent technological change (see Figure 7). Approximately 83.7% of the Italians, 64.9% of the Portuguese, and 81.3% of the Spanish answered affirmatively.

2) I find it easy to keep up with frequent technological change
 143 respostas

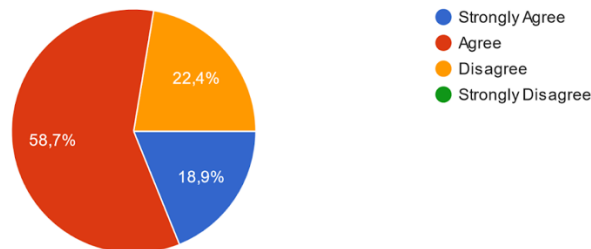


Figure 7 – Respondents on ease to keep up with frequent technological change

Source: Created by the authors

Last, in the question “Technology - 3)”, respondents were inquired on whether or not technology development has made their lives easier (see Figure 8). Approximately 90.7% of the Italians, 97.3% of the Portuguese and 100% of the Spanish answered in agreement.

3) Technology development has made my life easier.
 143 respostas

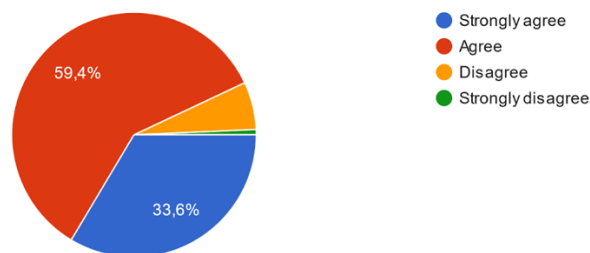


Figure 8 – Respondents on technology development facilitating their lives

Source: Created by the authors

5. DISCUSSION

5.1. ARE MALES MORE AWARE AND INFORMED OF AI THAN FEMALES? OR ARE FEMALES MORE PERFECTIONIST CONCERNING WHAT IS CONSIDERED BEING AWARE AND INFORMED?

These are generalizations and perceptions that may not hold true universally, which causes different opinions. However, we perceive that most of the society has the same mindset. The perception that males are more informed or have more confidence in their knowledge may originate from societal norms/standards.

Males are told they can achieve great academic accomplishments, even if they, for instance, struggle in class. This motivating speech is also present in interpersonal relationships, when they struggle to make connections with other people. On the other hand, females are told differently, causing perhaps a lack of confidence. The attempt to meet very demanding societal standards and expectations may be the reason behind the female struggle with perfectionism.

Male individuals tend to not attribute as much importance to what others say and tend to not feel the need to be perfect - they are who they are. This is noticeable in our chi-square test. In the question “I am very aware and informed regarding Artificial Intelligence and its applications”, each gender holds a very different perspective. In 71 males, 54 consider themselves to be aware of AI in general, which accounts for 76% of their

answers. However, this belief is not as strong among the females. Only 52% are aware and informed of AI, meaning almost half of the female respondents do not consider themselves knowledgeable on this topic.

5.2. CULTURAL ALIGNMENT BETWEEN PORTUGUESE, SPANISH, AND ITALIAN INDIVIDUALS ON THEIR PERCEPTION OF TECHNOLOGICAL CHANGE AND DEVELOPMENT

Southern European nations share many cultural traits and lifestyles, which could be linked to similar geographical attributes and a common background. This can be confirmed by the survey responses, which made it evident that Portuguese, Italians, and Spaniards generally align on the questions we provided regarding technology. The only slight difference between the Portuguese opinions and the others' (Italians and Spanish ones) is visible in the different agreement rate on the second answer: "Technology - 2)". The respondents were asked if they find it easy to keep up with frequent technological change. Comparing the results, these show that approximately 83.7% of Italians, 64.9% of Portuguese, and 81.3% of Spanish answered affirmatively. That means a difference of 18.8% between Italians and Portuguese and a difference of 16.4% between Spaniards and Portuguese.

This could suggest that generally, Portuguese people adapt slower or with more effort to changes in technology, or that the Portuguese are less optimistic about their ability to adapt to new technologies. These findings presuppose keeping up with technological change throughout the ongoing development of technology in this century, confirming that they follow the growth and evolution of this ever-changing trend. This brought us back to Teece's Dynamic Capability theory, described as the ability to manage an organisation and the environment, in addition to structuring the organisation in an ongoing change (Teece et al., 1997). When the tendency is moving forward, people tend to float with the stream, in order to remain updated on the world surrounding them.

5.3. TECHNOLOGY AS A MODERN LIFESTYLE FACILITATOR

It is observable in the survey's findings that a significant number of respondents agreed that technological development has greatly facilitated their day-to-day lives. In fact, approximately 93% of the individuals answered in agreement (see Figure 8). This can be explained by the constant introduction of newer technology, indicating and reflecting the public's wants and needs. As society's demands and requests increase globally, technological change initiatives from big tech companies constantly move forward. In doing so, organisations around the world change the quality of people's lives through modifications in several fields/sectors, such as communication, transportation, and healthcare. These innovative technological advances are therefore mostly perceived as substantial lifestyle facilitators.

5.4. ARTIFICIAL INTELLIGENCE'S FUTURE IMPLICATIONS IN SOCIETY, THE WORKPLACE, DATA SECURITY/COLLECTION, AND POLITICS

In this section some of the most quoted fears and concerns received via the survey's open-ended questions will be discussed. The reasons why the insights on the previously mentioned topics are generally aligned in a negative way could be explained by different factors, and it is important to further investigate the main reasons that shape a negative opinion towards AI, in future research. However, we perceive some of them to be: culture, the spreading of media sensationalism, and uncertainty towards the future due to rapid technological change and a lack of faith in the regulating organs.

The provided open questions were:

- "You agreed to the previous statement: I believe Artificial Intelligence will replace my work in the future. Can you specify why in a short sentence?"
(28 answers)
- "Do you have any further information/comments or suggestions you would like to share?"
(30 answers)

The first concern about AI that stood out was the fear of being replaced by AI machinery and software, with the most quoted jobs being in the fields of design/marketing (cited 6 times), programming (cited 4 times), translation (cited 2 times), and repetitive labour (cited twice).

The main reasons, when specified, were because AI tools are faster (cited 4 times) and cheaper (cited 3 times).

The fear and unacceptance of a new, disrupting technology could be the leitmotif, since these respondents' opinion was focused on substitution in today's working activities by computers and robots. A new set of skills will probably be required by the next generation of workers, as many jobs will be out of fashion, and new ones will require collaboration between humans and AI.

This calls for reconsideration, since some jobs will continue being supervised by humans, or will need to be performed by humans.

Professions like lawyers, doctors, teachers and politicians require a level of ethical nuances that Artificial Intelligence could not achieve in the near future, perchance.

There are also functions that will be difficult to substitute, given their completely personalised and complex nature, such as nurses, caregivers and hairdressers.

Perhaps being replaced by machines and computers in repetitive tasks could be a freedom act, in a way. As the industrial revolution freed horses, AI technology could free humans from several demanding types of work. There are multiple social implications that are involved in this scenario, which would manifest in the form of complex social and lifestyle adaptations. There is a big opportunity for AI technology to help society as a whole. However, it is likely that the global elites will benefit the most from it, and not the masses, who do not possess the resources to explore these new technologies to the fullest. Therefore, there is a considerable risk that AI implementation will augment the social differences between upper and lower classes.

6. CONCLUSIONS

There is an apparent association between an individual's gender and their level of knowledge and awareness of AI. As per our sample, males – also called the gender of “lost opportunity” by researchers in Portugal (less ambitious in academic terms, preferring to go to work sooner and being less perfectionist than their female counterparts; more content with the *status quo*... which favours them) – self-report higher AI knowledge and awareness than their female counterparts, which can perhaps be explained by a difference in self-confidence between genders, as well as meticulousness/perfectionism when approaching a subject.

According to Pierre-Bravo (2018): “Madeleine Albright made history as America's first female Secretary of State. But like many women, she has at times struggled to speak out confidently, especially in meetings where she's been surrounded entirely by men”. Indeed, according to Albright: “It was intimidating... You listen carefully, think you are going to say something and you think, ‘No, it'll sound stupid.’ And then you don't say it. And then some man says it and everybody thinks it's brilliant. And then you're mad at yourself for not saying anything.” (cited in Pierre-Bravo, 2018). Albright has been credited for saying that there is no room in the job market for mediocre women (Pierre-Bravo, 2018). On the other hand, we have met many mediocre men in different roles in the work environment.

However, there is not an association between gender and one's stance regarding AI. Concerning being for/against AI, by analysing our sample's results, it is visible that most respondents, regardless of their gender, support the usage of AI or similar tools. This can be linked to how much technology facilitates modern lifestyles, in which the vast majority of our sample, from both genders, responded in agreement.

Finally, regarding the additional question, by cross-examining the data from our survey's “Questionnaire - Technology” section with the three biggest sample groups nationality-wise, it was concluded that the perceptions of Portuguese, Italian, and Spanish respondents on technological change and development strongly align. The explanation for this may reside in the large number of similar cultural aspects and traits shared by these Southern European respondents, which could lead to a similar perspective on the theme. Albeit Portuguese respondents still self-reported greater difficulty (16.4% less able than the Spanish and 18.8% less able than the Italians) in keeping up with frequent technological change. This may be indicative of the Portuguese being more humble (please see Hofstede, 2001, for a discussion on masculinity versus femininity), more realistic, and not necessarily being less able or competent.

Limitations of this exploratory study include its rather small sample (143 answers) and its convenience nature. In future, more in-depth studies are warranted, to ascertain whether our study indeed points in the right direction. There is perhaps a link between what we found, regarding the lack of confidence by women in their own knowledge of AI, and impostor syndrome: "the persistent inability to believe that one's success is deserved or has been legitimately achieved as a result of one's own efforts or skills." (Oxford Languages).

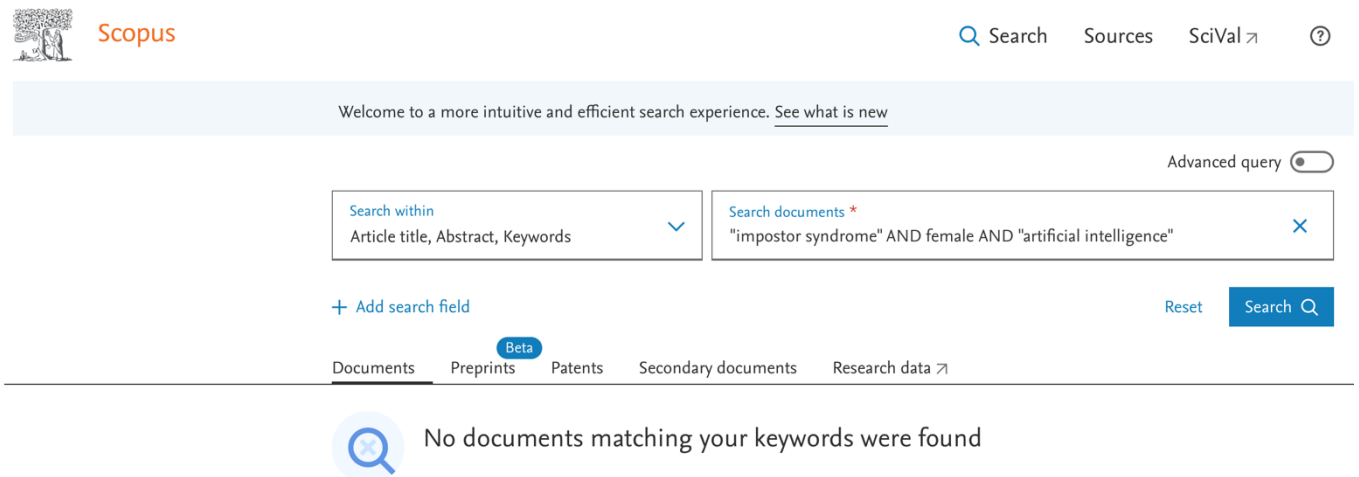


Image 1 – a search in the Scopus database on 27-06-2024 revealed a gap in the literature regarding AI, female gender and impostor syndrome

A search in the Scopus database reveals that the topic is under-researched (see image 1). More research concerning AI, female gender and impostor syndrome is warranted.

BIBLIOGRAPHICAL REFERENCES

- Bryman, A., Bell, E. (2015). *Business Research Methods* (4th ed.). Oxford University Press.
- Cain, C. C., Buskey, C. D., & Washington, G. J. (2023). Artificial intelligence and conversational agent evolution – a cautionary tale of the benefits and pitfalls of advanced technology in education, academic research, and practice. *Journal of Information, Communication and Ethics in Society*, 21(4), 394–405. <https://doi.org/10.1108/JICES-02-2023-0019>
- Campbell, C., Plangger, K., Sands, S., Kietzmann, J., & Bates, K. (2022). How Deepfakes and Artificial Intelligence Could Reshape the Advertising Industry - The Coming Reality of AI Fakes and Their Potential Impact on Consumer Behavior. *Journal of Advertising Research*, 62(3), 241–251. <https://doi.org/10.2501/JAR-2022-017>
- Cascio, W. F., & Montealegre, R. (2016). How Technology Is Changing Work and Organizations. In *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 349–375. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062352>
- Chia, H., Beck, D., Paterson, J. M., & Savulescu, J. (2023). Autonomous AI: what does autonomy mean in relation to persons or machines? *Law, Innovation and Technology*, 15(2), 390–410. <https://doi.org/10.1080/17579961.2023.2245679>
- Christou, P. (2023). How to Use Artificial Intelligence (AI) as a Resource, Methodological and Analysis Tool in Qualitative Research? *The Qualitative Report*, 28(7), 1968–1980. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2023.6406>
- Clarke, L. (2023). Call for AI pause highlights potential dangers. In *Science*, 380, 6641, 120–121. <https://doi.org/10.1126/science.adi2240>
- Da Hora, H. R., Rego Monteiro, G. T., & Arica, J. (2010). Confiabilidade em Questionários Para Qualidade: Um estudo com O coeficiente alfa de cronbach. *Produto & Produção*, 11(2), 85-103. <https://doi.org/10.22456/1983-8026.9321>

-
- Esplugas, M. (2023). The use of artificial intelligence (AI) to enhance academic communication, education and research: a balanced approach. *Journal of Hand Surgery: European Volume*, 48(8), 819–822. <https://doi.org/10.1177/17531934231185746>
- Hamdani, A., Hashai, N., Kandel, E., & Yafeh, Y. (2018). Technological progress and the future of the corporation. *Journal of the British Academy*, 6(s1), 215–245. <https://doi.org/10.5871/jba/006s1.215>
- Hanson, B., Stall, S., Cutcher-Gershenfeld, J., Vrouwenvellder, K., Wirz, C., Rao, Y., & Peng, G. (2023). Garbage in, garbage out: mitigating risks and maximizing benefits of AI in research. *Nature*, 623, 28–31. <https://www.nature.com/articles/d41586-023-03316-8.pdf>.
- Helfat, C., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D., Winter, S. (2007). *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organisations*. Blackwell Publishing, Malden.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviours, Institutions, and Organisations across Nations*. 2nd ed. Thousand Oaks: Sage.
- Jiang, H., Cheng, Y., Yang, J., & Gao, S. (2022). AI-powered chatbot communication with customers: Dialogic interactions, satisfaction, engagement, and customer behavior. *Computers in Human Behavior*, 134, 107329. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2022.107329>
- Khade, A. A. (2016). Performing Customer Behavior Analysis using Big Data Analytics. *Procedia Computer Science*, 79, 986–992. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2016.03.125>
- Kleiner, A. (2013, November 11). The dynamic capabilities of David Teece. *Strategy+business*. <https://www.strategy-business.com/article/00225>
- Kshetri, N. (2021). Blockchain and sustainable supply chain management in developing countries. *International Journal of Information Management*, 60, 102376. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102376>
- Lakhani, K. (2023, August 4). AI won't replace humans - but humans with AI will replace humans without AI. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2023/08/ai-wont-replace-humans-but-humans-with-ai-will-replace-humans-without-ai>
- Letheren, K., Russell-Bennett, R., & Whittaker, L. (2020). Black, white or grey magic? Our future with artificial intelligence. In *Journal of Marketing Management*, 36, 3–4, 216–232. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2019.1706306>
- Marr, B. (2023, October 5). The 15 biggest risks of Artificial Intelligence. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2023/06/02/the-15-biggest-risks-of-artificial-intelligence/?sh=7ef3c9c02706>
- Mikalef, P., Islam, N., Parida, V., Singh, H., & Altwaijry, N. (2023). Artificial intelligence (AI) competencies for organizational performance: A B2B marketing capabilities perspective. *Journal of Business Research*, 164, 113998. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113998>
- Napolitano, E. (2023, June 2). Ai eliminated nearly 4,000 jobs in May, report says. *CBS News*. <https://www.cbsnews.com/news/ai-job-losses-artificial-intelligence-challenger-report/>
- Nassar, A., & Kamal, M. (2021). International Journal of Responsible Artificial Intelligence Ethical Dilemmas in AI-Powered Decision-Making: A Deep Dive into Big Data-Driven Ethical Considerations. *International Journal of Responsible Artificial Intelligence*, 1–11.
- Nguyen, V. T., Phong, L. T., & Chi, N. T. K. (2023). The impact of AI chatbots on customer trust: an empirical investigation in the hotel industry. *Consumer Behavior in Tourism and Hospitality*, 18(3), 293–305. <https://doi.org/10.1108/CBTH-06-2022-0131>
- Pierre-Bravo, D. (2018). Career growth. Madeleine Albright: 'There is no room for mediocre women' Former Secretary of State Madeleine Albright recently sat down with Know Your Value to offer advice to millennial women. *MSNBC*. Available at, <https://www.msnbc.com/know-your-value/madeleine-albright-there-no-room-mediocre-women-n826871>, accessed on 28-06-2024.
- Remenyi, D. (2013). *Field methods for academic research: Interviews, Focus Groups and Questionnaires*. ACI, United Kingdom.
- Saunders, M., Cooper, S. A. (1993). *Understanding business statistics: An active-learning approach*. D. P. Publications Limited.
-

-
- Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students*. Pearson Education.
- Stone, M., Aravopoulou, E., Ekinici, Y., Evans, G., Hobbs, M., Labib, A., Laughlin, P., Machtynger, J., & Machtynger, L. (2020). Artificial intelligence (AI) in strategic marketing decision-making: a research agenda. *Bottom Line*, 33(2), 183–200. <https://doi.org/10.1108/BL-03-2020-0022>
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- United Nations. (2019). United Nations Conference on Trade and Development. In *The Impact of Rapid Technological Change on Sustainable Development* (pp. 1–30). Geneva; United Nations Publications.
- Vu, H. M. (2020). A review of dynamic capabilities, innovation capabilities, entrepreneurial capabilities and their consequences. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 485–494. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO8.485>
- Weiguo, Y., Zitong, Q., & Qingjun, W. (2020). A Review of Research on the Employment Effect of Artificial Intelligence Applications. In *Contemporary Social Sciences*, 7.
- Xu, G., Xue, M., & Zhao, J. (2023). The Relationship of Artificial Intelligence Opportunity Perception and Employee Workplace Well-Being: A Moderated Mediation Model. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(3), 1974. <https://doi.org/10.3390/ijerph20031974>.
-

Personal Brand, canais digitais e relacionamento pela confiança: estudo a marcas com longevidade em regiões transfronteiriças

Carla Igreja¹, José Maria Chamorro Rivas² & Bruno Sousa³

¹ Universidade de Vigo, carla.martins.igreja@gmail.com

² Universidade de Vigo, chamorro@uvigo.gal

³ Instituto Politécnico do Cávado e do Ave (IPCA), UNIAG e CiTUR Research Member, bsousa@ipca.pt

Resumo

O objetivo deste artigo é explorar até que ponto a teoria e a prática de *Personal Brand* está a ser utilizada em pequenas e médias empresas (PME's) e compreender como os fundadores/ proprietários/ CEO's aplicam, o seu próprio papel, na estratégia de comunicação de marketing numa PME. Para obter os resultados da investigação planeada, os autores realizaram uma análise qualitativa: a) da literatura científica sobre comunicação de marcas centrada nos fundadores de empresas com longevidade e (b) dos termos utilizados relacionados com *Tag-Cloud* nas páginas dos *websites* "sobre nós/ a nossa história" e, de seguida, procedeu-se a uma análise qualitativa com recurso ao *software* NVivo. Uma abordagem exploratória qualitativa utilizando *storytelling* dos canais digitais, a comunicação com o foco nos fundadores/ proprietários - gestores/ CEO's de PME's na Euro-região Galiza e Norte de Portugal (ERNPG). A comunicação de marketing das PME's é eficaz na medida em que abrange alguns conceitos relevantes de *Personal Brand* dos Fundadores, adapta as atividades para corresponder aos seus clientes e acrescenta o seu próprio atributo único de marca própria, conferido pelo fundador – gestor, Pessoas, das PME's. Os dados quantitativos obtidos demonstraram que as PME's, desenvolvem uma estratégia, baseada na *Personal Brand* e as *Tag-Cloud* mais utilizadas são: gerações, pessoas e fundador. O estudo limitou-se a uma amostra de PME's na ERNPG no *Website* e, como tal, os resultados não são generalizáveis. Futuros estudos podem ainda perceber as *Tag-Cloud* presentes em outros canais on-line, nomeadamente, os *social network sites* (SNSs).

Keywords: *Personal Brand* ; comunicação digital ; longevidade ; *storytelling* ; Euro-região Norte de Portugal e Galiza

Abstract

The objective of this article is to explore the extent to which Personal Brand theory and practice is being used in small and medium-sized companies (SMEs) and to understand how founders/owners/CEOs apply their own role in marketing communication strategy in an SME. Understand which Tag-Clouds are communicated to stakeholders in storytelling. To obtain the results of the planned research, the authors carried out a qualitative analysis: a) of the scientific literature on brand communication focused on the founders of long-lived companies and (b) of the terms used related to Tag-Cloud on the "about us" website pages / our story" and then a qualitative analysis was carried out using NVivo software. A qualitative exploratory approach using storytelling from digital channels, communication with a focus on founders/owners - managers/CEOs of SMEs in the Euro-region of Galicia and Northern Portugal. SME's marketing communication is effective in that it covers some relevant concepts of the Founders' Personal Brand, adapts activities to match its customers and adds its own unique attribute of its own brand, conferred by the founder - manager, People, of SMEs. The quantitative data obtained demonstrated that SMEs develop a strategy based on Personal Brand and the most used Tag-Cloud are: generations, people and founder. The study was limited to a sample of SMEs in the Euro-region Galicia and Northern Portugal on the Website and, as such, the results are not generalizable. Future studies may also understand Tag-Cloud present in other online channels, namely social network sites (SNSs).

Keywords: PersonalBrand; Digital communication ; longevity; storytelling; Euroregion North of Portugal and Galicia

1. INTRODUÇÃO

Existem marcas visionárias que pela sua história fazem parte da vida dos consumidores na Euro-região, marcas que têm um forte ADN regional e que conquistaram o reconhecimento pela capacidade de inovação sobre a tradição. Marcas longevas que souberam reinventarem-se para permanecerem contemporâneas e relevantes ao longo de gerações, pessoas (líderes e funcionários) que tiveram de se adaptar e inovar. As marcas que construíram a sua identidade nas pessoas, um grupo de pessoas ao longo de gerações e uma cultura forte assente na tradição e inovação, pessoas bem formadas, uma forte aposta na qualidade e confiança. Estas marcas estabeleceram uma relação muito emocional com os consumidores, nas regiões onde se fundaram. Este estudo pretende ampliar o conhecimento sobre a *Personal Brand* dos fundadores/proprietários – gestores/ CEO em empresas PME's (Pequenas e Médias Empresas) longevas. Pretende-se investigar como os fundadores - CEO's, que trabalham em marcas longevas, localizadas na Euroregião (Norte de Portugal e Galiza), estão a comunicar a *Personal Brand* no *storytelling dos canais digitais*. A personalidade da marca PME está ligada ao proprietário-gestor (Morrish et al., 2010).

2. REVISÃO DE LITERATURA

Atualmente o mercado é competitivo, as marcas concorrem cada vez mais entre si para se diferenciarem através do valor e alcançarem os clientes alvo, com necessidades e desejos muito específicos. As marcas pretendem ser uma referência - atingir a notoriedade de marca no segmento de mercado, *top-of-mind*, é um dos propósitos mais importantes de qualquer marca. Na literatura não existe uma definição consensual do conceito de marca, ao longo dos anos foram abordadas e exploradas diferentes perspetivas da definição do tema marca. Surgiram vários conceitos associados à marca. Por exemplo, a Associação Americana de Marketing (1960) definiu marca como um nome, termo, sinal, símbolo, *design*, ou a combinação dos mesmos, que tem o propósito de identificar os bens e serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e diferenciá-los dos concorrentes. Aaker (1991) também refere que a marca é um nome e/ símbolo que permite identificar os bens ou serviços de um vendedor ou grupo de vendedores, e diferenciá-los dos produtos/ serviços da concorrência. Em essência, uma marca permite identificar o vendedor ou fabricante e é uma promessa de o vendedor entregar um conjunto de características, benefícios e serviços aos compradores. A marca registada é protegida por lei que garante os direitos exclusivos do proprietário difundir o seu uso (Kotler, 2008).

Destaca-se que o nome da marca é uma escolha fundamental, representa as principais associações ao produto e facilita a comunicação do mesmo (Keller, 2009). A escolha do nome da marca é considerada uma decisão fundamental e deve considerar: os benefícios e as qualidades dos produtos; a facilidade de pronunciar, reconhecer e lembrar; ser distintiva e não possuir significados negativos em outros países e línguas (Kotler, 2008). Os elementos visuais, símbolo e o logótipo, desempenham uma função muito importante no reconhecimento da marca (Keller, 2009). O símbolo e o logótipo podem criar notoriedade da marca, associações e um valor sentimental, que podem potenciar a qualidade percebida e a lealdade (Aaker, 1991). As promessas comunicadas por uma marca, símbolo, são fulcrais para desenvolver a confiança e a lealdade dos consumidores (Kotler & Keller, 2006). Os *slogans* são também considerados um forte elemento da marca, extremamente eficientes na estratégia da marca e perceção do valor. Estes, os *slogans*, permitem fortalecer a notoriedade e ajudam a reforçar o posicionamento da marca (Keller, 2009). O *slogan* é utilizado de forma eficaz quando é específico, conciso e também memorável (Aaker, 1991).

Com a evolução do mercado o conceito de marca também foi evoluindo e, deste modo, surgiram novos conceitos associados à marca. A marca é, então, definida como um conjunto de valores incorporados nos produtos, serviços, locais ou experiências, que a diferencia das demais (Keller, 2009; Kapferer, 2012). No ambiente de marketing moderno a perceção da mesma está ligada à experiência total do consumidor e de cumprir as suas promessas com uma proposta de valor clara (identidade e posicionamento), a abordagem apenas associada à marca como um nome, símbolo ou logótipo que a diferencia das demais é considerada uma perspetiva mais tradicional (Kotler et al., 2017). Para além da diferenciação, a marca tem de possuir a característica de relevância para os consumidores, nomeadamente a capacidade de atender às suas necessidades e oferecer-lhes uma proposta de valor única e significativa (Keller, 2009, 2020). As marcas representam ainda simbolismo para os consumidores, que podem identificarem-se e reconhecerem uma

expressão da sua personalidade e valores. As marcas são construções multidimensionais, nos vários períodos da história, são representativas da origem e qualidade dos produtos, mas foram aumentando a complexidade ao longo do tempo. Verificou-se uma evolução transaccional para transformacional, nas marcas que existiam antes do século XX que comunicavam com o seu foco no produto ou embalagem, atualmente as marcas transmitem uma imagem e um significado, informações com poder, valor e também personalidade (Moore & Reid, 2008). A herança de uma marca é uma característica, importante, para o valor e também para a personalidade da marca (George, 2004; Keller & Richey, 2006). Atualmente é crucial as marcas serem autênticas, em todos os momentos de contacto com os consumidores (Cruz & Karatzas, 2017; Reid *et al.*, 2005). Nestas definições é possível identificar um denominador comum: a diferenciação. Significa, que produtos ou serviços idênticos são diferenciados pela marca (Aaker, 1991). A marca é um nome com poder e influência (Kapferer, 2012). Mas também é pertinente considerar a marca com a identidade e posicionamento. Ou seja, a marca deve projetar a sua oferta e imagem, destacando um benefício superior, associações fortes e únicas, para ficar na memória e assim conquistar os consumidores - público-alvo. Assim, Keller (2009, 2020), para além da diferenciação destaca a relevância para os consumidores, capacidade de atender as suas necessidades e oferecer um valor significativo e único.

Um processo de *branding* bem-sucedido compreende os elementos e dimensões da organização, empresário/fundador, colaboradores e produtos (Chen & Chung, 2016). Ainda existe pouca investigação sobre o elemento Humano - Pessoas, as investigações sobre *branding* têm-se concentrado nas marcas institucionais e marcas de produtos (Chen & Chung, 2016). A *Personal Brand* é uma síntese de todas as expectativas, imagens e percepções, criadas na mente de alguém quando vêem ou escutam um determinado nome (Rampersad, 2008). A pessoa possui uma *Personal Brand* que tem um desempenho padrão acordado (McNally, 2002) de acordo com as características pessoais e profissionais (Montoya & Vandehey, 2008). É impossível não criar uma *Personal Brand* (Khedher, 2012). A *Personal Brand* é um processo evolutivo que deve ser autêntico e orgânico (Rampersad, 2008; Stanton & Stanton, 2013). Desde os anos 90, a *Personal Brand*, tornou-se cada vez mais relevante, nos livros de autoajuda, literatura especializada, serviços de consultoria, ações de formação e *websites* (Khedher, 2014). Atualmente é fundamental a presença estratégica nos *websites* e também nas redes sociais (exemplo: Facebook, LinkedIn, outras) (Hearn, 2008; Labrecque *et al.*, 2011; Morgan, 2011). Muitas pessoas e empresas recorrem a estes meios de comunicação para partilhar as suas opiniões e interagirem socialmente. Os canais digitais permitem manter e melhorar os relacionamentos, com empresas e clientes, através da tecnologia.

A criação de uma *Personal Brand* envolve um processo estratégico dividido em três fases distintas, apresentadas na Figura 1: (1) estabelecer a identidade da marca, fase onde se identifica a própria pessoa e as suas características diferenciadoras; (2) desenvolver o posicionamento, da marca, autêntico e comunicá-lo a um público-alvo específico e (3) avaliar a imagem da marca e implementar ações de melhoria contínua (Khedher, 2014; Stanton & Stanton, 2013).

A implementação de uma marca pessoal, contribui para o desenvolvimento do capital económico, aumentando o valor pessoal, a empregabilidade e os ganhos financeiros (Khedher, 2014). Keller (2011) defende o modelo do posicionamento da marca que consiste na forma como se estabelece uma vantagem competitiva através de aspetos diferenciadores. Criando duas associações, os padrões de diferença e os padrões de semelhança. Os padrões de diferença são as associações fortes, favoráveis e únicas à marca e os padrões de semelhança permitem ultrapassar vulnerabilidades da marca. São considerados os seguintes atributos para a construção de uma *Personal Brand* forte: (a) postura de líder e de confiança; (b) criatividade e inovação; (c) pensar diferente; (d) pontos fortes diferenciadores; (e) reinventar aquilo que já existe e promover a melhoria contínua; (f) especialista numa área; (g) identificar o público-alvo; (h) reconhecer o valor que tem para oferecer ao mercado e se esse valor é reconhecido; (i) contribuir para valorizar o investimento da instituição onde trabalha/estuda na marca pessoal; (j) identificar as causas que defende e que possam ter um impacto no mundo atual (Kaputa, 2006).

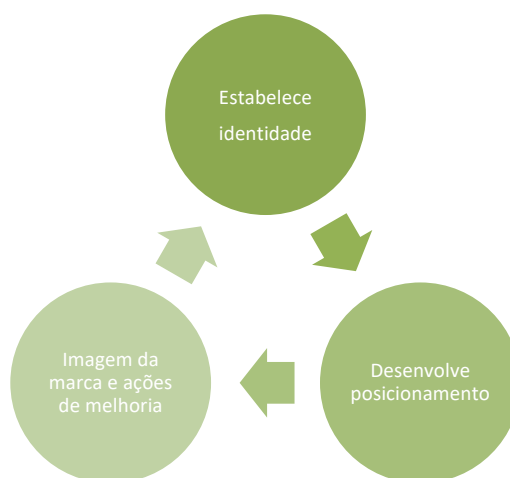


Figura 1: Criação de uma marca pessoal.

Fonte: Elaboração própria baseada em Khedher (2014); Stanton & Stanton (2013).

As exigências de mercado fizeram com que as empresas adaptassem a sua estratégia de comunicação (Akram et al., 2021). Um *Chef Executive Officer* (CEO) é o tomador da decisão final de uma empresa e é considerado a figura central que influencia a cultura da empresa (Turk et al., 2012). Um **CEO empresarial** tem uma marca pessoal que, em trabalho com a marca institucional da empresa, influencia os *stakeholders* (por exemplo: funcionários, clientes, outras). O CEO é o gerente de mais alto nível hierárquico dentro de uma empresa. As organizações devem reter os CEO's com elevada reputação da empresa.

A *Personal Brand*, é considerada um ativo intangível de alto valor que deve ser cultivada pelas organizações e comunicada como vantagem competitiva (Chen & Chung, 2016). Uma *Personal Brand* forte, de um CEO, proporciona características de liderança essenciais que o diferenciam, orientam as suas decisões e influenciam os *stakeholders* (Chen & Chung, 2016). Pode, ainda, revelar-se um fator determinante no desempenho de uma empresa, nas diversas áreas e a vários níveis. Assim, os CEO's têm a responsabilidade de construir e de comunicar as suas marcas pessoais para expandir o sucesso individual e também corporativo (Chen & Chung, 2016). Uma marca de CEO bem-sucedida aumenta o valor percebido da marca e cria valor para as organizações (Bendisch et al., 2013).

Foi desenvolvida uma escala de medição, conforme apresentada na Figura 2, para avaliar se a marca pessoal de um CEO empresarial corresponde às expectativas da empresa. A escala, engloba sete dimensões: (1) os padrões de trabalho (processo, foco financeiro, orientação de regras, experiência, estratégia, planeamento, dedicação, eficiência e profissionalismo); (2) competência (resistência, criatividade, consistência, tenacidade, habilidades organizacionais, inteligência emocional, resolução e pensamento) (3) carisma (ambição, capacidade de liderança, senso de ambiente, autoconfiança, visão estratégica e habilidades de mediação), (4) estilo de personalidade (extrovertido, curiosidade, espírito humano, energia, ousadia, independência e imaginação), (5) valores (segurança familiar, felicidade, simpatia, afetividade, simplicidade, humildade e modéstia, estabilidade e amabilidade), (6) caráter (confiabilidade, comprometimento, honestidade, obrigação, justiça e responsabilidade) e (7) liderança (cooperação, confiança demonstrada em relação aos colaboradores, respeito pelos outros, disposição para aceitar sugestões, perdão, comunicação, expectativas dos seguidores e habilidades de liderança) (Chen & Chung, 2016).

A *Personal Brand* de um CEO exerce uma forte influência sobre a marca institucional, dos parceiros de negócios, clientes e público (Chen & Chung, 2016).

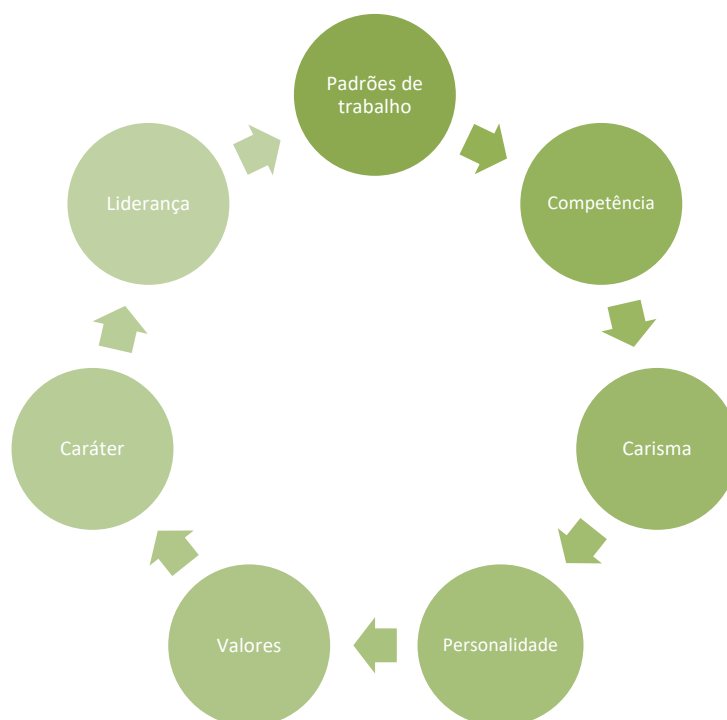


Figura 2: Escala de medição - Dimensões para avaliar a marca pessoal.

Fonte: Elaboração própria baseada em Chen & Chung (2016)

As empresas longevas têm uma identidade de marca construída com uma forte ligação à família (fundadores ao longo das várias gerações), às pessoas ao longo de várias gerações e aos seus valores. Muitas das vezes a marca empresa está associada à marca pessoal, o nome da empresa é associado ao líder – fundador da empresa. A gestão da marca é importante para compreender como aproveitar as fontes de vantagem competitiva, ainda existe uma compreensão limitada para entender como as empresas familiares longevas, através dos fundadores, gerem a sua marca. Assim, é notório que estas empresas se preocupam em desenvolver estratégias para aumentar o valor da marca. A identidade de uma marca familiar tem uma ligação forte a valores (família e gerações, tradição, inovação, qualidade, autenticidade e confiança) e a comunicação é uma forte vantagem competitiva. A internet e a proliferação dos meios de comunicação *on-line* alteraram, significativamente, os padrões de consumo e o comportamento dos consumidores.

Atualmente os canais *on-line* são importantes para veicular a comunicação de marketing, transmitir o conteúdo aos consumidores e assim aumentar o impacto. As empresas podem desenvolver a comunicação de marketing *on-line* criando uma vitrine eletrónica, participando em fóruns, anúncios *on-line* e correio eletrónico. A empresa deve ter um *site* na Internet atualizado e interessante, é fulcral atrair os clientes potenciais, interagir através de *e-mails*, *mailing lists*, publicidade *on-line*, outros meios. A *home page* tem a função de vitrine eletrónica que permite comunicar com os usuários uma variedade de informações: descrição da empresa e dos seus produtos, em formato de texto e imagens, vender, disponibilizar relatórios, ofertas de emprego, comunicação interna aos colaboradores e também a possibilidade de efetuar vendas *on-line* (Kotler, 2008).

A comunicação de marketing envolve quatro tipos de ações de comunicação: a publicidade e a promoção; o marketing interativo; os eventos e experiências e o marketing móvel (Keller, 2013). O marketing interativo está relacionado com a comunicação de marketing *on-line* (através de ferramentas como: *websites*, publicidade na internet, vídeos e social media). O autor destaca que os *websites* são uma ferramenta muito importante de

comunicação de *marketing on-line* que permitem que os consumidores acessem informações variadas sobre a marca. Os novos públicos, em comparação com as gerações anteriores, não rejeitam a publicidade nem as marcas, mas escolhem o conteúdo publicitário em que estão genuinamente interessados (Fernández *et al.*, 2020).

As empresas familiares estão a reforçar a utilização de *websites* para se promoverem (Blomback & Ramírez-Pasillas, 2012). Entende-se por empresas familiares as que os membros da família detêm uma participação maioritária e onde a família proprietária exerce uma influência dominante na direção de topo (Chrisman *et al.*, 2005). A autopromoção da empresa ocorre com uma frequência significativa nas secções “sobre nós” ou “nossa história” dos *websites*, tornando estes meios de comunicação uma via privilegiada para uma análise mais aprofundada das mensagens familiares (Powell *et al.*, 2016). Existem vários temas para contar a história (por exemplo: a família, os fundadores e o património).

As histórias que destacam o património são mais autênticas porque permitem concretizar os acontecimentos e as ações tangíveis (Canziani *et al.*, 2019). A comunicação de uma identidade assente na família e tradições patrimoniais tem sido pesquisada (por exemplo: Astrachan & Botero, 2018; Mora & Livat, 2013). As associações familiares nos esforços de *branding* é impulsionada por motivos relacionados com a identidade e também com a reputação (Astrachan & Botero, 2018). Investigações efetuadas, mostram a existência de três dimensões principais, nos textos dos *sites*, para as identidades de marcas familiares: (1) o caráter familiar - a família (fundadores) é central na história, (2) a continuidade temporal - envolvimento familiar ao longo do tempo, inclui a herança familiar e sucessão, (3) a distinção - vantagens competitivas como a propriedade familiar, a participação dos elementos da família, valores e orientação para os clientes (Canziani *et al.*, 2019).

O estudo fornece evidências, Figura 3, que construir uma identidade de marca familiar requer na narração da história da marca a utilização de termos como: propriedade familiar, a continuidade temporal (herança familiar e tradição) e a distinção (autenticidade, confiança e qualidade) (Canziani *et al.*, 2019).

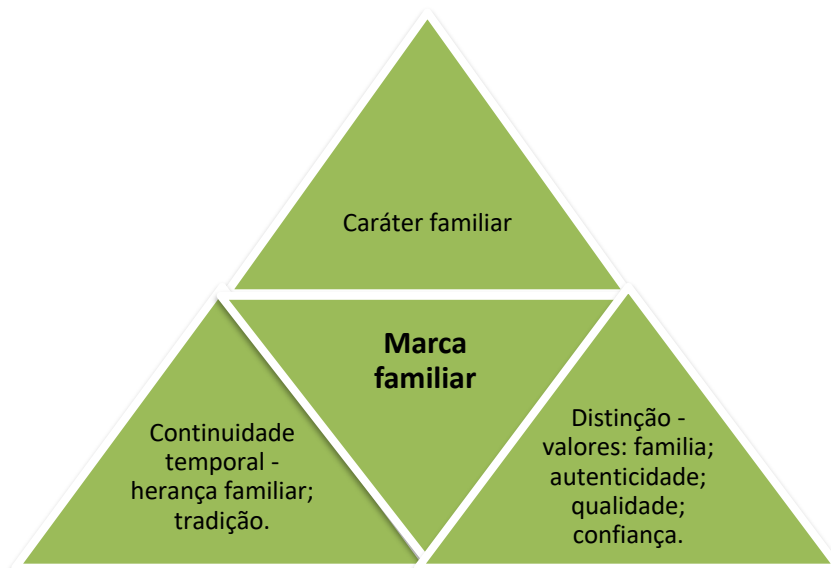


Figura 3: Variáveis de valor de marca familiar.

Fonte: Adaptado Canziani, Welsh, Dana e Ramadani (2019).

O modelo de Miller & Le Breton-Miller (2005), incorpora práticas de longevidade empresarial manifestadas pelos CEO's de empresas familiares bem-sucedidas que permitem entender a longevidade do negócio. É composto por quatro dimensões: (1) continuidade do negócio a longo prazo, as empresas longevas permanecem ligadas à manutenção de uma visão e missão clara e duradoura. Os líderes estão comprometidos com a missão da empresa; (2) comunidade organizacional, desenvolver uma cultura coesa, de valores e

princípios enraizados, composta por pessoas comprometidas e motivadas (membros da família e colaboradores locais); (3) conexão, estabelecimento de relacionamentos externos duradouros com fornecedores, clientes, comunidade local e outras partes interessadas regionais. Estes relacionamentos fortes são construídos com base na generosidade, confiança e padrões éticos.

O pilar é a influência e a estabilidade dos membros da família no negócio, permitindo a construção de parcerias credíveis na comunidade, elevar a imagem da empresa e das suas marcas; (4) unidade de comando corajoso, a sobrevivência da empresa está fortemente ligada à capacidade de direção de quem a administra (CEO), tomar decisões corajosas e ter a capacidade de adaptação rápida para manter a empresa ágil e aproveitar oportunidades (por exemplo: criar uma equipa de administração da empresa diversificada e coesa). Os CEO's familiares têm longos mandatos e segurança no emprego o que permite a tomada de decisões importantes, equilibrar a tradição com a inovação, e ter um ambiente de aprendizagem contínua (Miller & Le Breton-Miller, 2005). Ou seja, as marcas tiveram a necessidade de se reinventar para se manterem contemporâneas ao longo do tempo.

3. METODOLOGIA

Para a investigação foram selecionadas oito empresas, de acordo com os critérios: (a) o setor alimentar (setor representativo na Euro-região); (b) PME longeva; (c) número de anos semelhante na Euro-região Galiza e Norte de Portugal - com cinquenta ou mais anos; (d) possuir um website e idealmente uma loja on-line; (e) marca reconhecida pelos consumidores (marcas que as histórias se confundem com as histórias da região). O software NVivo permite a análise de dados qualitativos e obter insights a partir de diversos dados. De modo a garantir uma apresentação visual, normalmente é utilizado um modelo de uma nuvem de tags, que evidencia as palavras mais populares por ordem alfabética e é representada visualmente com diferentes tamanhos de fonte. Realizado a análise do texto e determinado as tags, também são levadas em consideração tags semelhantes, que são uma espécie de relações semânticas medidas com relação de compatibilidade relativa. Utilizando o software NVivo, os dados foram baseados nas vinte e cinco palavras, e identificadas tags com um mínimo três letras.

4. CONTEXTO DE ESTUDO

A Euro-região Galiza e Norte de Portugal resulta de dinâmicas de relacionamento informais baseados na proximidade geográfica, cultural, linguística e histórica, que beneficiaram e foram impulsionadas pela integração dos dois países à União Europeia. A cooperação transfronteiriça constitui uma forma de cooperação territorialmente alargada, que potencia a implementação de estratégias comuns nos domínios da economia, da inovação e investigação, da educação, da cultura, do turismo, entre outros. O termo Euro-região representa um acordo de cooperação entre governos locais em territórios próximos, numa fronteira, pertencentes a diferentes Estados (Perkmann, 2003; 2007).

Estas regiões transfronteiriças possuem estruturas integradas e recursos financeiros próprios e são capazes de abordar toda uma diversidade de assuntos transfronteiriços, como exemplos, a saúde, a educação e formação, a gestão de resíduos, a proteção ambiental, o turismo e lazer, a segurança, transportes e comunicações, infraestruturas e a cooperação empresarial (Perkmann, 2003).

Com a abertura das fronteiras nacionais entre Estados Membros da União Europeia, o intercâmbio regional registou um claro crescimento, tanto a nível económico como social, criando sinergias regionais. Esta região encontra-se formada por doze NUTS III (nomenclatura comum das unidades territoriais estatísticas) das quais cinco constituem a área básica de fronteira (Pontevedra e Ourense na Galiza, Cávado, Minho-Lima e Alto Trás-os-Montes no Norte de Portugal). No que diz respeito à dimensão das empresas na Galiza, predominam as Microempresas aquelas em que o número de empregados é inferior a 9 pessoas contratadas e faturação inferior a 10 milhões de euros, representam 96,26% do total de empresas. Por outro lado, as grandes empresas, ou seja, aquelas que excedem 250 trabalhadores contratados não totalizam 1%, representando um total de 168 unidades produtivas e de serviços.

Consequentemente, a Galiza destaca-se pela presença de microempresas - menos de 10 trabalhadores (um total de 236.464); seguido das PME's (entre 10 e 249 trabalhadores) que registam um peso de 3,7% (Laxe & Sousa, 2021). No Norte de Portugal, o tamanho das empresas, predominam as PME's, com uma estrutura de recursos humanos entre 50 e 249 colaboradores e um volume de faturação compreendido entre 10 e 50 milhões de euros.

O número de PME's, em termos percentuais, é de aproximadamente 99%. As empresas de maior dimensão, com uma estrutura recursos de humanos superior a 250 colaboradores, não apresentam uma representatividade superior a 1% do total de empresas, ascendendo estas a um total de 168 unidades produtivas e de serviços. No Norte de Portugal destaca-se a presença de Microempresas (representam 95,6% do total das empresas da região), pequenas empresas (representam cerca de 3,7%) e médias empresas (representam cerca de 0.6%) (Laxe & Sousa, 2021).

A longevidade empresarial, relevância das empresas maduras, em alguns setores de atividade é um fator importante de sustentabilidade e crescimento na economia da Euro-região. Estas empresas contribuem para a atividade económica, gerando um elevado volume de negócios e emprego.

5. RESULTADOS

Os dados obtidos, Figura 4, evidenciam que as 25 palavras usadas com maior frequência, nas páginas sobre nós nas empresas PME's no Norte de Portugal. Como podemos observar, da análise da Nuvem de palavras, os termos que sobressaem são "qualidade", "nós" e também "nossa".

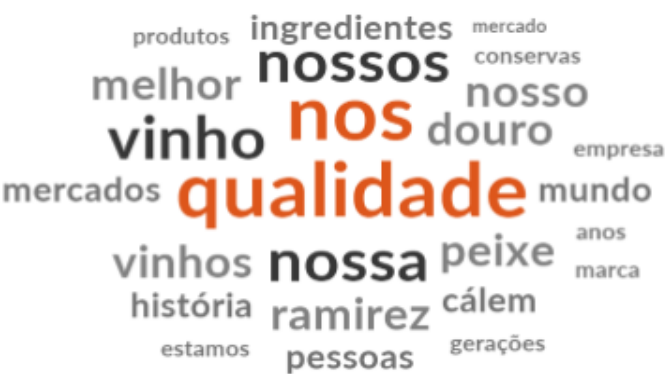


Figura 4: Nuvem de palavras, nas páginas "sobre nós" / "a nossa história", nas empresas PME's no Norte de Portugal.

Na tabela 1, são apresentadas as 25 Tags e a respetiva frequência. Os dados obtidos com o software NVivo foram refletidos com a ajuda do modelo de interface *Tag-Cloud*.

Tabela 1: Tags usadas, nas páginas "sobre nós" / "a nossa história", nas empresas PME's no Norte de Portugal.

Palavra	Extensão	Contagem	Percentagem ponderada (%)
Qualidade	9	21	0,70
Nós	3	20	0,66
Nossa	5	18	0,60
Vinho	5	18	0,60
Nossos	6	15	0,50
Douro	5	12	0,40

Palavra	Extensão	Contagem	Percentagem ponderada (%)
Peixe	5	12	0,40
Ramirez	7	12	0,40
Vinhos	6	12	0,40
Melhor	6	11	0,36
Nosso	5	11	0,36
Cálem	5	10	0,33
Mundo	5	10	0,33
Anos	4	9	0,30
Conservas	9	9	0,30
Empresa	7	9	0,30
Estamos	7	9	0,30
Gerações	8	9	0,30
Marca	5	9	0,30
Produtos	8	9	0,30
Mercado	7	8	0,26
História	8	7	0,23
Ingredientes	12	7	0,23
Mercados	8	7	0,23
Pessoas	7	7	0,23

Considerou-se um conjunto de termos relacionados com a marca pessoal (Tabela 2), nomeadamente as *tags*, modo de aplicação no seu *storytelling* e respetivas frequências CEO/ CEO’s; fundador/ fundadora; pessoas; geração/ gerações nas empresas PME longevas no Norte de Portugal.

Tabela 2: Tabela de frequências das narrativas marca pessoal, nas páginas “sobre nós”, nas empresas PME’s no Norte de Portugal

Tags	Empresa - (como aplicam as Tags)	Frequência de Tags (nº de ocorrências)	Percentagem (%)	Percentagem Acumulada (%)
CEO/ CEO’s	Aveleda - “CEO’s Martim Guedes e António Guedes”	1	4,3	4,3
Fundador/ Fundadora	Aveleda - “fundador Manoel Pedro Guedes”	1	4,3	8,7
	Ramirez - “Sebastian, o fundador, fixou-se em Vila Real”	2	8,7	17,4

Tags	Empresa - (como aplicam as Tags)	Frequência de Tags (nº de ocorrências)	Percentagem (%)	Percentagem Acumulada (%)
	<i>“Emílio, neto do fundador, deslocou a sua principal fábrica”</i>			
Pessoas	Aveleda - <i>“da vinha, e das suas pessoas, e um crescimento sustentável”</i> <i>“trabalho de um conjunto de pessoas”</i> <i>“são estas pessoas que fazem com que o”</i> <i>“pessoas que escolhem a Aveleda para o vinho que têm á sua mesa”</i> <i>“para festas com dezenas de pessoas. Queremos celebrar este momento”</i> Pinhais - <i>“empresa cuja génese permanece nas pessoas e sua experiência”</i> Sogevinus - <i>“de partilhar os nossos vinhos com mais pessoas”</i>	5 1 1	21,7 4,3 4,3	39,1 43,5 47,8
Geração/ gerações	Aveleda - <i>“Fazer parte da geração que pode celebrar 150 anos”</i> <i>“ideias ao longo de cinco gerações da mesma família”</i> <i>“o nosso testemunho para as gerações vindouras e para as pessoas”</i> <i>“um sonho prolongado por 5 gerações”</i> Pinhais - <i>“Geração após geração, acrescentando valor à sua mesa”</i> <i>“Sabor de gerações”</i> <i>“Caseiras (e secretas) aperfeiçoadas por gerações”</i> <i>“um sonho prolongado por 5 gerações”</i> Sogevinus - <i>“Com uma reputação que atravessa gerações”</i> Ramirez -	4 5 1 2	17,4 21,7 4,3 8,7	65,2 87,0 91,3 100,0

Tags	Empresa - (como aplicam as Tags)	Frequência de Tags (nº de ocorrências)	Percentagem (%)	Percentagem Acumulada (%)
	"Uma herança de 5 gerações"			
	"5 gerações da família Ramirez"			
Totais		23	100	100

Os dados obtidos, Figura 5, evidenciam que as 25 palavras usadas com maior frequência, nas páginas sobre nós nas empresas PME's na Galiza. Conseguimos observar, da análise da Figura 2 – Nuvem de palavras, os termos que se destacam são “conservas” e “fábrica”.



Figura 5: Nuvem de palavras, nas páginas “sobre nós” / “a nossa história”, nas empresas PME’s na Galiza.

Na tabela 3, são apresentados as 25 Tags e a respetiva frequência. Os dados obtidos com o software NVivo foram refletidos com a ajuda do modelo de interface *Tag-Cloud*.

Tabela 3: Tags usadas, nas páginas “sobre nós” / “a nossa história”, nas empresas PME’s na Galiza.

Palavra	Extensão	Contagem	Percentagem ponderada (%)
Fábrica	7	29	1,20
Conservas	9	26	1,07
António	7	22	0,91
Alonso	6	19	0,78
Otero	5	15	0,62
Empresa	7	12	0,49
Oriente	7	11	0,45
Anos	4	10	0,41
Nova	4	10	0,41
Vigo	4	10	0,41
Fefinanes	9	9	0,37
Francisco	9	8	0,33

Palavra	Extensão	Contagem	Percentagem ponderada (%)
Origem	6	8	0,33
Palácio	7	8	0,33
Primeira	8	8	0,33
Bueu	4	7	0,29
Friscos	7	6	0,25
Palácio	7	6	0,25
Produção	8	6	0,25
Vinho	5	6	0,25
Vinhos	6	6	0,25
Arousa	6	5	0,21
Atum	4	5	0,21
Conserveiro	11	5	0,21
Durante	7	5	0,21

Considerou-se um conjunto de termos relacionados com a marca pessoal (Tabela 4), nomeadamente as tags, modo de aplicação no seu storytelling e respetivas frequências CEO/ CEO’s; fundador/ fundadora; pessoas; geração/ gerações nas empresas PME longevas na Galiza.

Tabela 4: Tabela de frequências das narrativas marca pessoal, nas páginas “sobre nós”, nas empresas PME’s na Galiza.

Tags	Empresa - (como aplicam as Tags)	Frequência de Tags (nº de ocorrências)	Percentagem (%)	Percentagem Acumulada (%)
CEO/ CEO’s		0	0	0
Fundador/ Fundadora	Conservas FRISCO-			
	“sócio fundador do escritório Otero em 1931”	1	9,1	9,1
	Palácio Oriente - “forma ao sonho do seu fundador” “Em 1886 o fundador construiu um armazém” “Após a morte do fundador em 1917 , seus filhos, Rodrigo”	3	27,3	36,4
Pessoas	Palácio Fefianes - “O vinho, tal como as pessoas, quanto mais próximo estiver da”	1	9,1	45,5
	Palácio Oriente - “de Oriente esteve ligada às pessoas que, com o seu trabalho”	1	9,1	54,5
Geração/ gerações	Conservas Frisco - “é atualmente gerida pela 4ª geração” “prevalece ao longo de gerações”	3	27,3	81,8

Tags	Empresa - (como aplicam as Tags)	Frequência de Tags (nº de ocorrências)	Percentagem (%)	Percentagem Acumulada (%)
	"mundo das conservas, a quarta geração se encarrega de prolongar"	1	9,1	90,9
	Palácio Fefianes - "processo vitivinícola ao longo das gerações familiares"	1	9,1	100,0
	Palácio Oriente - "e ao longo de cinco gerações, a empresa manteve inabalavelmente os"			
Totais		11	100	100

6. CONCLUSÕES

A comunicação de marketing das PME's na Euro-região Norte de Portugal e Galiza aplica alguns *tags* de *Personal Brand* dos Fundadores, adapta as atividades para corresponder aos seus clientes e acrescenta o seu próprio atributo único de marca própria, conferido pelo fundador das PME's.

Os dados quantitativos obtidos demonstraram que as PME's, desenvolvem alguns esforços de construção de uma estratégia, baseada na *Personal Brand*. As Tag-Cloud mais utilizadas no Norte de Portugal, associadas à *Personal Brand*, são: gerações, pessoas, fundador e CEO.

As empresas demonstram a construção de *storytelling* com um vínculo emocional, assente na proximidade/familiaridade, entre a marca e o público-alvo (nós, nossa e nossos). Na Galiza as empresas contam a sua história com um apelo emocional, a utilização de *Personal Brand*: gerações, pessoas, fundadores e CEO. Mencionam, no seu *storytelling*, a marca pessoal dos fundadores (exemplo: António Alonso, Otero nas suas narrativas).

Tendo em conta os princípios de desenvolvimento de definições fornecidos nas fontes consultadas e os resultados obtidos aplicando o software NVivo e a visualização de Tag-Cloud, os autores tiveram a oportunidade de perceber como os termos associados a "Personal Brand - fundador" estão a ser utilizados por empresas longevas presentes na Euro-região Norte de Portugal e Galiza.

BIBLIOGRAPHICAL REFERENCES

- Aaker, D. A. (1991). Managing brand equity: capitalizing on the value of a brand name. *The Free Press*.
- Akram, U., Fülöp, M. T., Tiron-Tudor, A., Topor, D. I., & Căpușneanu, S. (2021). Impact of digitalization on customers' well-being in the pandemic period: Challenges and opportunities for the retail industry. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(14), 7533.
- American Marketing Association (1960), *Marketing Definitions: A Glossary of Marketing Terms*, AMA, Chicago, IL.
- Astrachan, C. & Botero, I. (2018). We are a family firm. *Journal of Family Business Management*, 8 (1), 2-21.
- Bendisch, F., Larsen, G. and Trueman, M. (2013) Fame and Fortune: A Conceptual Model of CEO Brands. *European Journal of Marketing*, 47, 596-614.
- Blomback, A., & Ramírez-Pasillas, M. (2012). Exploring the logics of corporate brand identity formation. *Corporate Communications: An International Journal*, 17(1), 7-28.
- Canziani, B.F., Welsh, D.H.B., Dana, P., & Ramadani, V. (2019). Claiming a family brand identity: The role of website storytelling. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 37(1).
- Chen, H.M. & Chung, H.M. (2016) How to Measure Personal Brand of a Business CEO. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 4, 305-324.
- Chrisman, J.J., Chua, J.H. & Steier, L. (2005), "Sources and consequences of distinctive familiness: an introduction, Entrepreneurship Theory and Practice, 29(3), 237-247.

-
- Cruz, A., & Karatzas, S. (2017b). Developing an effective digital presence. Em A. Heinze, G. Fletcher, T. Rashid, & A. Cruz, *Digital and social media marketing: A results-driven approach*, 138-160.
- George, M. (2004), "Heritage branding helps in global markets", *Marketing News*, 4 (13), p. 16.
- Hearn, A. (2008). Meat, Mask, Burden: Probing the contours of the branded self. *Journal of consumer culture*, 8(2), 197-217.
- Kapferer, J.-N. (2012). *The new strategic brand management: Advanced insights and strategic thinking* (5th ed.). Kogan Page.
- Kaputa, C. (2006). Creating a brand strategy: How to gain an advantage in today's highly competitive work environment. *American Society for Training & Development*. 90-91.
- Keller, K. L. (2009). Building strong brands in a modern marketing communications environment. *Journal of Marketing Communications*, 15(2-3), 139-155.
- Keller, K. L. (2011). Brands that transcend: How to navigate the future of brand management. *Marketing Management*, 20(2), 36.
- Keller, k. L. (2013). *Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity*. London: Pearson Education Limited.
- Keller, K. L. (2020). Consumer research insights on brands and branding: a JCR curation. *Journal of Consumer Research*, 46(5), 995-1001.
- Keller, K.L. & Richey, K. (2006), "The importance of corporate brand personality traits to a successful twenty-first century business", *Journal of Brand Management*, 14 (1-2), 74-81.
- Khedher, M. (2012). A Brand for Everyone: Guidelines for Personal Brand Managing. *The Journal of Global Business Issues*, 9(1), 19-27.
- Khedher, M. (2014). Personal Branding Phenomenon. *International Journal of Information, Business and Management*, 6(2), 34-40.
- Khedher, M. (2015). An inspiring resource for developing personal branding phenomena. *The Marketing Review*, 15(1), 117-131.
- Kotler, P. & Keller, K. (2006). *Gestão de Marketing*. Pearson Prentice Hall, Upper Sad-rio.
- Kotler, P. (2008). *Administração de Marketing*. São Paulo, Atlas S.A.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: Mudança do tradicional para o digital*. Conjuntura Actual Editora.
- Labrecque, L. I., Markos, E., & Milne, G. R. (2011). Online personal branding: processes, challenges, and implications. *Journal of Interactive Marketing*, 25(1), 37-50.
- Laxe, F. & Sousa, A. (2021). *Informe Socioeconómico do eixo Atlântico 2021: Relatório Socioeconómico do Eixo Atlântico 2021*. Eixo Atlântico do Noroeste Peninsular.
- McNally, D. and Speak, K.D. (2002) Be Your Own Brand. *American Salesman*, 47, 29-30.
- Miller, D. & Le Breton-Miller, I. (2005), Management Insights from Great and Struggling Family Businesses, *Long Range Planning*, 38 (6), 517-530.
- Montoya, P. & Vandehey, T. (2008) The Brand Called You: Create a Personal Brand That
- Mora, P., & Livat, F. (2013). Does storytelling add value to fine Bordeaux wines? *Wine Economics and Policy*, 2(1), 3-10.
- Morgan, M. (2011). Personal branding: Create your value proposition. *Strategic Finance*, 93(2), 13-14.
- Morrish, S.C., Miles, M.P. and Deacon, J.H. (2010), "Entrepreneurial marketing: acknowledging the entrepreneur and customer-centric interrelationship", *Journal of Strategic Marketing*, 18 (4), 303-316.
- Perkmann, M. (2003). Cross-Border Regions in Europe – Significance and drivers of regional cross-border co-operation. *European Urban and Regional Studies*, 10(2), 153-171.
-

-
- Perkmann, M. (2007). Policy entrepreneurship and multi-level governance: a comparative study of European cross-border regions. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 25(6), 861-879.
- Rampersad, H. K. (2008). A new blueprint for powerful and authentic personal branding. *Performance Improvement*, 47(6), 34-37.
- Reid, M., Luxton, S., & Mavondo, F. (2005). The relationship between integrated marketing communication, market orientation, and brand orientation. *Journal of Advertising*, 34(4), 11-23.
- Rossato, C., & Castellani, P. (2020). The contribution of digitalisation to business longevity from a competitiveness perspective. *The TQM Journal*, 32 (4), 617-645.
- Stanton, A. D. A., & Stanton, W. W. (2013). Building "Brand Me": Creating a Personal Brand Statement. *Marketing Education Review*, 23(1), 81-86.
- Turk, J.V., Jin, Y., Stewart, S. and Hipple, J.R. (2012) Examining the Interplay of an Organization's Prior Reputation, CEO's Visibility, and Immediate Response to a Crisis. *Public Relations Review*, 38, 574-583.

Determinantes e Consequências do Amor à Marca de Clubes de Futebol

Anabela de Figueiredo Marcos¹ & Luís Branco Roque²

¹ Coimbra Business School | ISCAC & CEOS.PP Coimbra, Instituto Politécnico de Coimbra, Portugal,
amarcos@iscac.pt

² Coimbra Business School | ISCAC, Instituto Politécnico de Coimbra, Portugal,
luis12roque@gmail.com

Resumo

O estudo analisa os determinantes e as consequências do amor à marca de Clubes de Futebol. Os resultados apuraram que a identificação com a marca e o valor percebido pelos adeptos são determinantes do amor à marca de Clubes de Futebol. Já a intenção de compra de *merchandising* e o passa-palavra revelaram-se consequências fundamentais do amor à marca dos Clubes de Futebol. Visa, assim, preencher uma lacuna na investigação sobre os principais determinantes e consequências do amor à marca no sector desportivo.

Palavras-Chave: Amor à Marca; Determinantes; Consequências; Sector Desportivo.

Abstract

The study analyses the determinants and outcomes of football club brand love. The results showed that identification with the brand and the value perceived by fans are determinants of football club brand love. On the other hand, merchandising purchase intention and word of mouth proved to be fundamental outcomes of football club brand love. It thus aims to fill a gap in research into the main determinants and outcomes of brand love in the sports sector.

Keywords: Brand Love; Determinants; Outcomes; Sports Sector.

1. INTRODUÇÃO

O amor à marca, no caso dos Clubes de Futebol, constitui uma variável de extrema relevância. Os clubes e os seus adeptos tornam-se mais próximos graças ao sentimento de amor e paixão. Logo, o amor à marca é um tema muito explorado pelos estudos de comportamento de consumidores desportivos, principalmente no mundo do futebol (Santanna & Sobrinho, 2010). Quando um adepto passa de apenas gostar de um clube e passa a sentir algo mais forte, como o sentimento de amor, esse mesmo sentimento passa a ser mais profundo e duradouro, passando o amor pelo clube e/ou marca a ser imprescindível para o adepto (Albert & Merunka, 2013).

O amor é visto como um dos sentimentos positivos mais fortes que o ser humano pode sentir. A palavra amor é utilizada para descrever um sentimento forte em relação a algo, seja pessoas, objetos, sítios, etc. Amar uma marca é um sentimento mais forte do que simplesmente gostar de uma marca e está relacionado com a maneira como as marcas constroem a sua identidade individual (Ahuvia, 2005).

Sternberg (1986) identificou o amor interpessoal como tendo três dimensões que se relacionam entre si: intimidade, paixão e decisão/compromisso. A intimidade refere-se ao sentimento de conexão e deriva de um investimento emocional numa relação interpessoal. A paixão leva à excitação física e psicológica e deriva de um envolvimento motivacional. Por fim, a decisão/compromisso é a componente cognitiva do amor.

Marcas que são amadas pelos seus seguidores despertam sentimentos, entusiasmo, apreciação e desejo nos mesmos (Martín et al., 2020). Martín et al. (2020), baseando-se em estudos previamente realizados, sugerem a existência de seis componentes do amor à marca: Paixão, Conexão com a marca, Recompensas intrínsecas, Apego emocional, Pensamento e uso frequente e Alta qualidade.

Segundo Rivera Camino e Aya Molero (2012), uma ligação emocional forte é desenvolvida devido a três fatores não ligados à personalidade do indivíduo, sendo eles:

- 1) Família, as ligações afetivas para com um clube são normalmente passadas por familiares, nos primeiros anos de vida;
- 2) Grupos de referência, os humanos dependem da opinião de outros pertencentes ao seu círculo fechado para desenvolver interações diretas;
- 3) Cultura, alguns valores são partilhados dentro de uma sociedade, logo, a identificação com um clube pode ser benéfica para as comunidades, pois pode fortalecer a integração na mesma.

O amor à marca é influenciado também pelos pares, especialmente em consumidores adolescentes, o que leva a um fortalecimento da ligação com a marca (Huang et al., 2012). As celebridades também assumem um grande peso, no que toca à transmissão de valores da marca, que, consequentemente, serão absorvidos pelos outros consumidores, o que resulta também num fortalecimento das ligações e do amor à marca. Segundo Kaufmann et al. (2016), o amor à marca é a disposição para se envolver ativamente na cocriação numa comunidade da marca. Isto faz com que seja possível afirmar que o amor à marca pode aumentar a suscetibilidade à influência normativa sob efeitos de pares, pois essa suscetibilidade é influenciada por interações sociais (Savani et al., 2015).

Vários são os fatores que influenciam o amor à marca no sector desportivo. Entre estes, considerámos importantes a identificação com a marca e o valor percebido da marca pelos adeptos. Por sua vez, as consequências do amor à marca são a intenção de compra de *merchandising* e o passa-palavra.

O presente estudo encontra-se estruturado da seguinte forma. Em primeiro lugar, realiza-se uma revisão exaustiva da literatura que ajuda a clarificar a ligação entre as variáveis escolhidas para esta investigação. Em seguida, são propostos o modelo conceptual e as hipóteses de investigação. Posteriormente, descreve-se a metodologia adoptada e discutem-se os resultados empíricos.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. DETERMINANTES DO AMOR À MARCA NO MUNDO DO FUTEBOL

Neste estudo, considerámos como determinantes fundamentais do amor à marca, a identificação com a marca e o valor percebido da marca.

A identificação do cliente com a marca refere-se a uma conexão psicológica ou emocional resiliente, que sugere comportamento futuro e relacionamento de longo prazo (Rather et al., 2018; So et al., 2013). A identificação do cliente com a marca é definida como a medida em que o consumidor vê a sua própria imagem como algo que se sobrepõe à imagem da marca (Bhattacharya & Sen, 2003) ou como o estado psicológico de um cliente de perceber, sentir e valorizar a sua pertença a uma marca (Lam et al., 2013). Os clientes constroem o seu senso de identidade e expressam-se por meio de relacionamentos socialmente identificados (Keh & Xie, 2009).

Pesquisas anteriores sobre a identificação da marca com o consumidor demonstraram que os consumidores são atraídos por marcas que compartilham os mesmos atributos de autodefinição (Kuenzel & Halliday, 2008; So et al., 2017). Por esse motivo, este conceito é um poderoso preditor de comportamentos do consumidor, como intenção de recompra e boca a boca, à medida que os indivíduos percebem que a marca reflete os seus valores (Bhattacharya & Sen, 2003; Romero, 2017).

O valor percebido é um dos conceitos mais influentes para entender as decisões do espectador (Byon et al., 2013). O valor percebido é definido como “a avaliação global do consumidor sobre a utilidade de um produto (ou serviço) com base nas percepções do que é recebido e do que é dado” (Zeithaml, 1988, p. 14). Tem sido considerado um antecedente importante do comportamento fiel do cliente, como a recompra (Cronin, Brady, & Hult, 2000; Parasuraman & Grewal, 2000).

Existem duas abordagens de valor percebido. A primeira é unidimensional, onde o valor percebido é o resultado de uma avaliação geral da utilidade do consumidor em relação a um determinado produto ou serviço (Zeithaml, 1988); e a segunda é multidimensional, onde noções de preço, qualidade, benefícios, sacrifícios e motivações de natureza hedônica também são incluídas na avaliação do consumidor. A segunda abordagem permite uma análise mais complexa baseada na conceção comportamental de valor, de forma ampla e por meio dos seus componentes. Desta maneira, Sweeny e Soutar (2001) desenvolveram uma escala de valor percebido, com quatro dimensões de valor: funcional, emocional, económica e social. Já Sheth et al. (1991) sugeriram cinco dimensões para o valor percebido, sendo elas de cariz social, emocional, funcional, epistémica e valor condicional.

O valor percebido dos desportos de elite reconhece as visões subjetivas dos indivíduos sobre o que constitui o sucesso desportivo internacional, em vez de determinar previamente o seu significado. Por exemplo, o valor percebido dos desportos de elite não está particularmente ligado a uma vitória num determinado evento desportivo, mas sim a uma avaliação sumária individual e global sobre o valor dos desportos de elite do país no contexto internacional (A. Silva et al., 2020).

2.2. CONSEQUÊNCIAS DO AMOR À MARCA NO MUNDO DO FUTEBOL

Como consequências do amor à marca, consideram-se, neste estudo, as variáveis: intenção de compra de *merchandising* e passa-palavra.

Os consumidores de desporto com níveis mais elevados de identificação geralmente têm maiores intenções de assistir a eventos desportivos e a eventos na televisão e a comprar *merchandising* de equipas/atletas (Shapiro et al., 2019). Zhang et al. (2018) explicam que o empoderamento dos consumidores determina a sua confiança e contentamento percebidos em relação às suas práticas de compra e à sua intenção de compra.

O passa-palavra, *Word of Mouth* (WOM) em inglês, é uma ação que pode fornecer motivos para que todos prefiram falar sobre produtos (Febiana, 2014). O WOM ajuda os consumidores a descobrir mais informações sobre produtos ou serviços a partir das experiências de outros consumidores que os utilizaram pela primeira vez. Um WOM positivo aumentará a decisão de compra do consumidor (Ayuningsih & Maftukhah, 2020).

Os consumidores nos setores de serviços tendem a perceber que as informações subjetivas e avaliativas fornecidas por outras pessoas com experiência anterior de consumo são mais úteis para a sua tomada de decisão do que as informações oferecidas pelas entidades empresariais (Murray, 1991). A recomendação WOM é aceite como uma ferramenta promocional mais eficaz do que a publicidade convencional no consumo de serviços (Liu, 2006). O desporto de espectadores é considerado como parte do setor de serviços, pois os espectadores consomem eventos que possuem características intangíveis e experienciais (Ko et al., 2011), tendo, por isso, a recomendação WOM uma grande influência no comportamento de observação desportiva dos consumidores de desporto (Asada & Ko, 2016).

A importância do WOM no marketing desportivo tem vindo a aumentar, uma vez que as redes sociais se tornaram uma importante plataforma para os consumidores desportivos partilharem os seus conhecimentos e experiências (Abeza et al., 2017). No ambiente das redes sociais, os consumidores leais geralmente tendem a ser embaixadores da marca para outros consumidores (Burmman, 2010). Os membros de comunidades de marcas baseadas nas redes sociais que mostram altos níveis de lealdade para com a marca são propensos a iniciar um E-WOM positivo (Habibi et al., 2014).

3. MODELO DE INVESTIGAÇÃO E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

A existência de boas opiniões e crenças do consumidor na identificação com as marcas desempenhará um papel importante na formação do amor do consumidor às marcas. De acordo com estudos efetuados com base no impacto da identificação com a marca no amor à marca (Alnawas & Altarifi, 2016; Carroll & Ahuvia 2006; Coelho et al. 2019; Fitriani & Achmad 2021; Harjadi et al., 2023), é possível propor a seguinte hipótese:

H1. A Identificação com a Marca tem um impacto positivo no Amor à Marca.

Vários estudos previamente publicados referiram a relação entre o amor à marca e o valor percebido, tais como os de Bairrada et al. (2018), Huber et al. (2015), Junaid e Hussain (2016), e Junaid et al. (2020), os quais encontraram uma relação positiva e significativa entre o valor percebido e o amor à marca. Com base nesses estudos, é proposta a seguinte hipótese:

H2. O Valor Percebido tem um impacto positivo no Amor à Marca.

Batra et al. (2012) defenderam que o amor à marca resulta numa necessidade de possuir a marca e de existir uma relação, o que, conseqüentemente, leva a despendar recursos financeiros e tempo com a mesma. De acordo com o estudo de Khan et al. (2021), o amor à marca influencia positivamente a intenção de compra. Outros estudos também confirmam essa relação (Fetscherin, 2014; Kudeshia et al., 2016; Bairrada et al., 2019). É então possível propor a seguinte hipótese:

H3. O Amor à Marca tem um impacto positivo na Intenção de Compra de Merchandising.

Segundo os estudos de Ayuningsih e Maftukhah (2020), Bıçakcıoğlu et al. (2018), Kudeshia et al. (2016), e Martín et al. (2020) existe uma relação direta entre o Amor à Marca e o *Word of Mouth*. Também, nos estudos de Liebl et al. (2022) e Paruthi et al. (2023), foi concluído que existe uma relação positiva entre o amor à marca e a intenção de compra mediada pelo *word of mouth*. Os resultados do amor à marca por parte de um consumidor fornecerão opiniões positivas e *feedback* a outros consumidores (Mangkini, 2016). Graças a estes estudos, é proposta a seguinte hipótese:

H4. O Amor à Marca tem um impacto positivo no Word of Mouth.

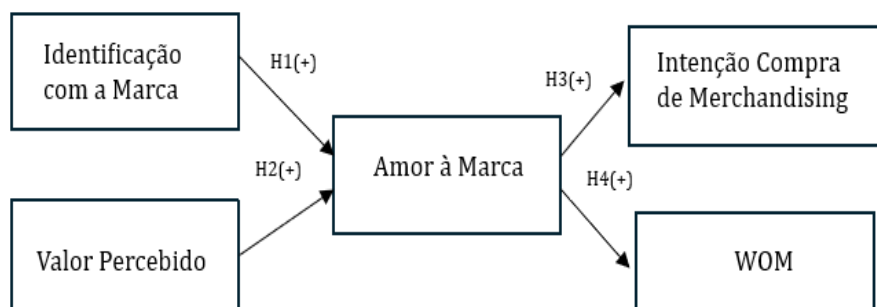


Figura 1 – Proposed Conceptual Model

3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

O modelo conceptual proposto no presente estudo encontra-se representado na Figura 1. O modelo de investigação propõe como determinantes do amor à marca, a identificação com a marca e o valor Percebido no contexto do desporto. Como consequências do amor à marca foram consideradas as variáveis Intenção de Compra de *Merchandising* e Word-of-Mouth (WOM). Com este propósito, iremos testar um modelo de mediação total, em que o amor à marca é a variável mediadora entre as variáveis independentes, identificação com a marca e valor percebido e as variáveis finais, Intenção de Compra de *Merchandising* e WOM.

3.1. SELEÇÃO DA AMOSTRA E RECOLHA DE DADOS

Este estudo utilizou um questionário estruturado e recorreu a uma amostra não probabilística de conveniência. O inquérito foi desenvolvido em formato *online*, tendo-se usado o correio eletrónico e as redes sociais Facebook e Instagram. Foram obtidas 160 respostas válidas. Quanto ao género dos respondentes, foram obtidas 73 respostas do género masculino, que corresponde a 46,5%, 86 do género feminino, que corresponde a 53,75 e 1 que se classifica como outro, que corresponde a 0,6%. Relativamente ao estado civil, verifica-se que a maioria dos respondentes são solteiros, com 46,3%, seguidos dos casados, com 39,4%. Relativamente à idade dos respondentes, verifica-se que os escalões de idade mais representativos estão entre os intervalos de menos de 18 anos, 50 a 60 anos e 18 a 29 anos, com 23,8%, 20,6% e 20,6% respetivamente.

3.2. ESCALAS DE MEDIDA

As escalas de medida de todas as variáveis foram validadas pela literatura e avaliadas através de uma escala de Likert de sete pontos, em que 1 equivale a “Discordo Totalmente” e 7 a “Concordo Totalmente”. A escala para medir a Identificação com a Marca foi retirada de Karjaluoto et al. (2016) e Wang e Tang (2018). A escala utilizada para medir o Valor Percebido foi adaptada de Behnam et al. (2020) Garcia-Fernández et al. (2018), Sato et al. (2018), Shapiro et al. (2019), e S.C. Silva et al. (2020). A escala utilizada para medir o Amor à Marca foi adaptada de Carroll e Ahuvia (2006). A escala utilizada para medir a Intenção de Compra de *Merchandising* foi adaptada de Köse et al (2021). A escala utilizada para medir o *Word-of- Mouth* foi adaptada de Köse et al. (2021) e Martín et al. (2020).

4. ANÁLISE E RESULTADOS

4.1. MODELO DE MEDIDA

Uma triagem inicial de cada escala foi realizada utilizando correlações item-total e análise factorial exploratória (EFA), recorrendo ao SPSS 29.0. Usando a abordagem de duas etapas de Anderson e Gerbing (1988), estimou-se um modelo de medida antes de testar as hipóteses usadas no modelo estrutural. A análise dos dados foi realizada através da análise factorial confirmatória (CFA) e dos modelos de equações estruturais (SEM) usando o software estatístico AMOS (*Analysis of Moment Structures*) versão 29.0. Foram utilizados procedimentos de estimação de máxima verossimilhança, uma vez que estes proporcionam maior segurança em amostras que podem não apresentar uma normalidade multivariada.

O modelo de medida ajusta-se adequadamente aos dados. O qui-quadrado deste modelo é igual a 2,215 ($X^2=276.918$, $df=125$, $p<0.01$). O qui-quadrado é sensível ao tamanho da amostra, pelo que também avaliamos índices de ajustamento adicionais (1) *normed fit index* (NFI), (2) *incremental fit index* (IFI), (3) *Tucker-Lewis coefficient* (TLI) e (4) *comparative fit index* (CFI). Estes índices de ajustamento são superiores a 0.9 (NFI=0.93, IFI=0.96, TLI=0.95 e CFI=0.96). Como os índices ajustados podem ser melhorados estimando livremente mais termos, também avaliamos o *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA), que é de 0,087.

CFA permite a realização de testes de validade convergente, validade discriminante e fiabilidade das variáveis do estudo. Um método comumente usado para estimar a validade convergente examina o peso de cada fator das variáveis a medir (Anderson & Gerbing, 1988). Seguindo as recomendações de Hair *et al.* (2014), os pesos de factores maiores do que 0,5 são considerados muito significativos. Adicionalmente, usaremos a variância média extraída (AVE) para avaliar a validade convergente. Fornell e Larcker (1981) sugeriram que as medidas com validade convergente devem conter menos do que 50% do erro da variância (AVE deve ser igual ou acima de 0,5). A validade convergente foi alcançada neste estudo, porque todos os pesos dos factores (loadings) excedem 0,5 e todas as variâncias médias extraídas (*average variance extracted* -AVE) foram superiores a 0,5.

Em seguida, utilizou-se a CFA para avaliar a validade discriminante. A validade discriminante foi avaliada através de dois métodos. Se a AVE de cada par de variáveis for maior do que a correlação ao quadrado entre essas duas variáveis, a validade discriminante das variáveis é suportada (Fornell & Larcker, 1981). Por seu turno, Gaski (1984) sugere a existência de validade discriminante se a correlação entre uma escala e outra não for tão alta como o coeficiente alfa de cada escala. Esses testes demonstraram que existe validade discriminante neste trabalho.

Para avaliar a fiabilidade, a fiabilidade compósita (CR) para cada variável foi gerada a partir do CFA. A CR de cada escala deve exceder o limite de 0,7 (Bagozzi, 1980). Como mostra a Tabela 1, os coeficientes de fiabilidade compósita de todos os construtos são excelentes, sendo superiores a 0,9. O indicador alfa de Cronbach também foi usado para avaliar a fiabilidade inicial das escalas, considerando um valor mínimo de 0,7 (Cronbach, 1970; Nunnally, 1978). Como se pode ver na Tabela 1, os valores do coeficiente alfa estão acima de 0,9, pois variam entre 0,92 e 0,96, exibindo fiabilidade. A Tabela 1 mostra ainda os valores da variância média extraída (AVE) e da fiabilidade compósita (CR) para cada variável e os valores da correlação entre as variáveis.

Tabela 1 – Matriz da Correlação de Factores e Informação das Medidas

Construct	CR	AVE	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅
Identificação com a Marca (X ₁)	.95	.82	.95				
Valor Percebido (X ₂)	.92	.79	.58	.92			
Amor à Marca (X ₃)	.96	.83	.83	.59	.96		
Intenção Compra de Merchandising (X ₄)	.96	.90	.73	.61	.79	.96	
WOM (X ₅)	.94	.84	.76	.59	.59	.80	.95

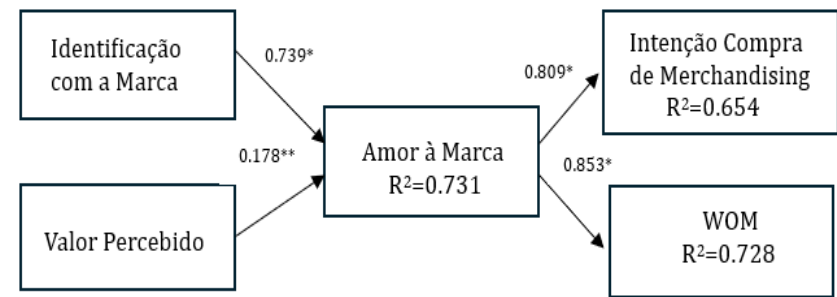
Nota: Na diagonal (itálico) encontram-se os coeficientes do alfa de Cronbach.
Abreviaturas: AVE: variância média extraída; CR: fiabilidade compósita.

Tabela 2 - Escalas de medida, resultados de parâmetros estimados estandardizados e valores t do modelo de medida

Medidas	Loadings Estandarizados	t-Value
<i>Identificação com a Marca</i>		
- Identifico-me fortemente com a marca do meu clube favorito (<i>IMarc1</i>)	0.919	15.169
- É importante para mim que a minha equipa favorita ganhe (<i>IMarc2</i>)	0.777	11.605
- A marca do meu clube favorito simboliza o que eu acredito (<i>IMarc3</i>)	0.964	16.519
- A marca do meu clube favorito tem um grande significado para mim (<i>IMarc4</i>)	0.954	16.195
<i>Valor Percebido</i>		
- Os bilhetes para ver um jogo da minha equipa favorita têm um preço acessível (<i>Valper1</i>)	0.931	15.157
- Quando assisto a um jogo de futebol do meu clube favorito, sinto que estou a receber o valor do meu dinheiro (<i>Valper2</i>)	0.819	12.390
- Os bilhetes para ver o meu clube favorito têm um preço razoável (<i>Valper3</i>)	0.916	14.757
<i>Amor à Marca</i>		
- Sinto-me emocionalmente ligado ao meu clube favorito (<i>Amor1</i>)	0.934	15.587
- Eu sou muito ligado ao meu clube favorito (<i>Amor2</i>)	0.916	15.070
- O meu clube favorito é maravilhoso (<i>Amor3</i>)	0.865	16.687
- Eu amo o meu clube favorito (<i>Amor4</i>)	0.916	15.067
- Eu sou apaixonado pelo meu clube favorito (<i>Amor5</i>)	0.924	15.303
<i>Intenção de Compra de Merchandising</i>		
- No futuro, comprar produtos de <i>merchandise</i> licenciados do meu clube favorito é algo que pretendo fazer (<i>Imerch1</i>)	0.954	16.213
- No futuro, pretendo comprar produtos de <i>merchandise</i> licenciados do meu clube favorito (<i>Imerch2</i>)	0.986	17.274
- É provável que compre produtos de <i>merchandise</i> licenciados do meu clube favorito no futuro (<i>Imerch3</i>)	0.905	14.792
<i>WOM</i>		
- Eu promovo o meu clube favorito entre as pessoas que conheço (<i>Wom1</i>)	0.896	14.438
- Vou incentivar os meus amigos e familiares a assistirem aos jogos do meu clube favorito (<i>Wom2</i>)	0.950	16.012
- Vou incentivar os meus amigos e familiares a assistirem aos jogos do meu clube favorito ao vivo (<i>Wom3</i>)	0.905	15.344

4.2. MODELO ESTRUTURAL

O modelo estrutural ajusta-se muito bem aos dados ($X^2=313.734732$, $df=130$, $p<0.01$; $NFI=0.92$, $IFI=0.95$, $TLI=0.94$, $CFI=0.95$, $RMSEA=0.094$). Este modelo está representado na figura 2.



R²=squared multiple correlations; * $p<0.001$; ** $p<0.01$.

Figura 2 – Modelo Estrutural

Os resultados na tabela 3 mostram as relações propostas no modelo estrutural. O modelo suporta as quatro hipóteses propostas.

Table 3 – Estimação dos Resultados do Modelo Estrutural

Path		Coefficientes Estandarizados	t-Value	Hipóteses
Identificação com a Marca	Amor à Marca	0.739*	10.991	H1 (+): S
Valor Percebido	Amor à Marca	0.178**	2.989	H2 (+): S
Amor à Marca	Intenção Compra Merchandising	0.809*	13.408	H3 (+): S
Amor à Marca	WOM	0.853*	13.415	H4 (+): S

Nota: * $p\leq0.001$; ** $p\leq0.01$.

De acordo com Bollen (1989), a análise dos efeitos totais (efeitos diretos e indiretos) torna-se muito importante, uma vez que apenas a análise dos efeitos diretos pode não ser reveladora. A análise dos efeitos indiretos destaca a importância da mediação das variáveis para explicar a intenção de compra de *merchandising* e o passa-palavra, como podemos observar na Tabela 4.

Utilizamos a técnica Bootstrapping com uma amostra de 2.000 observações aleatórias geradas a partir da amostra original e um intervalo de confiança de 95% também utilizado na estimativa do modelo proposto. A análise dos efeitos totais e dos efeitos indiretos apenas é possível usando este método de estimação.

Table 4 – Efeitos Diretos, Indiretos e Totais Estandarizados

Paths		Efeitos Diretos	Efeitos Indiretos	Efeitos Totais
Identificação com a Marca	Amor à Marca	0.739*	-	0.751*
Valor Percebido	Amor à Marca	0.178**	-	0.178*
Amor à Marca	Intenção Compra <i>Merchandising</i>	0.809*	-	0.809*
Identificação com a Marca	Intenção Compra <i>Merchandising</i>	-	0.597*	0.597*
Valor Percebido	Intenção Compra <i>Merchandising</i>	-	0.144**	0.144**
Amor à Marca	WOM	0.853*	-	0.853*
Identificação com a Marca	WOM	-	0.630*	0.630*
Valor Percebido	WOM	-	0.152**	0.152**

Nota: * $p \leq 0.001$; ** $p \leq 0.01$.

5. DISCUSSÃO E RESULTADOS

Quando se analisam os efeitos diretos, a identificação com a marca de um clube de futebol evidencia um impacto muito mais forte no amor a esse clube de futebol do que o valor percebido pelos adeptos. Quanto à influência do amor à marca, este revela ser um forte determinante quer da intenção de compra de *merchandising* quer do passa-palavra.

É de sublinhar, porém, que se devem investigar os efeitos totais (diretos e indiretos), porque a consideração dos efeitos totais dar-nos-á uma avaliação mais rigorosa das relações entre as variáveis em análise. Quando se analisam os efeitos totais (diretos e indiretos), o efeito total mais forte na intenção de compra de *merchandising* resulta do amor à marca, seguido da identificação com a marca. Já o valor percebido, embora exerça um valor significativo na intenção de compra de *merchandising*, este é muito mais fraco. Quanto ao efeito total (direto e indireto) no passa-palavra, o amor à marca é o mais forte, seguido na identificação com a marca e finalmente do valor percebido, embora o efeito do valor percebido no WOM seja mais fraco.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abeza, G., O'Reilly, N., Seguin, B., & Nzindukiyimana, O. (2017). Social Media as a Relationship Marketing Tool in Professional Sport: A Netnographical Exploration. *International Journal of Sport Communication*, 10(3), 325-358.

Ahuvia, A. (2005). Beyond the Extended Self: Loved Objects and Consumers' Identity Narratives. *Journal of Consumer Research*, 32(1), 171-184.

Albert, N. & Merunka, D. (2013). The role of brand love in consumer-brand relationships. *Journal of Consumer Marketing*, 30(3), 258-266.

Alnawas, I. & Altarifi, S. (2016). Exploring the role of brand identification and brand love in generating higher levels of brand loyalty. *Journal of Vacation Marketing*, 22(2), 111-128.

Anderson, J.C. & Gerbing, D.W. (1988). Structural equation modeling in practice: a review and recommend two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.

Asada, A., & Ko, Y. J. (2016). Determinants of Word-of-Mouth Influence in Sport Viewership. *Journal of Sport Management*, 30(2), 192-206.

Ayuningsih, F., & Maftukhah, I. (2020). The Influence of Product Knowledge, Brand Image, and Brand Love on Purchase Decision through Word of Mouth. *Management Analysis Journal*, 9(4), 355-369.

Bagozzi, R.P. (1980). *Causal Models in Marketing*, John Wiley, New York, NY.

-
- Bairrada, C. M., Coelho, F., & Coelho, A. (2018). Antecedents and outcomes of brand love: Utilitarian and symbolic brand qualities. *European Journal of Marketing*, 52(3-4), 656-682.
- Bairrada, C. M., Coelho, A., & Lizanets, V. (2019). The impact of brand personality on consumer behavior: the role of brand love. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 23 (1), 30-47.
- Batra, R., Ahuvia, A., & Bagozzi, R. P. (2012). Brand Love. *Journal of Marketing*, 76(2), 1-16.
- Behnam, M., Sato, M., Baker, B. J., Delshab, V., & Winand, M. (2020). Connecting Customer Knowledge Management and Intention to Use Sport Services Through Psychological Involvement, Commitment, and Customer Perceived Value. *Journal of Sport Management*, 34, 591-603.
- Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2003). Consumer-Company Identification: A Framework for Understanding Consumers' Relationships with Companies. *Journal of Marketing*, 67(2), 76-88.
- Bıçakcıoğlu, N., İpek, I., & Bayraktaroğlu, G. (2018). Antecedents and outcomes of brand love: the mediating role of brand loyalty. *Journal of Marketing Communications*, 24(8), 863-877.
- Bollen, K.A. (1989). *Structural Equations with Latent Variables*, John Wiley and Sons, New York, NY.
- Burmann, C. (2010). A call for "User-Generated Branding". *Journal of Brand Management*, 18(1), 1-4.
- Byon, K. K., Zhang, J. J., & Baker, T. A. (2013). Impact of core and peripheral service quality on consumption behavior of professional team sport spectators as mediated by perceived value. *European Sport Management Quarterly*, 13(2), 232-263.
- Carroll, B. A., & Ahuvia, A. C. (2006). Some antecedents and outcomes of brand love. *Marketing Letters*, 17(2), 79-89.
- Coelho, A., Bairrada, C., & Peres, F. (2019). Brand communities' relational outcomes, through brand love. *Journal of Product & Brand Management*, 28(2), 154-165.
- Cronbach, L.J. (1970). *Essentials of Psychological Testing*, Harper and Row, New York, NY.
- Cronin, J. J., Brady, M. K., & Hult, G. T. M. (2000). Assessing the effects of quality, value, and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environments. *Journal of Retailing*, 76, 193-218.
- Febiana, D., Kumadji, S., & Sunarti (2014). Pengaruh word of mouth terhadap minat beli serta dampaknya pada keputusan pembelian (Survei pada Pengunjung yang Melakukan Pembelian pada Biker's Resto dan Cafe di Kota Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 16(1), 1-6.
- Fetscherin, M. (2014). What type of relationship do we have with loved brands?. *Journal of Consumer Marketing*, 31 (6/7), 430-440.
- Fitriani, A., & Achmad, G. N. (2021). The effect of brand identification and brand image on brand love and brand loyalty on iphone smartphone product users in Samarinda. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, 5(2), 420-432.
- Fornell, C. & Larcker, D.F. (1981). Evaluating structural equation models with unobserved variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50.
- García-Fernández, J., Gálvez-Ruíz, P., Fernández-Gavira, J., Vélez-Colón, L., Pitts, B., & Bernal-García, A. (2018). The effects of service convenience and perceived quality on perceived value, satisfaction and loyalty in low-cost fitness centers. *Sport Management Review*, 21(3), 250-262.
- Gaski, J.F. (1984). The theory of power and conflict in channels of distribution. *Journal of Marketing*, 48 (3), 9-29.
- Habibi, M. R., Laroche, M., & Richard, M.-O. (2014). The roles of brand community and community engagement in building brand trust on social media. *Computers in Human Behavior*, 37(0747-5632), 152-161.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E., & Latham, R. (2014). *Multivariate data analysis*, 7th ed., Pearson Prentice Hall, Upper Saddle Rivers, New Jersey, NJ.
- Harjadi, D., Fatmasari, D., & Hidayat, A. (2023). Consumer identification in cigarette industry: Brand authenticity, brand identification, brand experience, brand loyalty and brand love. *Uncertain Supply Chain Management*, 11, 481-488.
- Huber, F., Meyer, F., & Schmid, D. A. (2015). Brand love in progress – the interdependence of brand love antecedents in consideration of relationship duration. *The Journal of Product and Brand Management*, 24(6), 567-579.
-

-
- Huang, Y., Wang, L., & Shi, J. (2012). How Attachment Affects the Strength of Peer Influence on Adolescent Consumer Behavior. *Psychology and Marketing*, 29(8), 558-567.
- Junaid, M., & Hussain, K. (2016). Impact of brand personality, perceived quality and perceived value on brand love; moderating role of emotional stability. *Middle East Journal of Management*, 3(4), 278.
- Junaid, M., Hussain, K., Akram, U., Asghar, M.M., Zafar, S., & Hou, F. (2020). Brand love: the emotional bridge between tourists' perceived value and well-being, *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 25(12), 1329-1342.
- Karjaluoto, H., Munnukka, J., & Salmi, M. (2016). How do brand personality, identification, and relationship length drive loyalty in sports? *Journal of Service Theory and Practice*, 26(1), 50-71.
- Keh, H. T., & Xie, Y. (2009). Corporate reputation and customer behavioral intentions: The role of trust, identification and commitment. *Industrial Marketing Management*, 38, 732-742.
- Khan, M.A., Zulqarnain, M., Bhatti, Z.A., & Raza, A. (2021). Higher-Order Utilitarian and Symbolic Antecedents of Brand Love and Consumers' Behavioral Consequences for Smartphones, *Journal of Relationship Marketing*, 20(3), 177-203.
- Kaufmann, H.R., Loureiro, S.M.C. & Manarioti, A. (2016). Exploring behavioural branding, brand love and brand co-creation. *Journal of Product and Brand Management*, 25(6), 516-526.
- Ko, Y. J., Zhang, J. J., Cattani, K., & Pastore, D. L. (2011). Assessment of event quality of major spectator sports. *Managing Service Quality*, 21, 304-322.
- Köse, H., Argan, M., & Hedlund, D. P. (2020). The influence of perceived fan orientation on satisfaction, loyalty and sport consumption behaviors. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship* 22(4), 699-720.
- Kudeshia, C., Sikdar, P., & Mittal, A. (2016). Spreading love through fan page liking: A perspective on small scale entrepreneurs. *Computers in Human Behavior*, 54, 257-270.
- Kuenzel, S., & Halliday, S. V. (2008). Investigating antecedents and consequences of brand identification. *Journal of Product and Brand Management*, 17, 293-304.
- Lam, S. K., Ahearne, M., Mullins, R., Hayati, B., & Schillewaert, N. (2013). Exploring the dynamics of antecedents to consumer-brand identification with a new brand. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(2), 234-252.
- Liebl, H., Turčínková, J., Rupert, B., & Magano, J. (2022) Do you love me? The relationship between sport-related branded entertainment and brand love, *Cogent Business & Management*, 9(1), DOI: 10.1080/23311975.2022.2143014.
- Liu, Y. (2006). Word of mouth for movies: Its dynamics and impact on box office revenue. *Journal of Marketing*, 70(3), 74-89.
- Martín, F., Toledo, L.D., & Palos-Sánchez, P.R. (2020). How deep is your love? Brand love analysis applied to football teams. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, 21(4), 669-693.
- Murray, K. B. (1991). A test of services marketing theory: Consumer information acquisition activities. *Journal of Marketing*, 55, 10-25.
- Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric Theory*, 2nd ed., McGraw-Hill, New York, NY.
- Parasuraman, A., & Grewal, D. (2000). The impact of technology on the quality-value-loyalty chain: A research agenda. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28, 168-174.
- Paruthi, M., Kaur, H., Islam, J.U., Rasool, A., & Thomas, G. (2023). Engaging consumers via online brand communities to achieve brand love and positive recommendations. *Spanish Journal of Marketing – ESIC*, 27(2), 138-157.
- Rather R. A., Tehseen S., & Parrey S. (2018). Promoting customer brand engagement and brand loyalty through customer brand identification and value congruity. *Spanish Journal of Marketing - ESIC*, 22(3), 319-337.
- Rivera Camino, J. & Molero Ayala, V. (2012). *Marketing y Fútbol*, ESIC, Madrid.
- Romero, J. (2017). Customer engagement behaviors in hospitality: Customer-based antecedents. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 26(6), 565-584.
- Santana, E. E. P. & Sobrinho, Z. A. (2010). Amor à Marca: um Estudo sobre seus Consequentes e Antecedentes com Torcedores- Consumidores de Futebol. *XXXIV Encontro da Anpad*. Anais.
-

-
- Sato, S., Gipson, C., Todd, S., & Harada, M. (2018). The relationship between sport tourists' perceived value and destination loyalty: an experience-use history segmentation approach. *Journal of Sport & Tourism*, 22(2), 173-186.
- Savani, K., Wadhwa, M., Uchida, Y., Ding, Y., & Naidu, N. V. R. (2015). When norms loom larger than the self: Susceptibility of preference-choice consistency to normative influence across cultures. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 129, 70-79.
- Shapiro, S. L., Reams, L., & So, K. K. F. (2019). Is it worth the price? The role of perceived financial risk, identification, and perceived value in purchasing pay-per-view broadcasts of combat sports. *Sport Management Review*, 22(2), 235-246.
- Sheth, J. N., Newman, B. I., & Gross, B. L. (1991). Why we buy what we buy: A theory of consumption values. *Journal of Business Research*, 22(2), 159-170.
- Silva, A., Monteiro, D., & Sobreiro, P. (2020). Effects of sports participation and the perceived value of elite sport on subjective well-being. *Sport in Society*, 23(7), 1202-1216.
- Silva, S. C., Duarte, P., Machado, J. C., & Martins, C. (2020). Cause-related marketing in online environment: the role of brand-cause fit, perceived value, and trust. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 17(2), 135-157.
- So, K. K. F., King, C., Sparks B., & Wang Y. (2013). The influence of customer brand identification on hotel brand evaluation and loyalty development. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 31-41.
- So, K. K. F., King, C., Hudson, S., & Meng, F. (2017). The missing link in building customer brand identification: The role of brand attractiveness. *Tourism Management*, 59, 640-651.
- Sternberg, R. J. (1986). A triangular theory of love. *Psychological Review*, 93(2), 119-135.
- Sweeney, J. C., & Soutar, G. N. (2001). Consumer perceived value: The development of a multiple item scale. *Journal of Retailing*, 77(2), 203-220.
- Wang, M. C. H., & Tang, Y. Y. (2018). Examining the antecedents of sport team brand equity: A dual-identification perspective. *Sport Management Review*, 21(3), 293-306.
- Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52(July), 2-22.
- Zhang, M., Ren, C., Wang, G. A., & He, Z. (2018). The impact of channel integration on consumer responses in omni-channel retailing: The mediating effect of consumer empowerment. *Electronic Commerce Research and Applications*, 28, 181-193.
-

Estratégia Competitiva das Startups: Caso de Estudo da AppGeneration

Ana Matos¹, Catarina Machado², Christian Lopes³, Isa Almeida⁴, Lara Correia⁵ e
Manuel Au-Yong-Oliveira⁶

¹ DEGEIT, Universidade de Aveiro, abgm@ua.pt

² DLC, Universidade de Aveiro, cata.machado@ua.pt

³ DEGEIT, Universidade de Aveiro, christianlopes@ua.pt

⁴ DEGEIT, Universidade de Aveiro, isa.gabriela@ua.pt

⁵ DEGEIT, Universidade de Aveiro, lclcorreia@ua.pt

⁶INESC TEC, GOVCOPP, DEGEIT, Universidade de Aveiro, 3810-193 Aveiro, Portugal, mao@ua.pt

Resumo

As startups, ao entrarem no mercado, por serem uma novidade, encontram dificuldades como a incerteza e a falta de confiança de terceiros, nomeadamente de possíveis fornecedores e clientes, uma vez que, na maioria dos casos, pretendem atingir um mercado ainda em desenvolvimento. Desta forma, é fundamental que estas adotem estratégias competitivas e inovadoras, que as permitam tornarem-se atrativas, de modo a conseguirem responder a essas dificuldades e alcançarem o sucesso. Este estudo tem, assim, como objetivo, analisar a estratégia competitiva das startups, usando o caso da AppGeneration como um exemplo de sucesso. Para melhor entender o assunto foi realizada uma revisão da literatura relativamente aos fatores de atratividade das startups, à capacidade inovadora das mesmas e à importância da tecnologia no seu desenvolvimento. Através da realização de uma entrevista feita ao fundador e atual CEO da AppGeneration, procurou-se perceber quais foram as suas estratégias inovadoras que lhe permitiram sobreviver, num contexto onde nove em cada dez startups falham. Foi possível concluir que, este seu feito, ocorreu devido a vários fatores, nomeadamente uma boa aposta no marketing e no design, assim como o recrutamento de pessoas capazes de impulsionar a empresa nas diversas áreas. De forma a perceber o conhecimento que o público tem acerca da AppGeneration foi realizado um inquérito com amostra de conveniência. O inquérito apresentava como objetivo a recolha de informação sobre os hábitos e preferências dos inquiridos em relação às apps. Consequentemente, concluiu-se que apesar da maioria das pessoas não conhecer a empresa, adquirem as suas apps e jogos.

Keywords: Competitividade; Estratégia; Inovação; Startup; Tecnologia.

Abstract

When startups enter the market, because they are new, they encounter difficulties such as uncertainty and a lack of trust from third parties, particularly potential suppliers and customers, since in most cases they are targeting a market that is still developing. It is therefore essential for them to adopt competitive and innovative strategies that allow them to become attractive, in order to be able to respond to these difficulties and achieve success. The aim of this study is therefore to analyse the competitive strategy of startups, using the case of AppGeneration as an example of success. To better understand the subject, a literature review was carried out on the attractiveness of startups, their innovative capacity and the importance of technology in their development. By interviewing the founder and current CEO of AppGeneration, we tried to understand what innovative strategies have enabled them to survive in a context where nine out of ten startups fail. It was possible to conclude that their achievement was due to several factors, namely a good focus on marketing and design, as well as the recruitment of people capable of driving the company forward in various areas. In order to understand the public's knowledge of AppGeneration, a survey was carried out with a convenience sample. The aim of the survey was to gather information on respondents' habits and preferences in relation to apps. As a result, it was concluded that although most people do not know the company, they do buy its apps and games.

Keywords: Competitiveness; Strategy; Innovation; Startup; Technology.

1. INTRODUÇÃO

Em condições cada vez mais dinâmicas, a concorrência entre organizações é bastante notória. É imprescindível a criação de estratégias e competências inovadoras para garantir a sobrevivência das mesmas. Neste sentido, a organização deve ser capaz de enfrentar mudanças e adaptar-se a novos riscos, isto é, deve ser capaz de organizar as suas operações e os seus sistemas de tomada de decisão, de forma eficaz, permitindo-lhe fazer face às constantes mudanças e assim poder superar diversos desafios (Matos et al., 2022).

As startups têm tido um aumento significativo nos últimos anos, sendo consideradas fundamentais na inovação, no entanto, é importante salientar que esse aumento é diretamente proporcional ao fracasso de negócio das empresas em fase de iniciação, dado que, aproximadamente 60% das startups não obtêm receitas nos primeiros cinco anos, o que provoca a extinção das suas operações (Matos et al., 2022). Estas falhas de negócio das startups estão associadas a fatores como: problemas de gestão, produto e mercado, assim como a adversidades financeiras (Matos et al., 2022).

De modo a conseguir obter sucesso, as startups devem avaliar meticulosamente as suas decisões, reconhecendo os fatores críticos que impedem a sobrevivência do negócio.

Neste contexto, este artigo permite perceber a importância da estratégia para o sucesso de uma empresa, apresentando como caso de êxito a AppGeneration. As startups desempenham um papel fulcral no crescimento económico e social, apresentando uma visão diferenciadora, com o intuito de analisar novas oportunidades de negócio, tanto em áreas inovadoras, como em áreas já consolidadas no mercado (Audretsch et al., 2020). Assim, este artigo visa focar a estratégia usada pela AppGeneration para se distinguir e superar os desafios existentes, sendo reconhecida não só a nível nacional, mas mundial. A AppGeneration é promotora da criação e venda de aplicações, tendo agilizado o seu negócio com vista a acompanhar as tendências do mercado.

Nos próximos capítulos, este artigo apresenta um breve esclarecimento acerca da AppGeneration, seguido de uma revisão da literatura. Posteriormente, os dados recolhidos de uma pesquisa por inquérito e de uma entrevista realizada pelos autores serão analisados e discutidos, com o intuito de entender como é que as startups e, em especial, a AppGeneration, se têm organizado de forma a fazerem face aos desafios emergentes e assim garantirem o seu sucesso.

2. APPGENERATION

A AppGeneration é uma empresa digital, fundada em 2010, proveniente da revolução das aplicações e localiza-se na cidade do Porto. A sua atividade visa a combinação entre o desenvolvimento de software e conteúdo editorial, com o intuito de proporcionar uma experiência única, por meio de smartphones e tablets (*AppGeneration / Digitally Powered*, n.d.). A AppGeneration desenvolve aplicações para os seus utilizadores e desenham ou projetam aplicações direcionadas a negócios. As principais crenças desta organização refletem-se na forte relação com o cliente, assim como pela entrega de soluções digitais económicas. Neste sentido, a empresa adota constantemente novas tecnologias no mundo digital e permanece sempre na linha da frente (*AppGeneration / Digitally Powered*, n.d.).

Dada a crescente mudança do mercado nos últimos anos, a equipa da AppGeneration acredita que “o futuro está no mundo digital e que o mercado de aplicações é uma parte importante dele” (*AppGeneration / Digitally Powered*, n.d.). Nesta perspetiva, as aplicações, através da alta tecnologia, proporcionam uma mudança na forma como os utilizadores interagem entre si, dado que o uso de novas aplicações melhora, substancialmente, o estilo de vida das pessoas. Desta forma, a empresa refere no seu site que “os usuários precisam de aplicações inteligentes que facilitem a vida” (*AppGeneration / Digitally Powered*, n.d.).

Para uma faturação anual de 18 milhões de euros a AppGeneration gasta 5 milhões de euros em publicidade (valores do ano de 2023). Refere o CEO que a boa publicidade é muito importante. Isto é conseguido com uma equipa de 30 colaboradores (em 2023). A empresa funciona com equipas pequenas, que são mais rápidas. O CEO gosta de “lobos solitários”, de introspeção, e contrata pessoas com este perfil. Fazem primeiro para testar depois. Serão penalizados por não fazer. Entendem que são a maior do mundo, no seu segmento.

Especializados em fazer MVP – minimum viable products. Ainda segundo o CEO o segredo é testar, testar, testar. Ter feedback dos clientes. Sobre o que funciona e não. No mercado está a resposta. A AppGeneration faz genéricos e não produtos de marca.

3. REVISÃO DA LITERATURA

3.1. CONCEITO DE STARTUP

As startups são cada vez mais conhecidas no mercado, principalmente as digitais, uma vez que os empreendedores usam as vantagens provenientes do rápido crescimento da tecnologia a que se tem assistido nos últimos anos (Lange et al., 2023).

Conforme mencionado por Santisteban et al. (2021), não existe de facto um consenso quanto à definição ideal do que é uma startup, contudo, na generalidade, startups são sinónimo de crescimento acentuado e repentino, pela inovação e criatividade e, ainda, por processos de tomada de decisão caracterizadas pelo elevado risco, dado que a envolvente é caracterizada pela incerteza de um mercado que ainda se encontra numa fase inicial de exploração. As startups definem as suas estratégias com base em duas vertentes: forte uso da tecnologia e ideias e processos transformadores e modernos (Santisteban et al., 2021). Desta forma, as startups apostam fortemente em serviços/produtos criativos e associados à tecnologia (Matos et al., 2022), sendo conhecidas pelo seu carácter inovador e pelo uso de estratégias que apostam fortemente na vertente tecnológica (Santisteban et al., 2021). Na realidade, é considerada como startup qualquer empresa recente no mercado que obtém um célere crescimento (Banudevi & Shiva, 2019). Este crescimento pode ser associado às vendas, margens de lucro, fluxos de tesouraria e da equipa que constitui a empresa (Santisteban et al., 2021).

Em Portugal, considera-se startup a pessoa coletiva que se encontra ativa no mercado há menos de dez anos e não ultrapassa os cinquenta milhões de euros em faturação anualmente (Lei n.º 21/2023, 2023).

As startups são fundadas com o intuito de vender produtos ou prestar serviços para os quais ainda não existe grande procura no mercado, mas através dos quais os fundadores das startups consideram transmitir valor acrescentado e qualidade aos clientes alvo (Banudevi & Shiva, 2019). Desta forma, qualquer startup, ao iniciar atividade, deve seguir uma estratégia intensiva para conseguir transmitir valor aos seus clientes e, assim, obter a validação e aceitação no mercado ao conseguir diferenciar-se das demais empresas existentes (Sanasi et al., 2023).

Tendo em consideração que uma startup ingressa num determinado mercado com o intuito de aproveitar uma oportunidade, estas têm, obrigatoriamente, de ser resilientes, de modo a adaptarem-se à concorrência agressiva e a diversas mudanças, nomeadamente, na estratégia, no ambiente macroeconómico e nas tecnologias, bem como, a muitos outros fatores importantes, quer internos quer externos (Matos et al., 2022). Posto isto, existe uma grande probabilidade de as startups falharem no que concerne ao seu plano de negócio, isto é, numa fase inicial, muitas empresas por falta de planeamento e estratégia, podem não conseguir fazer face a obstáculos e, por isso, não conseguem tornar-se competitivas no mercado (Matos et al., 2022).

Como referido anteriormente, a AppGeneration é um exemplo de uma empresa fundada em Portugal, que no passado foi considerada uma startup. Através da venda de aplicações e jogos inovadores conseguiu conquistar o seu público-alvo e obter um rápido crescimento, tornando-se, até hoje, uma empresa de sucesso que continua a inovar.

3.2. ATRATIVIDADE DAS STARTUPS

As startups estão há pouco tempo no mercado, têm uma grande taxa de mortalidade e pouca aceitabilidade, o que dificulta o alcance de prestígio junto dos fornecedores; no entanto, atraí-los é fundamental para o sucesso de qualquer empresa que esteja a iniciar (Tessaro et al., 2023a). Nesta perspetiva, as compras realizadas a fornecedores são determinantes para o êxito das startups, uma vez que estas estão dependentes de terceiros para gerar os seus produtos ou serviços, além de que, estabelecer parcerias estratégicas é fundamental para serem bem-sucedidas (Tessaro et al., 2023a). Porém, as startups concorrem com grandes clientes para obterem recursos dos fornecedores, pelo que, o facto de serem novas no mercado é uma desvantagem, dado que os fornecedores consideram-nas pouco atrativas, evitando, assim, estabelecer relações. Deste modo, as

startups devem melhorar a sua qualidade operacional, de forma a tornarem-se interessantes (Tessaro et al., 2023b).

Apesar das desvantagens mencionadas anteriormente, as startups também apresentam algumas particularidades, como o facto de crescerem rapidamente e serem inovadoras, pelo que devem utilizar essas qualidades, para alcançar os recursos dos fornecedores. Tessaro et al. (2023a) identificam sete elementos que proporcionam a atratividade das startups perante os fornecedores e o estabelecimento de relações, nomeadamente, a sua conformidade estratégica, competências de inovação, rede de startups, possibilidade de crescimento honesto, lucratividade, vivências perduráveis e o número de clientes.

Desta forma, as startups, ao tornarem-se clientes pertinentes para os fornecedores, possibilitam o estabelecimento de relações de trabalho e interação com estes, levando a uma satisfação do fornecedor e à criação de ligações e possíveis parcerias (Tessaro et al., 2023a).

3.3. CAPACIDADE INOVADORA

A inovação é importante para uma empresa se destacar no mercado face à concorrência, entrar em novos mercados e criar postos de trabalho (Okrah & Irene, 2023).

Baregheh et al. (2009), propõem como definição para inovação como sendo “o processo de múltiplas fases através do qual as organizações transformam ideias em produtos, serviços ou processos novos/melhorados, a fim de avançar, competir e diferenciar-se com sucesso no seu mercado.”. Afirmam ainda, também, que a inovação tem especial importância para se criar valor e para se manter a vantagem competitiva.

A literatura existente revela que há uma associação positiva entre inovação e o aumento do poder de mercado de uma empresa. A inovação faz aumentar a vantagem competitiva de uma empresa e permite também reduzir os custos, ou seja, cria possibilidades para startups melhorarem o desempenho e a probabilidade de sobrevivência (Aminova & Marchi, 2021).

Markides, citado em Dinesh & Sushil (2019), dizia que a inovação estratégica era também a “estratégia de quebrar as regras”. É importante para as startups, pela sua condição de tamanho e “novidade”, implementarem estratégias inovadoras como forma de sobreviver no mercado. Desta forma, é também importante que as startups olhem não só para o mercado, mas também para os seus concorrentes, clientes e fornecedores para descobrir oportunidades de inovação (Dinesh & Sushil, 2019).

Inovação estratégica pode estar relacionada com a própria estratégia da concorrência, isto é, adotar um contra-ataque para fazer frente a um movimento estratégico pensado (por parte da concorrência) para colocar determinada empresa em desvantagem; pode também ser implementada segundo as constantes mudanças no mercado, dando-lhes uma resposta rápida (Dinesh & Sushil, 2019). Citando Dinesh & Sushil (2019): “O processo em direção à inovação estratégica começa pela identificação de lacunas e pelo preenchimento dessas lacunas para permitir que uma empresa entre e domine um nicho de mercado.”

No que respeita ao papel do CEO, é visto como um dos principais motores da capacidade inovadora de uma organização. Estes têm um papel primordial na tomada de decisões pelas quais as estratégias são feitas (Porter, 1996). Fala-se mesmo do papel transformativo (*transformational leadership*) que um CEO pode ter em toda a empresa (Jung et al., 2008). Ao permitir o erro, reconhecer a criatividade e dar voz aos colaboradores, criam um ambiente propício para novas ideias e inovação nos produtos (Jung et al., 2008). Desta forma, estão a proporcionar o ambiente perfeito para o crescimento de toda a organização.

Atualmente, é fundamental também fazerem uso das tecnologias inovadoras para manterem a vantagem competitiva (Dinesh & Sushil, 2019). As vendas aumentam quando impulsionadas pelo avanço da tecnologia e do software, que fortalecem as relações com os clientes (Dinesh & Sushil, 2019). O uso eficaz da comunicação por e-mail, combinado com a tecnologia de CRM (Gestão de Relacionamento com o Cliente) e software de vendas, desempenha um papel crucial nesse impulso, aprimorando as interações com os clientes (Ingram et al., 2002). Além disso, as redes sociais tornaram-se uma ferramenta poderosa de marketing, impulsionando as vendas. Através delas as empresas lançam promoções personalizadas que também fortalecem a fidelidade do cliente (Dinesh & Sushil, 2019). Segundo o estudo realizado por Dwyer et al. (2009), ideias novas de

marketing, como cuidar da imagem da empresa, formar parcerias estratégicas e oferecer produtos de qualidade, são muito importantes para as estratégias inovadoras de marketing em pequenas empresas.

3.4. IMPORTÂNCIA DA TECNOLOGIA

O empreendedorismo digital tem muitas similitudes com o empreendedorismo em qualquer área, mas a grande diferença é que as atividades-chave do negócio se realizam digitalmente no primeiro tipo (Huang et al., 2017).

Nas últimas décadas temos observado uma revolução digital sem precedentes. Os avanços e a inovação tecnológica digital têm sido a constante e a Internet veio proporcionar inúmeras oportunidades para empreendedores (Chalmers et al., 2021).

Estas novas tecnologias são consideradas como “External Enablers” - vantagens no ambiente externo (Davidsson, 2015), ao colocar cada vez mais utilizadores em contacto com estas inovações digitais. Além disso, o facto de ser acessível, tanto a líderes como a consumidores, leva a uma democratização do empreendedorismo (Aldrich, 2017), uma vez que é um negócio onde foram, cada vez mais, baixadas as barreiras à entrada para startups digitais, ao reduzirem dificuldades desde a criação da empresa até à consolidação do seu negócio (Briel et al., 2018), e este facto tem atraído atenção a nível global (Nambisan, 2013).

Quando empreendimentos e startups digitais crescem, tirando partido das infraestruturas digitais, estas podem escalar os seus negócios a um ritmo sem precedentes (Huang et al., 2017).

De facto, na literatura, ser empreendedor digital é apontado como tendo uma maior possibilidade para repetir os processos de vendas ou prestação de serviços digitais, escalando rapidamente os seus negócios. Tal facto explica-se em parte pela flexibilidade que os negócios digitais têm, em comparação com negócios tradicionais (Svahn et al., 2017).

A tecnologia digital oferece flexibilidade, que pode ser inovadoramente alavancada para rapidamente aumentar os utilizadores de uma aplicação digital. Isto porque os empreendimentos digitais conseguem custos marginais muito baixos, para reproduzir processos e atingir rapidamente os seus resultados (Huang et al., 2017). Na mesma linha de pensamento, podem ser acrescentadas aos produtos digitais novas funcionalidades sem ser necessária uma completa reformulação do produto em si, deixando os empreendimentos digitais estarem mais preparados para mudanças no seu ambiente externo (Lee & Berente, 2011).

No entanto, tal flexibilidade também pode ser um motivo de fraqueza, uma vez que o conhecimento nesta era digital se difunde muito rapidamente e é de acesso global, podendo um concorrente com maior capacidade chegar primeiro ao mercado, com o mesmo produto que outra empresa, mas até com mais vantagens para o cliente (Lee & Berente, 2011).

Claro que não basta ser um empreendedor digital para conseguir atingir os resultados rapidamente a níveis inimagináveis. Há estudos em que startups digitais não escalaram os seus negócios em nenhum sentido, por vários motivos. Exemplos disso são: falta de ambição, parcerias necessárias e/ou capacidades e habilidades, enquanto outras empresas sentiram que no ciclo de vida em que se encontravam ainda não era altura de expandir o negócio (Page & Holmström, 2023).

4. METODOLOGIA

Neste artigo, um dos objetivos principais centra-se em perceber qual a estratégia empregue pelas startups para se distinguirem no mercado, usando como caso de estudo a Appgeneration. Para tal, foi usada uma abordagem mista, de modo, a obter informação acerca da estratégia utilizada pela startup e o papel da liderança no seu sucesso. A execução de um estudo de métodos mistos abrange a análise de dados qualitativos e de dados quantitativos, que foram recolhidos de forma simultânea. Nesta perspetiva, o uso de métodos mistos permite uma convergência entre dados qualitativos e quantitativos, além de adicionar valor aos resultados dos estudos, dado que nesta abordagem as forças e as fraquezas de cada método complementam-se, possibilitando a melhoria da perceção dos problemas em análise (Creswell, 2009). De acordo com Creswell

(2009), as conclusões obtidas através de um método pode possibilitar a identificação de participantes para a análise ou até de possíveis questões a fazer no outro método. Por outro lado, as informações recolhidas dos métodos qualitativos e quantitativos podem ser analisadas juntamente, numa única base de dados, fortalecendo-se reciprocamente (Creswell, 2009).

Os dados quantitativos foram recolhidos através de um inquérito que tinha como objetivo obter informação acerca dos hábitos e preferências dos inquiridos acerca do assunto, ou seja, perceber se os indivíduos conheciam a Appgeneration e se eram consumidores de alguma das suas apps e jogos. Neste preâmbulo, importa referir que os dados foram coletados através de uma amostra por conveniência, ou seja, o inquérito foi dirigido a familiares, amigos ou conhecidos (Vieira, 2008). O questionário foi elaborado na plataforma Google Forms e foram definidas duas semanas para recolher os dados essenciais para o estudo, sendo que este foi partilhado, essencialmente, nas redes sociais, uma vez que não havia um público-alvo em concreto. No total o inquérito obteve 201 respostas de indivíduos em diferentes faixas etárias.

Por outro lado, os dados qualitativos foram obtidos através de uma entrevista semiestruturada com o CEO da startup, no dia 10 de novembro de 2023, pelas 10:00h, via Zoom, com uma duração total de cerca de quarenta e três minutos. A escolha do entrevistado deveu-se à sua experiência na introdução de startups no mercado e pelo facto de a Appgeneration, apesar de já não ser uma startup, ser um caso de sucesso e que venceu os desafios, estando posicionada favoravelmente no mercado. Com a realização da entrevista pretendia-se obter uma visão mais aprofundada acerca dos desafios enfrentados pela Appgeneration, ao longo da sua existência e assim perceber a estratégia usada para vingar no mercado.

Na tabela seguinte são elencadas algumas das perguntas feitas ao entrevistado, assim como os motivos que levaram à realização das questões. A entrevista transcrita poderá ser pedida aos autores.

Tabela 1: Questões da entrevista

Pergunta	Motivo
Pergunta 1: “Gostaríamos de perceber o que o motiva a investir e desenvolver startups?”	Esta pergunta permite perceber qual a razão que incentiva o CEO a fundar empresas e a transformá-las em startups, face à incerteza que estas enfrentam ao entrar no mercado (Matos et al., 2022).
Pergunta 2: “Considera que a liderança em si é uma coisa inata ou é algo que toda a gente pode aprender?” Pergunta 3: “Acha que para uma startup é muito importante haver um papel forte de liderança?” Pergunta 4: “Qual a empresa ou CEO de sucesso que o inspira?”	Face à literatura existente, que destaca um papel importante do líder em qualquer empresa (Porter, 1996) como um agente impulsionador da inovação (Jung et al., 2008), com estas perguntas procurou-se perceber através do entrevistado e da sua experiência enquanto CEO de uma empresa, anteriormente considerada como startup, se a liderança é, de facto, um dos fatores que impulsionam o sucesso de uma empresa.
Pergunta 5: “Gostaríamos de perceber o porquê de ter investido numa startup associada à tecnologia?”	Fez-se esta pergunta, uma vez que, de facto, a tecnologia tem vindo a evoluir cada vez mais, por isso, os empreendedores apostam em modelos de negócio ligados com produtos/serviços tecnológicos para aproveitar as oportunidades de mercado (Lange et al., 2023). Desta forma, pretendeu-se perceber a posição do CEO da AppGeneration sobre o assunto.
Pergunta 6: “Existiu algum tipo de parceria ou apoio na implementação da empresa no mercado (ex. Universidades, incubadora...)?”	As parcerias estratégicas são importantes para as empresas. Segundo Aminova & Marchi (2021), por exemplo, as incubadoras são um tipo de parceria com startups que tem efeito positivo nas empresas no que concerne as patentes de novos produtos e também no que concerne a oferta de suporte inclusive para a inovação. Com esta pergunta pretendeu-se perceber se a AppGeneration foi lançada no mercado com algum tipo de ajuda inicial.
Pergunta 7: “Quando criou em 2010 a AppGeneration, quais foram as aspirações iniciais de mercado alvo inicial da empresa?”	As aspirações iniciais de uma empresa e as suas competências <i>core</i> fazem parte da estratégia. De facto, a estratégia competitiva é crucial para a implementação de startups no mercado de modo a conseguirem obter validação e diferenciação, através da

Pergunta	Motivo
Pergunta 8: “Quais são as competências “core” da AppGeneration? Qual a proposta de valor da empresa?” Pergunta 9: “Quais foram os principais desafios da introdução da AppGeneration no mercado?” Pergunta 10: “O porquê da estratégia “freemium”?” Pergunta 11: “Através dos acetatos que nos disponibilizou, conseguimos perceber que foi no ano de 2021 que a empresa obteve uma maior taxa de crescimento (cerca de 50%) - qual foi o motivo de um crescimento tão elevado?” Pergunta 12: “Tendo em conta os desafios constantes existentes no mercado, como é que uma empresa adapta a sua estratégia e se torna inovadora?” Pergunta 13: “Quais são as aspirações futuras da AppGeneration?”	transmissão de valor aos clientes (Sanasi et al., 2023). A inovação, isto é, a apresentação de novos produtos/serviços diferenciadores no mercado e para os quais há pouca procura (Banudevi & Shiva, 2019), deve fazer parte desta estratégia uma vez que impulsiona as vendas e se relaciona diretamente com a criação de valor acrescentado e, por isso, aumenta a vantagem competitiva (Baregheh et al., 2009). Desta forma, procurou-se entender como é que a estratégia da Appgneration foi evoluindo ao longo dos tempos e como é que esta foi crucial para responder aos desafios do mercado.
Pergunta 14: “Relativamente ao processo de recrutamento de novos colaboradores, o background dos mesmos é importante para a escolha da sua contratação?”	Segundo Jung et al. (2008), as pessoas que constituem uma empresa são importantes para a criação de valor, por isso esta pergunta tinha em vista perceber a importância do recrutamento na estratégia da empresa.

Após o seu término, a entrevista foi transcrita e analisada, de modo a recolher a informação mais pertinente para o estudo em questão.

5. DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Relativamente ao perfil do entrevistado importa referir que desde pequeno sempre esteve ligado ao mundo empresarial, pois cresceu rodeado de espírito empreendedor. O seu pai era economista e diretor geral de uma empresa e o seu avô tinha empresas. Portanto, para ele era natural um dia vir a fundar a sua própria empresa. De espírito criativo e de muita iniciativa, aos dezasseis anos, por questões de curiosidade intelectual, aprendeu sozinho a programar, e foi aos dezanove anos que criou a sua primeira empresa, uma hamburgueria. Nessa altura, ele ainda era estudante universitário do curso de Gestão, tendo sido pressionado pelo pai para tal feito. Como percebia a linguagem de programação, tinha e tem uma motivação particular por tudo o que seja tecnologia. Ele possui um Executive MBA, um mestrado em Estudos de Mercado, e foi professor na Faculdade de Economia do Porto (FEP), onde lecionava Marketing. Este considera-se como sendo um indivíduo muito quantitativo e conversa com muita facilidade com programadores.

O CEO começou a sua carreira a trabalhar em duas grandes empresas: Bank BBV e Price Waterhouse & Coopers and Lybrand. É fundador de outras empresas como: Marketeer, Infoportugal, Saber e Ndrive. Atualmente, é o CEO da empresa, Appgeneration, da qual foi fundador.

De acordo com o CEO, a Appgeneration foi desenvolvida através de outra empresa, a N-Drive, sendo que, o entrevistado acompanhou toda a evolução dos smartphones e percebeu, desde logo, que a Internet poderia ser alterada através das apps. Assim, a Appgeneration foi criada com vista na área que estava a nascer na altura, as apps, uma vez que para o CEO estas iriam fazer revolucionar a Internet.

Quando questionado acerca dos principais desafios enfrentados pela startup, o CEO respondeu que “como qualquer startup o problema é passar as primeiras faturas e arranjar clientes, porque se tem zero credibilidade no início” e, uma vez que a área era nova, não existia quase ninguém a desenvolver apps. A Appgeneration iniciou a sua atividade com dois negócios em simultâneo, B2C e B2B. Desenvolviam apps para outras empresas e a sua missão inicial era produzirem apps para venderem ao mundo inteiro, pelo que, começaram por criar jogos, no entanto, em vinte e cinco jogos apenas um teve sucesso. O CEO atribui esse fracasso à falta de

marketing existente na altura, assumindo que, atualmente, desenvolvem mais devido à área de marketing do que propriamente devido à parte técnica.

Outro desafio apontado pelo entrevistado, é que neste tipo de mercado é muito fácil crescer, mas também é muito fácil falir, de um momento para o outro, ou seja, é possível entrar um concorrente que destabilize o mercado, tornando-se uma grande ameaça. Nesta perspetiva, a estratégia da startup passou por diversificar, uma vez que, se servisse várias propriedades digitais, a probabilidade de desaparecer seria menor porque mesmo que uma desaparecesse, ficariam outras. Deste modo, a primeira questão estratégica foi ganhar dimensão e a segunda foi desenvolver várias prioridades digitais, isto é, diversificar o risco, mantendo o modelo de negócio, o que proporcionou um maior desenvolvimento de jogos.

Em relação ao papel da liderança na startup o CEO menciona que “numa startup, como em qualquer coisa na vida, corre tudo mal, portanto, planeia-se e depois nada corre conforme o planeado”, pelo que, a persistência é crítica para o sucesso.

Atualmente, a principal estratégia da Appgeneration está relacionada com o desenvolvimento de jogos, que para o CEO é “um mercado infinito e um mercado de muitos biliões, com grandes vantagens competitivas pela dimensão”, pelo que irão continuar a persistir nessa estratégia, contrariando as adversidades “com excelência de velocidade”.

Em complementaridade, o principal objetivo do método quantitativo adotado, de recolha de dados, centrou-se na obtenção de respostas de diversos indivíduos, com diferentes idades, situações profissionais, estados civis, entre outras, sendo que os dados recolhidos através do inquérito são totalmente quantitativos. A divulgação do inquérito permitiu obter um total de 201 respostas, sendo que 35,3% dos inquiridos têm entre 45 e 55 anos, 21,4% têm entre 35 e 45 anos e 28,9% têm entre 19 e 24 anos. A diversidade de idades permite ter uma ampla perspetiva acerca dos conhecimentos de apps, uma vez que os indivíduos que responderam ao inquérito pertencem a gerações diferentes e, enquanto uns acompanharam o desenvolvimento da Internet e das aplicações, outros já cresceram na época da elevada mudança tecnológica.

Dos indivíduos que responderam ao inquérito, 95% fazem compras online, no entanto, apenas 26% tinham comprado apps, sendo que o seu modo de pagamento preferencial é através de referência multibanco (71,1%) e MBway (60,7%). Estes dados estão relacionados com o facto de as pessoas se estarem a familiarizar com o mundo digital. No passado os dados seriam diferentes, uma vez que quase ninguém fazia compras online e as pessoas tinham receio de efetuar pagamentos através do telemóvel.

De forma a perceber a que nível as pessoas têm conhecimento acerca das aplicações e das empresas que as criam, questionou-se se conheciam a Appgeneration, ao qual 88,6% respondeu que não conhecia a startup, 8% já tinha ouvido falar, mas não sabia o que era e apenas 3,5% conhecia a empresa.

Contudo, quando questionados acerca de aplicações desenvolvidas pela Appgeneration, 20% dos inquiridos já tinham adquirido a aplicação “My turner rádio”, 20% tinham comprado a “My alarm clock” e 15% obteve a “My Calc: Calculator +”. Quando interrogados acerca dos jogos que já adquiriram, 17,6% das pessoas já obteve o jogo “Puzzles” e 14,7% o jogo “Solitaire”. Outros jogos como o “Sudoku” e o “Word Connect” tinham sido descarregados pelos inquiridos.

6. CONCLUSÃO E INVESTIGAÇÃO FUTURA

O objetivo deste caso de estudo prendia-se na perceção da estratégia seguida pela Appgeneration, que outrora a transformou na startup de sucesso que foi, e na empresa sólida que é hoje em dia. Nesta perspetiva, através da entrevista realizada, concluiu-se que a estratégia competitiva da AppGeneration para se destacar no mercado foi a junção de fatores determinantes. O primeiro fator foi sem dúvida a capacidade criativa e inovadora, uma vez que esta apostou em apps, quando não se falava destas, nem ninguém sabia ainda muito bem o que eram. Isto vai de encontro à literatura analisada, nomeadamente, no sentido em que a inovação estratégica passa por identificar falhas no mercado, ultrapassando-as, e, desta forma, possibilitando tornar-se líder nesse segmento de mercado (Dinesh & Sushil, 2019). O segundo fator relaciona-se com o conhecimento tecnológico do CEO, pelo qual sempre mostrou grande interesse e sempre acreditou ser o futuro. De facto, a

evolução tecnológica que tem emergido ao longo dos últimos anos veio revolucionar a forma como as empresas se posicionam no mercado, tornando-se competitivas (Chalmers et al., 2021).

Segundo Diness & Sushil (2019) sucesso está ligado ao quão bem a empresa gere pesquisas, desenvolve produtos, define preços e gere operações, influenciando diretamente os seus ganhos. Ser eficiente em pesquisa, desenvolvimento, precificação e gestão não só melhora as operações, mas também impulsiona as vendas. Contudo, o facto de inovar num produto associado a um mercado ainda em desenvolvimento, acarreta alguns desafios que têm de ser superados, nomeadamente, a falta de confiança de terceiros no produto, principalmente de possíveis clientes e fornecedores, criando uma barreira das startups na entrada no mercado.

Além do referido, ainda se concluiu que para a empresa obter vantagem competitiva no mercado foi igualmente importante o fator humano, isto é, os recursos humanos recrutados cirurgicamente para cada função, a liderança e a força que o CEO atribui ao marketing, considerando-o como a parte mais importante do seu negócio.

Com base na entrevista efetuada ao seu fundador e CEO, percebeu-se que existiram vários fatores determinantes juntamente com o fator “sorte”. Este conceito utilizado pelo entrevistado relaciona-se com o “estar no lugar certo e na altura exata”, e de facto, a Appgeneration estava preparada para o crescimento, nomeadamente para o aumento das vendas.

Por último, a Appgeneration foi liderada por alguém com visão, determinado e com conhecimentos na área da tecnologia digital que é a área onde aparecem mais startups de sucesso, pois é um negócio que se monta e re-estrutura muito mais rapidamente que uma fábrica, ou uma loja.

Este artigo foi enviado e aceite pelo CEO da AppGeneration.

Para investigação futura sugere-se a comparação deste caso de estudo com uma startup, igualmente inovadora, do mesmo ramo, mas em que a sua estratégia tenha falhado, de modo a verificar as lacunas existentes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aldrich, H. (2014, August). The democratization of entrepreneurship? Hackers, makerspaces, and crowdfunding. *Academy of Management Proceedings*, 1. Philadelphia. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2014.10622symposium>.
- Aminova, M., & Marchi, E. (2021). The Role of Innovation on Start-Up Failure vs. its Success. *International Journal of Business Ethics and Governance*, February, 41–72. <https://doi.org/10.51325/ijbeg.v4i1.60>.
- AppGeneration / digitally powered. (n.d.). Retrieved November 23, 2023, from <https://www.appgeneration.com/about.html>
- Audretsch, D., Colombelli, A., Grilli, L., Minola, T., & Rasmussen, E. (2020). Innovative start-ups and policy initiatives. *Research Policy*, 49(10), 104027. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2020.104027>
- Banudevi & Shiva. (2019). *View of Understanding the financing challenges faced by startups in india*. *Journal of Management and Science*, 9(4), 284-287.
- Baregheh, A., Rowley, J., & Sambrook, S. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management Decision*, 47(8), 1323–1339. <https://doi.org/10.1108/00251740910984578>
- Chalmers, D., MacKenzie, N. G., & Carter, S. (2021). Artificial Intelligence and Entrepreneurship: Implications for Venture Creation in the Fourth Industrial Revolution. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 45(5), 1028–1053. <https://doi.org/10.1177/1042258720934581>
- Creswell, J. W. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative and mixed methods approaches*. 3rd ed. Sage.
- Davidsson, P. (2015). Entrepreneurial opportunities and the entrepreneurship nexus: A re-conceptualization. *Journal of Business Venturing*, 30(5), 674–695. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2015.01.002>
- Lei n.º 21/2023, de 25 de maio, Diário da República, 1ª série 2 (2023). <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/21-2023-213498830>

-
- Dinesh, K. K., & Sushil. (2019). Strategic innovation factors in startups: Results of a cross-case analysis of Indian startups. *Journal for Global Business Advancement*, 12(3), 449–470. <https://doi.org/10.1504/JGBA.2019.101387>
- Huang, J., Henfridsson, O., Liu, M. J., & Newell, S. (2017). Growing on steroids: Rapidly scaling the user base of digital ventures through digital innovaton. *MIS Quarterly*, 41(1), 301–314.
- Ingram, T. N., LaForge, R. W., & Leigh, T. W. (2002). Selling in the new millennium. A joint agenda. *Industrial Marketing Management*, 31(7), 559–567. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(02\)00175-X](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(02)00175-X)
- Jung, D. (Don), Wu, A., & Chow, C. W. (2008). Towards understanding the direct and indirect effects of CEOs' transformational leadership on firm innovation. *Leadership Quarterly*, 19(5), 582–594. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.07.007>
- Lange, F., Tomini, N., Brinkmann, F., Kanbach, D. K., & Kraus, S. (2023). Demystifying massive and rapid business scaling – An explorative study on driving factors in digital start-ups. *Technological Forecasting and Social Change*, 196(December 2022). <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122841>
- Lee, J., & Berente, N. (2011). Digital Innovation and the Division of Innovative Labor: Digital Controls in the Automotive Industry. *Organization Science* 23(5), 1428-1447. <https://doi.org/10.1287/ORSC.1110.0707>
- Matos, F., Monteiro, M., Rosa, Á., & Campino, J. (2022, November). Organizational Resilience Factors of Startups: An Exploratory Case Study. *Proceedings of the European Conference on Management, Leadership and Governance*, 291–299. <https://doi.org/10.34190/ecmlg.18.1.724>
- Nambisan, S. (2013). Information technology and product/service innovation: A brief assessment and some suggestions for future research. *Journal of the Association for Information Systems*, 14(4), 215–226. <https://doi.org/10.17705/1jais.00327>
- O'Dwyer, M., Gilmorespi, A., & Carson, D. (2009). Innovative marketing in SMEs: An empirical study. *Journal of Strategic Marketing*, 17(5), 383–396. <https://doi.org/10.1080/09652540903216221>
- Okrah, J., & Irene, B. (2023). The effect of top managers' years of experience on innovation. *International Journal of Innovation Studies*, 7(3), 208–217. <https://doi.org/10.1016/j.ijis.2023.03.004>
- Page, A., & Holmström, J. (2023). Enablers and inhibitors of digital startup evolution: a multi-case study of Swedish business incubators. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 12(1), 35. <https://doi.org/10.1186/s13731-023-00306-y>
- Porter, M. E. (1996). What Is Strategy? *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy>.
- Sanasi, S., Ghezzi, A., & Cavallo, A. (2023). What happens after market validation? Experimentation for scaling in technology-based startups. *Technological Forecasting and Social Change*, 196, 122839. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122839>
- Santisteban, J., Mauricio, D., & Cachay, O. (2021). Critical success factors for technology-based startups Orestes Cachay Faculty of Industrial Engineering. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 42(4), 397–421.
- Svahn, F., Mathiassen, L., & Lindgren, R. (2017). Embracing digital innovation in incumbent firms: How Volvo Cars managed competing concerns. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 41(1), 239–253. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2017/41.1.12>
- Tessaro, J. A., Harms, R., & Schiele, H. (2023a). How startups become attractive to suppliers and achieve preferred customer status: Factors influencing the positioning of young firms. *Industrial Marketing Management*, 113(April), 100–115. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.05.024>
- Tessaro, J. A., Harms, R., & Schiele, H. (2023b). Improving startup's attractiveness as industrial customers by organizing their purchasing activities. *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing*. <https://doi.org/10.1108/JGOSS-07-2022-0083>
- Vieira, M. T. F. de A. da S. (2008). *AMOSTRAGEM*. [Tese de Mestrado, Universidade de Aveiro]. Repositório Institucional da Universidade de Aveiro.
- Von Briel, F., Davidsson, P., & Recker, J. (2018). Digital technologies as external enablers of new venture creation in the hardware sector. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 42(1), 47–69. <https://doi.org/10.1177/1042258717732779>
-

Social Impact Measurement & Balanced Scorecard: A Review of Design, Effectiveness and Limits

Daniela Moldoveanu¹, Irina Saur-Amaral² & Carla Vieira³

¹ Doctoral School, Universidade de Aveiro, dmoldoveanu@ua.pt

² ISCA & CIMAD-UA, Universidade de Aveiro & NECE-UBI, Universidade da Beira Interior, isaur@ua.pt

³ CIDTFF, Universidade de Aveiro, carlasusana@ua.pt

Abstract

Balanced scorecard (BSC) has seen intensified scrutiny from academia in terms of its ability and effectiveness in driving sustainability goals. Additionally, the wider topic of organizational social impact measurement has seen similar debates around what can be considered a proper outlet for performance and control tracking. It also remained unresolved the need for a sustainability and/or social impact measurement solution that is standardizable, consistent, effective in achieving its goals and integrated in the corporate strategy. This paper takes on a journey of systematic literature review aiming to address whether a social impact measurement scheme can be effectively incorporated into existing performance monitoring & control systems. Following this approach, it investigates the space created around Balanced Scorecard (BSC), sustainability -as a benchmark in assessing their 'co-existence'- and social value. The aim is to answer 2 research questions: (1) What are the missing links when it comes to achieving an integrated and standardizable approach in corporate sustainability and social impact measurement? (2) Is it effective to use BSC based design to monitor and track the corporate sustainability and/or social impact of an organization? This study analyzed 69 papers published between 2010 and 2024 and indexed on ISI Web of Science - Current Contents. These papers underwent comprehensive analysis with the help of Endnote and NVivo. Subsequently a refined sample of 40 papers, directly related to the research questions, was isolated. The findings of this study show that although existing infrastructures for performance management (i.e BSC) could be redesigned so that they can incorporate additional social impact measures, there are significant limitations in terms of effectiveness. It suggests that given the complexities of a social impact measurement endeavor, essential foundational elements of effective measurement and integration need to be addressed first. This implies having a tailored approach in the setup of performance tools able to effectively support the social impact measures endeavor.

Keywords: balanced scorecard; measuring corporate sustainability; social impact;; integrated view

1. INTRODUCTION

The topic of social impact measurement has seen in recent years wealth of contributions primarily concentrated on methodologies and conceptualizations leading to articulations of distinct constructs. Systematic review works shed a light on strengths and weaknesses in existing methodologies (Pazienza, De Jong, Schoenmaker, 2023), source of complexities (Hahn & Figge, 2018) and potential limitations to be addressed with future research (Mio, Constantini, Panfilo, 2021). However, as the space of social impact measurement itself is relatively young, it remained still unsettled a state of the art focused on what drives the operationalization of social impact measures on a consistent basis across various types of organizations and subsequently what are the approaches that allow standardization.

This endeavor is triggered by one prominent gap in social impact measurement which takes the form of the lack of consistency or holistic approach across organizations and sectors. Recent systematic review works (Pazienza, De Jong, Schoenmaker, 2023) directed the conversation around the source of the existing gap following Gary Goertz's guiding principles on how to measure social science concepts (Social Sciences Concepts and Measurements, 2020).

In the same context yet emerging from a different entry point, an academic debate around one specific methodology, balanced scorecard, had as a central theme the idea of architecture of the balanced scorecard allowing incorporation of sustainability topics (Hasen & Schaltegger, 2018) vs on the other side of the debate, the fallacy or irrelevance of architecture when considering the ability of balanced scorecard to incorporate sustainability or social related themes (Hahn & Figge, 2018).

Even though this debate was focused on a very specific, well-established tool in the organizational environment, it opened up deeper considerations on the larger topic of social value measurement and its inherent challenges. Two anchors tend to stand out and subsequently shape this debate: (1) ability to address inherent tensions and complexities within organizations into strategic frameworks thus allowing higher elasticity when incorporating long term and/or non-financial goals or societal impact measures (2) ability to operationalize more 'unorthodox' or nonlinear architectures on scorecards allowing to incorporate, address, track and monitor progress on societal measures.

Ultimately, both schools of thought contributed to knowledge expansion while building the arguments on either developments on the architecture and emerging typologies (i.e non hierarchical, semi hierarchical, flat) leading to more flexibility to organizations with different ambition levels for sustainability (Hasen, Schaltegger, 2018) or, on the other side of the debate, on foundational aspects preventing effective incorporation of social themes into the tool (Hahn & Figge, 2018).

Looking to fill the gap on what makes, drives and sustains the implementation and standardization of social impact measures, we perform a systematic review on academic papers in sustainability and social impact measures in ISI Web of Science - Current Contents, using published scientific work to look back into the past and identified tendencies to anticipate the future.

We critically compare and aggregate existing contributions from scientific journals with impact from 2010 to 2023 obtained from a search on sustainability, social impact and balanced scorecard which led to an initial sample of 253 scientific papers.

Next we export the set to Endnote 21 and perform a first selection of valid results. This process resulted in additional filtering thus delivering a sample of 40 scientific papers. Finally, we perform content analysis to identify key journals, authors, methodologies for social impact measurement as well as key research questions and future research directions for research path identified in the previous phase. We use NVivo 15 to build thematic maps.

Our paper is organized as follows. First, we describe in the methodology chapter the process undertaken to reach a working, additionally filtered sample of 40 scientific papers. Second, we present the results obtained from the systematic literature review, namely descriptive statistics on relevant sample, as well as top authors, publication years, top journals and literature maps with key identified schools of thought and key thematic areas of study. Finally, we end with a critical discussion and indicate future research directions.

2. SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW

2.1. METHODOLOGY

This conceptual study investigates various approaches to social impact and corporate sustainability measurements (with a focus on sustainability balanced scorecard) in the literature of the last 12 years aiming to achieve a well-rounded view (i.e., pre-requisites or foundational elements, methodological, process) on the drivers of effective, operational and standardized measures for social impact/corporate sustainability.

To this end, foundational elements offered a pathway into insights and although each referenced element has been subject to in depth analysis in previous literature reviews, the present endeavor aims to have an integrated view which is able to contribute to solving the practical aspect of achieving a standardized approach to social impact/sustainability measurement.

A search protocol was developed to support the systematic literature review (identification of keywords, planning and definition of search criteria, definition of filters and rules for valid results).

2.2. SEARCH STRATEGY

To address the objective of the present systematic literature review, Web of Science search engine was used. The search performed on Web of Science-Current Content was restricted to peer-reviewed journal articles.

The search performed had as equation “sustainability” AND “balanced scorecard”, with a timespan filter of publication date between 2010 and 2023 (December 2023 as date of search). 253 results were returned.

Next, we exported the results to Endnote 21, where we performed the preliminary relevance analysis and selection of valid results based on abstracts. 69 results were delivered through this process.

The search was further narrowed to articles focused on measurement of sustainability performance and sustainability balanced scorecard where a few country specific or sector specific were excluded. A limited number of either sector specific or country specific were kept in the final set provided it opened avenues to a potential standardized approach. After this one last filtering for relevance, a selection of 40 articles were found suitable. See Figure 1 for search strategy and results.

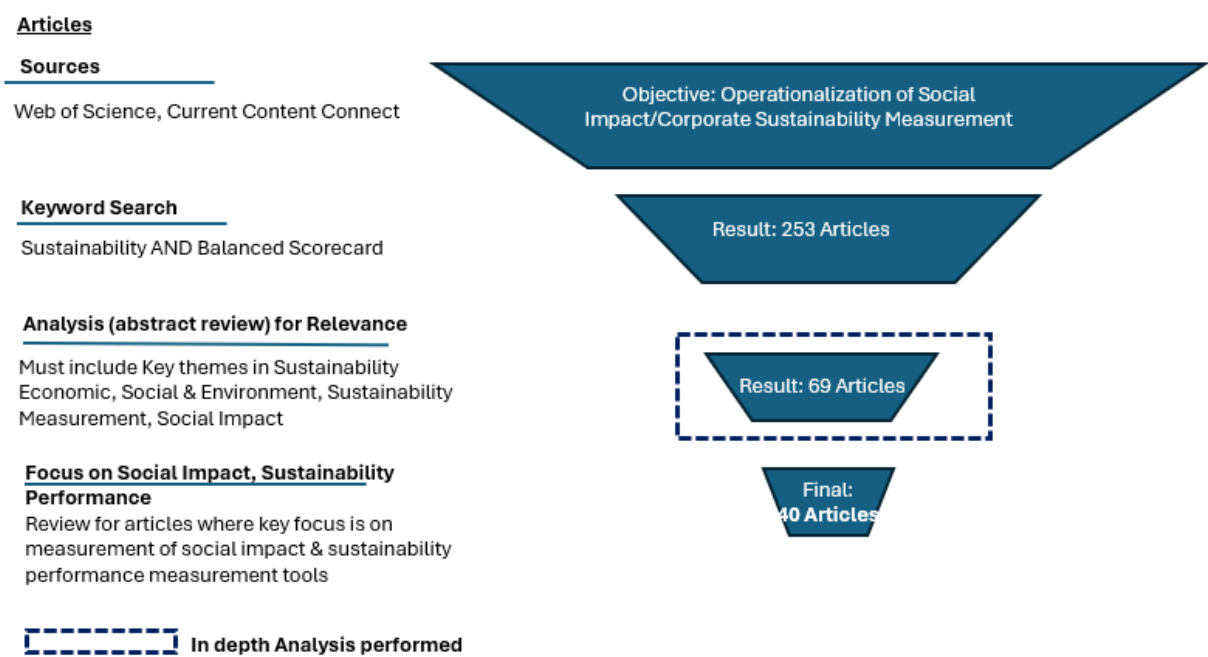


Figure 1 – Literature search strategy and results

Source: Own elaboration

2.3. DESCRIPTIVE STATISTICS

Regarding the number of papers per year (see Figure 2), in the last 13 years, there has been an increasing number of publications in the literature on measuring corporate sustainability and sustainability balanced scorecard.

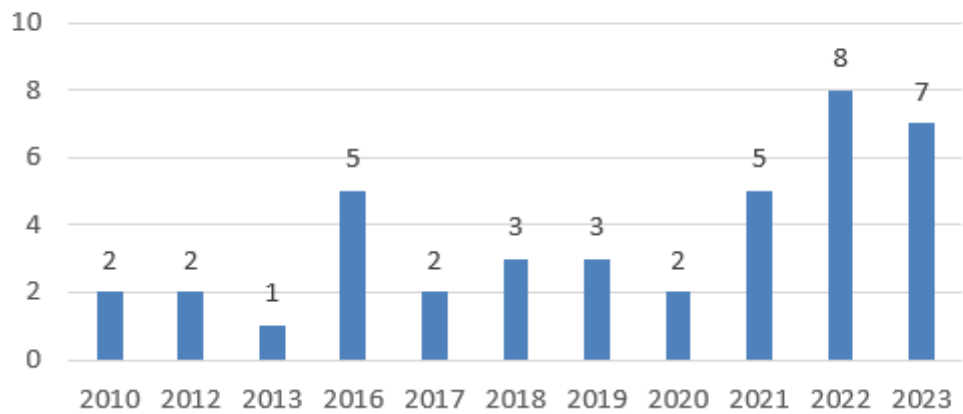


Figure 2 – Number of papers per publication year (2010 – 2023)

Source: Own elaboration

A similar tendency is observed when looking into the number of journals that published papers on sustainability measures (SM) and sustainability balanced scorecard (SBSC) over the years (see Figure 3). In 2023, the total number of journals that published papers on SM/SBSC was five.

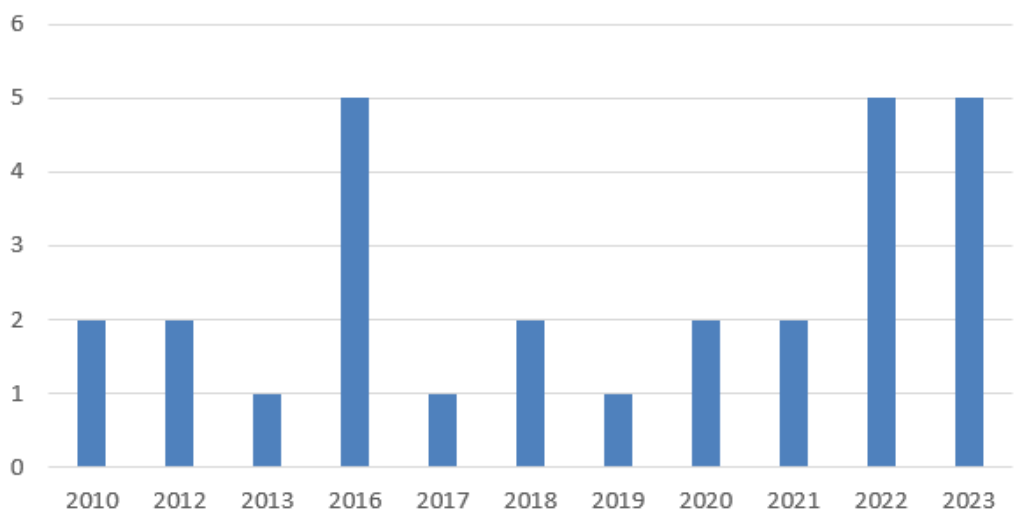


Figure 3 – Number of journals per publication year (2010 – 2023)

Source: Own elaboration

Concerning scientific journals that are most representative in terms of number of publications in the latest years (see Figure 4), in the top 5 we find Sustainability, Journal of Cleaner Production, Journal of Business Ethics and Sustainability Accounting Management and Policy Journal.

Top 5 journals represent 75% of all publications in the final working sample, indicating a concentration or specialization in publishing papers. It also signals a rather narrow or specific focus chosen as opposed to a more holistic or encompassing approach to measurement. It could also be a symptom of the complexities encountered when grappling with the sustainability measurement topic, hence the need to ‘narrow down’ its scope, as a reference to social systems theory (Luhmann, 1995).

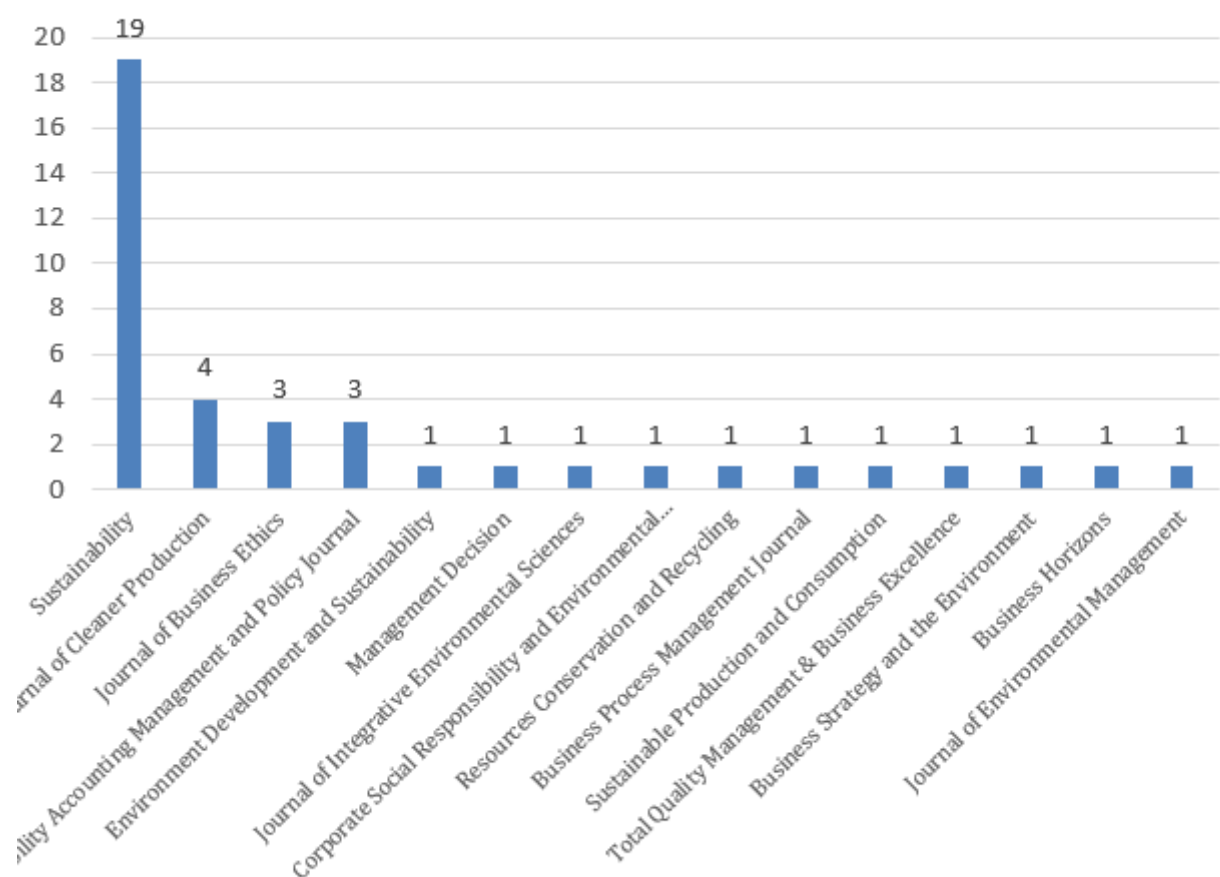


Figure 4 – Top journals in terms of number of papers published (2010 – 2023)

Source: Own elaboration

In spite of the growing popularity of the subject, the analysis of top authors (see Figure 5) illustrates that there is no specific author recognized in the field. Chirico, Hansen, Hristov and Schaltegger, the authors on top of list only published 2 to 3 papers in the last 13 years.

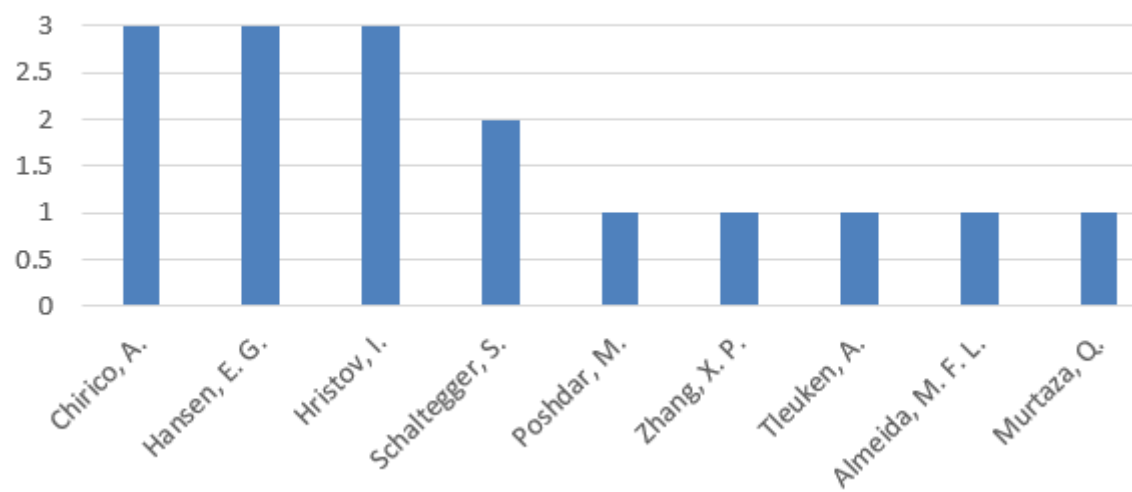


Figure 5 – Top authors in terms of number of papers published (2010 – 2023)

Source: Own elaboration

To sum up, the subject of sustainability measurement & management performance systems (i.e sustainability balanced scorecard) shows a clear trend of increasing popularity among scholars, since the number of published papers in scientific journals with impact factor in the last 13 years, the number of authors involved and the number of journals that gave attention to the topic have grown. These are the indicators that support the argument that there is a growing interest in the field that may allow critical mass to start consolidating the field of sustainability measurement.

In the remaining part of this section, coding results are presented and explained. While the final sample included both conceptual and empirical papers (Figure 6), there was a majority of empirical ones. Looking into the distribution of empirical papers, there is a skew towards qualitative approaches signaling at a first glance a potential need for quantitative approaches.

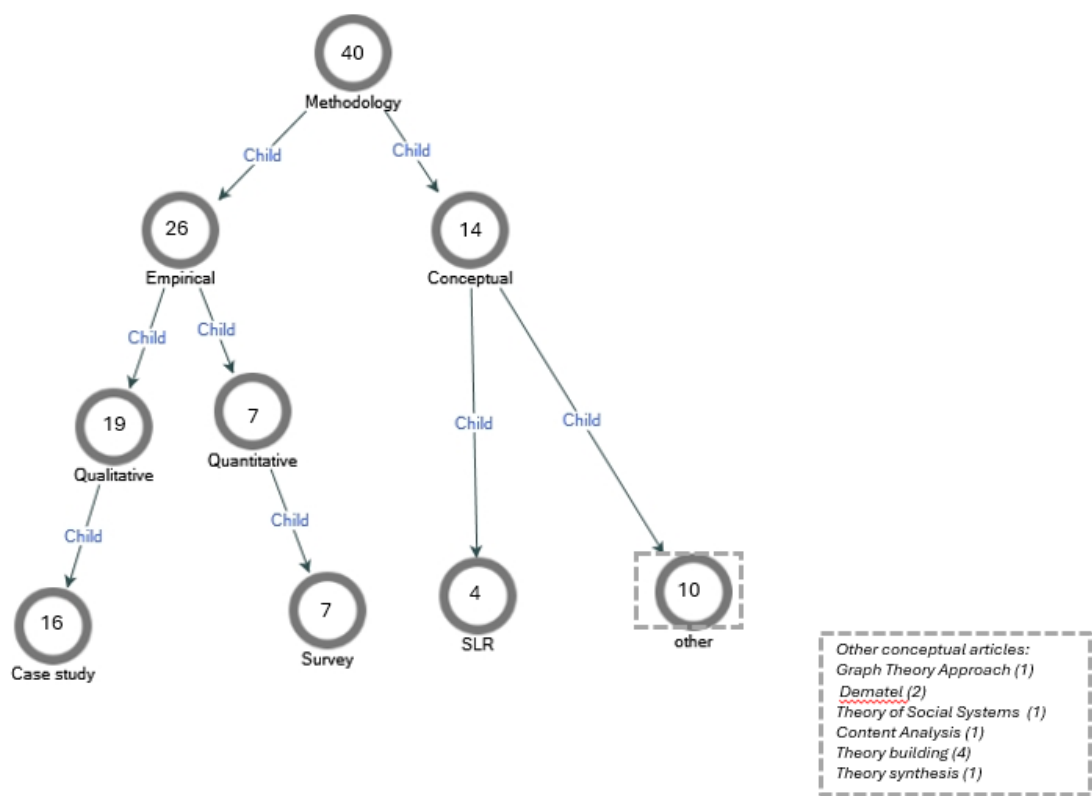


Figure 6 – Methodologies used in the papers

Source: Own elaboration

A better grasp into potential knowledge needs is given by the typology of the research questions investigated (Table 1. Overview of research questions and methods). The confusion evoked in a prior review by one of the authors present in this data set (Schoenmaker et al, 2023), is also encountered here. It is a confusion between measuring corporate sustainability (CS), providing frameworks for measuring CS -and therefore its indicators- and integrating CS into corporate practices. 3 larger clusters are present: (1) methodology development (2) process development and strategy integration and (3) concept development or theory building. (Table 1).

Table 1 – Overview of Research Questions & Methods

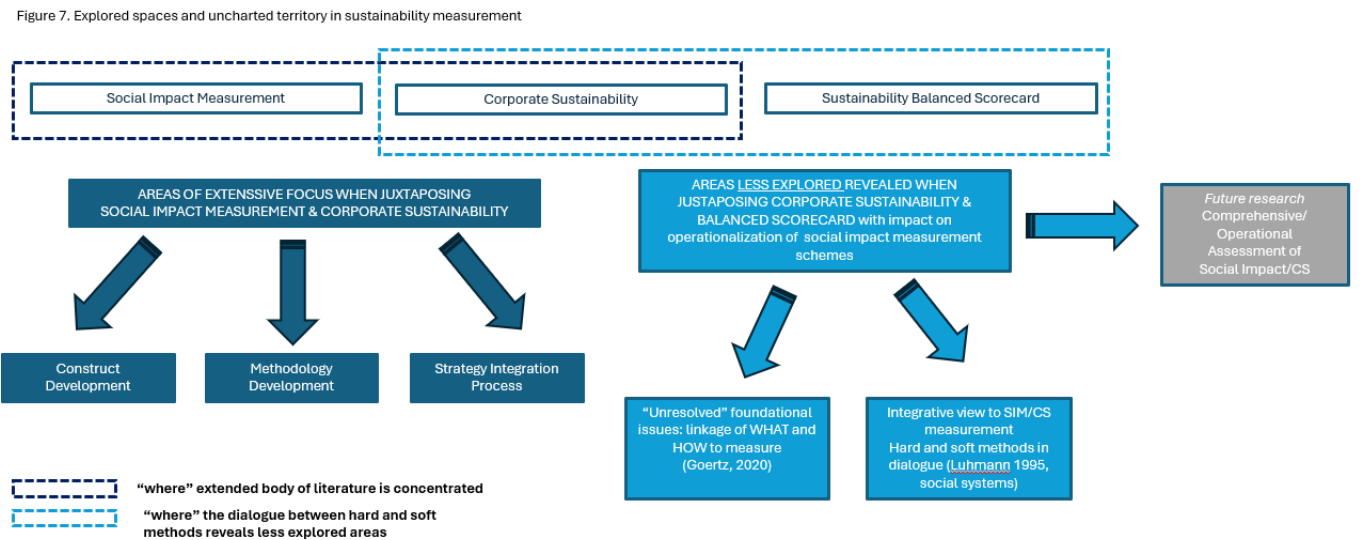
Research Question	Citation	Methods
Social Indicators Assessment from CE perspective	<i>How to assess social indicators from a circular economy perspective?</i> (Bianchini, A; Guarnieri, P., Rossi, J, 2022)	Qualitative analysis
	<i>How to propose a framework based on indicators to assess social sustainability with systematized steps?</i> (Bianchini, A; Guarnieri, P., Rossi, J, 2022)	
	<i>How to apply a framework to assess social sustainability and provide insightful information to decision-makers?</i> (Bianchini, A; Guarnieri, P., Rossi, J, 2022)	
Process & Implementation of SBSC	<i>What are the challenges associated with the process of formulating and implementing an SBSC?</i> (Eifert, A; Julmi, C., 2022)	Conceptual analysis
	<i>How can the process of formulating and implementing an SBSC be improved in practice?</i> (Eifert, A; Julmi, C., 2022)	
	<i>Which research gaps need to be addressed to further improve the process of formulating and implementing an SBSC?</i> (Eifert, A; Julmi, C., 2022)	
BSC methodology	<i>In which segments can the BSC methodology support the digital transformation strategy, and how?</i> (Fabac, R., 2022)	Conceptual analysis
	<i>Can a specific BSC digital model be developed to ensure the overall success of digital transformation initiatives, and what are its main features?</i> (Fabac, R., 2022)	
Sustainability KPI design & integration in strategy	<i>What is the set of KPIs that best represent all facets of sustainability dimensions?</i> (Hristov, I; Chirico, A., 2019)	Quantitative analysis
	<i>How do we integrate sustainability dimensions into the strategy of the company?</i> (Hristov, I; Chirico, A., 2019)	
Sustainability KPIs integration	<i>What are the main sustainability dimensions considered relevant in the managerial practices?</i> (Iristov, I; Chirico, A., 2023)	Quantitative analysis
	<i>How can sustainability dimensions be implemented into the corporate strategy to pursuit SD process?</i> (Hristov, I; Chirico, A., 2023)	
Methodology assessment for Corporate Sustainability	<i>What are the strengths and weaknesses of the existing methodologies for measuring corporate sustainability?</i> (Pazienza, M; de Jong, M; Schoenmaker, D., 2023)	Conceptual analysis
Sustainability oriented innovation capacity modeling and KPI implementation using BSC	<i>How do we measure and evaluate the sustainability-oriented innovation capacity (SOIC) and performance (SOIP) of established organisations while adhering to the principles of multidimensional structure, interdependency and feedback analyses, innovation process orientation and easy implementation?</i> (Rocha, W., L., Almeida, M., F., Calili R., F., 2023)	Qualitative analysis
	<i>What innovation indicators should be considered in an adapted BSC framework for modelling the sustainability-oriented innovation capacity (SOIC) and performance (SOIP) measurement and evaluation of established organisations, considering the lack of a sustainability focus in the presented literature?</i> (Rocha, W., L., Almeida, M., F., Calili R., F., 2023)	

Source: Own elaboration

These three areas of concern in investigating sustainability measurement ultimately provided the space to surf on in search of the wave of missing links. Figure 7 summarizes the challenge identified in the knowledge development in this field.

With progress achieved in theory building, methodological needs and strategy integration, there is still a great deal of failure on the implementation side as Schoenmaker et al (2023) noted. Moreover, the review performed in this analysis, lists the already identified, less explored spaces that are hypothesized to be the root cause that is preventing fully operational, consistent and effectively integrated measurement scheme. What it still missing is the connecting tissue between these already spotted lose ends in the knowledge. Furthermore, the academic debate between Hasen and Schaltegger (2018), on one side, and Hahn and Figge (2018), on the other side, born around balanced scorecard and its ability to integrate sustainability measures, ultimately helped shaped the unexplored space.

This unexplored space became the focus in the analysis in this review having as main goal putting ‘the pieces of foundational puzzle’ together as potential input in a future research endeavor. This topic is subject to review in the following section.



Future questions (Table 2) with their territories identified cast a light on the above referenced missing links yet also invite to further guide the integration and structure for a next research endeavor. This becomes the focus area in the next section in which these missing links are reviewed with the goal of completing the picture on pre-requisites in a journey towards a fully operational, consistent, integrated and standardized measurement scheme.

Table 1 – Overview of Future Research Questions & Themes

Future research	Citation
Sustainability integration and BSC	<i>"This research study suggests that the BSC is an enabling framework for integrating sustainability reporting into the management control system given its ability to operationalize sustainability reporting objectives and communicate these via a formal reporting framework. But there are also benefits that sustainability reporting provides to the BSC in "an expanded bottom line" as well as increasing interactions with stakeholders. Further research into the <u>interaction between these two systems would increase the understanding of the causal mechanisms at work</u>. "(de Villiers, C.; Rouse, P.; Kerr, J; 2016)</i>
SBSC KPI definition and development of cause-effect chains	<i>"Future research should therefore also look at how this semi-structured process actually unfolds in companies. In particular, <u>strategy-as-practice research</u> could be a promising approach to investigate the procedural and social aspects of <u>developing cause-effect chains and formulating KPIs</u>". (Eifert, A.; Julmi, C., 2022)</i>
Fundamentals when incorporating sustainability measures: integrative view and instrumental view	<i>"<u>The instrumental view and the integrative view represent two alternative perspectives on how economic, environmental and social aspects of sustainability relate to each other, where the former focuses on alignment and the latter allows for contradictions and tensions</u>. The integrative view addresses some of the most relevant aspects that the SBSC fails to meet. Below, we develop opportunities for future research to show how the integrative view offers an alternative perspective to overcome the shortcomings of instrumental approaches such as the SBSC." (Hahn, T.; Figge, F., 2018)</i>
Fundamentals of SBSC or how does the balancing act happen	<i>"Regarding the 'SBSC in use', perhaps the most important avenue for further research is to be found in <u>studying the process of how managers make trade-offs—that is, the actual 'balancing'—among the various SBSC goals, also when considering the three different hierarchies</u>. "(Hahn, T.; Figge, F., 2018)</i>
Design: Role of architecture of SBSC Foundational or common understanding across stakeholders: meaning of sustainability	<i>"Evolution is important for the SBSC as, according to Sundin et al. (2010), it is not a "fixed structure". <u>Longitudinal studies</u> are needed to critically reflect on and understand the organizational learning processes triggered by the SBSC. <u>What effects, for example, do the visualization of strategy maps and the acceptance of trade-offs have in practice, and subsequently, how has the SBSC architecture been modified over time (along the two dimensions suggested in the present paper)? How does the evolution of contextual variables like the value system and the corporate sustainability strategy influence the SBSC architecture?</u></i> <i>...about the role of the SBSC in <u>developing a common understanding of what sustainability means for the company and its stakeholder network</u>, and of SBSC projects for interaction about what measures and processes would best enhance sustainability management and organisational learning processes. Last but not least, why and how are SBSCs abandoned or gradually phased out? Is it for instance due to managerial succession (e.g., Hansen and Spitzack 2011)?" (Hansen, E.G; Schaltegger, S; 2016)</i>
Sustainability KPIs for system level impact	<i>"How the <u>integration of such sustainability indicators into a management control system such as the SBSC could be achieved with positive impacts on a system level and on the organization</u> is a worthwhile area for future research". (Hansen, E.; Schaltegger, S.; 2016)</i>
Index and Methodology development in sustainability measurements	<i>"Future research should take place in empirical testing of the feasibility aspect related to the proposed SIs based on SMEs and finding the way to enable SMEs to achieve sustainable performance and support entrepreneurs' decision-making processes regarding resource allocation and monitoring of the allocation impact according to the list of proposed SIs. <u>Proposed indicators can also be condensed and aggregated into a single metric, commonly referred to as "index"</u>. "(Hoinik, J.; Biloslavo, R; Cicero, L; Cagnina, M.R.; 2020)</i>
Executional: Role of empirical validations for implementation and diffusion of sustainability culture where SDGs are implemented in business strategy	<i>"In future research, it will be essential to test the model through a case study, by implementing it in a real context. This will represent an important step in increasing the implementation and diffusion of sustainability culture in companies that include SDGs in their business strategy. "(Hristov, I; Chirico, A; 2019)</i>

Source: Own elaboration

3. KEY THEMES GOING FORWARD IN SOCIAL IMPACT/CORPORATE SUSTAINABILITY MEASUREMENT

3.1. LINKING “WHAT” AND “HOW” TO MEASURE

The literature review performed by Schoenmaker et al (2023) focused on strengths and weaknesses of the existing measurements of corporate sustainability in the last 12 years by applying Gary Goertz’s guiding principle of how to measure social science concepts, as outlined in “Social Science Concepts and Measurement, Goertz (2020)”. In his work Goertz posits that a concept cannot be measured until it is properly constructed and defined in its constitutive features and their relationship is established.

In their work, Schoenmaker et al (2023) also build on previous work (Pazienza et al) while referencing the finding that corporate sustainability has three necessary and jointly sufficient constative pillars identified with the economic, social and environmental dimensions. In summary, the work (Schoenmaker et al, 2023) states that to be able to measure the concepts of corporate sustainability, the following guidelines should be followed:

- The concept must be properly defined in its constitutive pillars
- The constitutive pillars are necessary conditions and imply non-substitutability
- Proposed measures must be properly linked to the identified concept and data aggregation must align
- The concept must be defined in its highest extension

Although the measurement of the sustainability/social concept itself is not in the scope of this review, the very outcome or the essential qualities of measurement endeavor (i.e consistency, standardization, effective operationalization) triggered it and had as consequence the need to revisit its fundamentals.

In the systematic literature review performed with this present work, the principle highlighted above is identified as a first step or ground zero in a measurement endeavor with the needed qualities. As a result, the extensive range of concepts already generated by the existing body of literature needs to be reassessed through this lens.

3.2. DIALOGUE BETWEEN HARD AND SOFT METHODS AND DESIGN OF PERFORMANCE MEASUREMENT TOOLS

Another valuable foundational input has been identified with this present systematic literature review work while analyzing the dataset, and it is rising from the conceptual debate between Hasen and Schaltegger (2018) and Hahn and Figge (2018). In summary the central subject in this referenced academic dialogue was the balanced scorecard as a widely used and referenced tool in both practice and academia, where one side argued the idea that architecture or new updated versions of balanced scorecard architecture allow effective inclusion of sustainability topics (Hasen & Schaltegger, 2018) while the other side argued on the fallacy or irrelevance of architecture when considering sustainability topics (Hahn & Figge, 2018).

Beyond the rich argumentation created on both sides of the debate, it opened a larger and potentially deeper avenue that leads right to the heart of social systems theory (Luhmann, 1995). “Luhmann’s theory posited that modern society can be described as a collection of multiple systems constituting each other’s environments. While the range of possible human actions and experiences are infinite, in the system they are limited to a selection of actualized possibilities. This is because the individual mind, overwhelmed by human civilizational complexity, tends to simplify reality through the process of “complexity reduction” (Valentinov 2014).

In this process, “*systems compensate for their inferior complexity by becoming insensitive to the complexity of the environment*” (Valentinov 2014). In other terms, systems increase complexity by reducing complexity. This ‘complexity-reduction principle’ is doubled with the ‘critical-dependence principle’ whereby systems develop insensitivity to environmental factors on which they critically depend, thereby undermining their own sustainability” (Chaker et al, 2021).

One potential avenue to build on is spotted through the work done by Chaker and colleagues (2021) where the much-referenced subject of debate, Sustainability Balanced Scorecard (SBSC) is main hero once more. The authors state that their work demonstrates that redesigning the SBSC’s architecture according to their

proposal leads to embracing complexity, tensions, and conflict (i.e., soft methods) all the while offering a systematic approach for properly identifying and quantifying cause-effect relationships (i.e., hard methods). Further building on social systems theory, the authors concluded that the integration of varied and sometimes outwardly opposed function systems can and must be carried out to achieve larger societal impact. In this sense they argue that the emerging dynamic SBSC offers a viable strategic planning platform whereby managers and stakeholders can concurrently define, forecast, and adjust the societal strategy that maximizes triple bottom-line indicators and sustainable development impact.

As a limitation, Chaker and colleagues (2021) also acknowledged that the process may demand some adjustments as we move across various function systems which requires solid knowledge and understanding of the underlying codes that define the systems subject integration. Essentially this construct picks up on the tendency of reductionism salient in the literature whenever wrestling with sustainability concept and that was also noted in the review performed by Schoemaker et al 2023. One may nonetheless argue that a shorthand might have been applied when finding the landing in SBSC. The redesigned framework of SBSC to reflect integration between hard and soft methods can be seen as a subject for further testing as the authors also suggest. The richness of the case built with Chaker and colleagues (2021) contribution resides in signaling the need for a true system thinking approach through this dialogue between hard and soft methods. Whether the referenced and widely spread performance management tool (i.e SBSC) is indeed a viable solution, we argue that it may be 'a few steps ahead' in the larger discussion. Once the underlying principle finds its home, the next step might be fitting all foundational pieces as input variables in designing a measurement scheme. Road testing and fine tuning might be a second step in the validation process. This final argument will be picked it in the last section of this chapter.

3.3 INTEGRATIVE VIEW

The integrative view comes as another foundational element developed in the work produced by Hahn, Figge (2018). Essentially, it's a view that argues that firms need to embrace contradictions and tensions to achieve substantial contributions to sustainability (Gao and Basal 2013; Berger et al 2007; Hahn et al. 2015). Integrative view "refers to an approach to business sustainability that embraces the contradictions among the financial, social and environmental dimensions (and) does not dismiss the tension between business and society by emphasizing one performance measure over another, nor does it downplay the incessant tension between stakeholders" (Gao and Basal 2013).

There are two critical consequences for the firms embracing the integrative perspective, as noted next:

- (1) "Under integrative view firm will not, a priori emphasize financial outcomes at the firm over social and environmental outcomes (Hahn and Figge 2011, Gao and Basal 2013). This does not mean that firms need to completely abandon profit orientation. However, the implementation of more transformative and proactive sustainability strategies might well require firms to address sustainability challenges early on when the benefits are still unclear (Rivoli and Waddock 2011) and to engage with fringe stakeholders with little or no direct business relevance (Hart and Sharma 2004)."
- (2) "Embracing tensions and contradictions in the management of corporate sustainability strategies means that firms pursue different sustainability objectives even if they are contradictory. However, the ongoing management of tensions where decisions makers navigate tensions and keep the contradictions between different objectives open cannot be fully planned. Rather it requires firms to develop capabilities and management modes that promote everyday improvisation (Fenwick 2007) and create conditions and incentives that foster emergent sustainability strategies (Andersson and Bateman 2000; Markusson 2010; Sharp and Zaidman 2010)."

As an overarching conclusion, the authors observe that "explicitly accepting the ambivalence and inconsistencies around sustainability issues as with integrative vie helps overcome managerial illusions of control" (Das and Teng 1999) and impels decision makers to depart from established business as usual routines and to consider a wider set of responses to sustainability challenges (Plambeck and Weber 2009)".

This might be the most demanding so-called foundational element yet wrestling with it while road testing viability of any measurement scheme becomes implicit. It has been noted in the literature that measuring societal impacts is premised on commensurability or the ability to meaningfully quantify and compare qualitatively different issues and types of behavior (Arjalie & Basal, 2018). Integrating different types of impact also requires establishing weights that represent the relative importance of each type of effect, begging the question of what benchmark to use for doing so. (Wijen, 2023).

In practical terms, the demanding nature of operating under this proposed integrative view, invites designing a new type of real life testing potentially with the help from allied sciences, which becomes the subject of the next section.

3.4 CONTRIBUTIONS FROM ALLIED SCIENCES ON METHODOLOGICAL APPROACHES

As the so-called foundational elements reviewed in the previous sections come to light, it becomes clear that operationalizing and integrating them into an empirical research process could run into few challenges.

In this sense, learning from the theoretical approaches and empirical methods used in allied sciences might prove revelatory. It has been already signaled that great strides have been made in such social-sciences disciplines as development economics, environmental and ecological economics, innovation management, social ecology, history and political science in capturing both macro-level and longitudinal societal impacts (Wijen, 2023).

While there is a dense body of literature developed around such methodologies, the space the deals with the examination of long-term impacts and outcomes might give access to new tools borrowed from allied sciences. The main limitation in business research is that it tends to explore a relatively limited temporal expanse, often using cross-sectional data, and even when longitudinal approaches are employed, they tend to examine relatively short time frames. (Wijen, 2023). One such potential avenue refers to treatments that allow for temporalities in which impact mature so that is avoided an approach exclusively focused on short term. To this end, specific inter-disciplinary methods become a useful tool in this journey (i.e experimental or quasi experimental designs including natural experiments and clinical trials; historical longitudinal analyses to capture longer periods of impacts).

Although, the methodological aspect, the design of the research process might be viewed as not a real concern in a broader sense, in this specific case it can be argued as critical as it that deals with factors that are either difficult to operationalize (i.e integrative view) or might experience delays in output manifestation.

3.5 LINKING ALL FOUNDATIONAL ELEMENTS OF CORPORATE SUSTAINABILITY/SOCIAL IMPACT MEASUREMENT

The overview of the body of literature through this systematic review work has highlighted two dominant spaces: one that deals with specific anchors in the sustainability measurement (i.e., construct development, methodology or framework development or process integration in strategy) and a second space that deals with specific tension areas that are referenced hereby as foundational issues or missing links.

While it has been generated a rich body of knowledge for each specific foundational case, it has not been yet generated the connective tissue or the buildup in one integrated endeavor aiming to create a practical framework for incorporating it in the overall measurement process. However, the essential practical aspect is that the analysis of the future research questions though this exercise provides the needed red wire in designing a potential future research process. The additional cluster of foundational themes provides the anchor for each phase of a next empirical research.

4. DISCUSSION AND CONCLUSIONS

The results of this systematic review exercise show that the number of studies in field of sustainability measurement increased over years. Although there is a concentration in terms of publishing journals, the yearly number of papers is low (per author and per journal).

Top five journals (Sustainability, Journal of Cleaner Production, Journal of Business Ethics and Sustainability Accounting Management and Policy Journal) and top 4 authors (Chirico, Hansen, Hristov and Schaltegger) are a must read for any scholar developing the research in the sustainability measurement field and there is a rather wide space for new scholars to enter this field and further develop it, including doctoral researchers (as the fragmentation in terms of authors is extremely high with the first 4 authors leading with 2-3 works).

The results showed that a considerable number of studies were conceptual or qualitative, however most of the constructs in these studies have not been conceptualized through quantitative studies. There is a limited number of conceptual frameworks tested in empirical studies. A limited number of studies used quantitative analysis approaches.

It is concluded that there is a need for quantitative studies, so that results may be generalized to a wider population and their implications and benefits for practice may be registered.

One rather striking fact is that there had been limited progress in terms of integrating or building upon previous work. In the current study, it is discussed that there is a need for integration and a buildup on the findings to develop the much-needed connective tissue in this emerging field. We suggest that there is a need for collaboration between scholars in the field to help each other to enhance existing literature to be able to achieve the impact needed on operational level. Valuable knowledge has been created on distinct areas of sustainability measures yet there is a strong need for dialogue where the missing links have been identified.

One potential future research direction has been identified: developing an integrated approach aiming to synthesize the foundational requirements in the sustainability measurement endeavor.

As an additional point, from a methodological perspective and largely due to the complexity of the topic, embedding contributions from allied sciences may be useful to achieve more revelatory results.

As a final note, what stands out in this specific knowledge area is the need for extensive collaboration on multiple levels: between authors and contributors as signaled earlier and to a similar extent between various actors participating in different degrees and forms in what ultimately results in a validation following an empirical endeavor. This road-testing process it is an exercise transcending a specific industry and its relevant stakeholders in isolation as it is meant to truly follow the system thinking approach.

BIBLIOGRAPHICAL REFERENCES

- Agrawal, S., Singh, R. K., & Murtaza, Q. (2016). Outsourcing decisions in reverse logistics: Sustainable balanced scorecard and graph theoretic approach. *Resources Conservation and Recycling*, 108, 41-53.
- Al-Bahi, A. M., Abd-Elwahed, M. S., & Soliman, A. Y. (2021). Implementation of Sustainability Indicators in Engineering Education Using a Combined Balanced Scorecard and Quality Function Deployment Approaches. *Sustainability*, 13(13), 7083-7083.
- Al-Mawali, H. (2023). Proposing a strategy map based on sustainability balanced scorecard and DEMATEL for manufacturing companies. *Sustainability Accounting Management and Policy Journal*, 14(3), 565-590.
- Alqudah, H. E., Poshdar, M., Oyewobi, L., Rotimi, J. O. B., & Tookey, J. (2021). Business Environment, CRM, and Sustainable Performance of Construction Industry in New Zealand: A Linear Regression Model. *Sustainability*, 13(23), 13121-13121.
- Bianchini, A., Guarnieri, P., & Rossi, J. (2022). A Framework to Assess Social Indicators in a Circular Economy Perspective. *Sustainability*, 14(13), 7970-7970.
- Chaker, F., Bonsu, S. K., El Ghaib, M. K., & Vazquez-Brust, D. (2021). Isn't it time we transitioned to integrated sustainability? De-codifying the hard-soft divide from a systems-theoretic perspective. *Sustainability Accounting Management and Policy Journal*, 12(2), 385-409.
-

-
- Chalmeta, R., & Estevez, M. F. (2023). Developing a business intelligence tool for sustainability management. *Business Process Management Journal*, 29(8), 188-209.
- de Villiers, C., Rouse, P., & Kerr, J. (2016). A new conceptual model of influences driving sustainability based on case evidence of the integration of corporate sustainability management control and reporting. *Journal of Cleaner Production*, 136, 78-85.
- Eifert, A., & Julmi, C. (2022). Challenges and How to Overcome Them in the Formulation and Implementation Process of a Sustainability Balanced Scorecard (SBSC). *Sustainability*, 14(22), 14816-14816.
- Fabac, R. (2022). Digital Balanced Scorecard System as a Supporting Strategy for Digital Transformation. *Sustainability*, 14(15), 9690-9690.
- Fatima, T., & Elbanna, S. (2023). Drivers and outcomes of corporate sustainability in the Indian hospitality industry. *Management Decision*, 61(6), 1677-1696.
- Geldres-Weiss, V. V., Gambetta, N., Massa, N. P., & Geldres-Weiss, S. L. (2021). Materiality Matrix Use in Aligning and Determining a Firm's Sustainable Business Model Archetype and Triple Bottom Line Impact on Stakeholders. *Sustainability*, 13(3), 1065-1065.
- Hahn, T., & Figge, F. (2018). Why Architecture Does Not Matter: On the Fallacy of Sustainability Balanced Scorecards. *Journal of Business Ethics*, 150(4), 919-935.
- Hansen, E. G., & Schaltegger, S. (2016). The Sustainability Balanced Scorecard: A Systematic Review of Architectures [Review]. *Journal of Business Ethics*, 133(2), 193-221.
- Hansen, E. G., & Schaltegger, S. (2018). Sustainability Balanced Scorecards and their Architectures: Irrelevant or Misunderstood? *Journal of Business Ethics*, 150(4), 937-952.
- Hansen, E. G., Sextl, M., & Reichwald, R. (2010). Managing Strategic Alliances Through a Community-Enabled Balanced Scorecard: the Case of Merck Ltd, Thailand. *Business Strategy and the Environment*, 19(6), 387-399.
- Hojnik, J., Biloslavo, R., Cicero, L., & Cagnina, M. R. (2020). Sustainability indicators for the yachting industry: Empirical conceptualization. *Journal of Cleaner Production*, 249, 19368-19368.
- Hristov, I., & Chirico, A. (2019). The Role of Sustainability Key Performance Indicators (KPIs) in Implementing Sustainable Strategies. *Sustainability*, 11(20), 5742-5742.
- Hristov, I., & Chirico, A. (2023). The cultural dimension as a key value driver of the sustainable development at a strategic level: an integrated five-dimensional approach. *Environment Development and Sustainability*, 25(7), 7011-7028.
- Hristov, I., Chirico, A., & Appolloni, A. (2019). Sustainability Value Creation, Survival, and Growth of the Company: A Critical Perspective in the Sustainability Balanced Scorecard (SBSC). *Sustainability*, 11(7), 2119-2119.
- Jassem, S., Azmi, A., & Zakaria, Z. (2018). Impact of Sustainability Balanced Scorecard Types on Environmental Investment Decision-Making. *Sustainability*, 10(2), 541-541.
- Journeault, M. (2016). The Integrated Scorecard in support of corporate sustainability strategies. *Journal of Environmental Management*, 182, 214-229.
- Lämsiluoto, A., & Järvenpää, M. (2010). Greening the balanced scorecard. *Business Horizons*, 53(4), 385-395.
- Lu, I. Y., Kuo, T., Lin, T. S., Tzeng, G. H., & Huang, S. L. (2016). Multicriteria Decision Analysis to Develop Effective Sustainable Development Strategies for Enhancing Competitive Advantages: Case of the TFT-LCD Industry in Taiwan. *Sustainability*, 8(7), 646-646.
- Malek, R., & Yang, Q. (2023). Analyzing Interrelationships and Prioritizing Performance Indicators in Global Product Development: Application in the Chinese Renewable Energy Sector. *Sustainability*, 15(14), 11212-11212.
- Mendes, P., Santos, A. C., Perna, F., & Teixeira, M. R. (2012). The balanced scorecard as an integrated model applied to the Portuguese public service: a case study in the waste sector. *Journal of Cleaner Production*, 24, 20-29.
- Mio, C., Costantini, A., & Panfilo, S. (2022). Performance measurement tools for sustainable business: A systematic literature review on the sustainability balanced scorecard use [Review]. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(2), 367-384.
- Pazienza, M., de Jong, M., & Schoenmaker, D. (2023). Why Corporate Sustainability Is Not Yet Measured. *Sustainability*,
-

15(7), 6275-6275.

- Pérez, C. A., Montequín, V. R., Fernández, F. O., & Balsera, J. V. (2017). Integrating Analytic Hierarchy Process (AHP) and Balanced Scorecard (BSC) Framework for Sustainable Business in a Software Factory in the Financial Sector. *Sustainability*, 9(4), 486-486.
- Rafiq, M., Zhang, X. P., Yuan, J. H., Naz, S., & Maqbool, S. (2020). Impact of a Balanced Scorecard as a Strategic Management System Tool to Improve Sustainable Development: Measuring the Mediation of Organizational Performance through PLS-Smart. *Sustainability*, 12(4), 1365-1365.
- Rasolofodistler, F. (2022). Institutional pressure and real estate balanced scorecard indicators. *Sustainability Accounting Management and Policy Journal*, 13(4), 826-857.
- Ritter, M., & Schanz, H. (2021). Carsharing Business Models' Strategizing Mindsets Regarding Environmental Sustainability. *Sustainability*, 13(22), 12700-12700.
- Rocha, W. L. L., Almeida, M. F. L., & Calili, R. F. (2023). Measuring and Evaluating Organizational Innovation Capacity and Performance from Systemic and Sustainability-Oriented Perspective. *Sustainability*, 15(1), 682-682.
- Torgautov, B., Zhanabayev, A., Tleuken, A., Turkyilmaz, A., Borucki, C., & Karaca, F. (2022). Performance assessment of construction companies for the circular economy: A balanced scorecard approach. *Sustainable Production and Consumption*, 33, 991-1004. ≤
- Trisyulianti, E., Prihartono, B., Andriani, M., & Suryadi, K. (2022). Sustainability Performance Management Framework for Circular Economy Implementation in State-Owned Plantation Enterprises. *Sustainability*, 14(1), 482-482.
- Truant, E., Corazza, L., & Scagnelli, S. D. (2017). Sustainability and Risk Disclosure: An Exploratory Study on Sustainability Reports. *Sustainability*, 9(4), 636-636.
- Tsalis, T. A., Nikolaou, I. E., Grigoroudis, E., & Tsagarakis, K. P. (2013). A framework development to evaluate the needs of SMEs in order to adopt a sustainability-balanced scorecard. *Journal of Integrative Environmental Sciences*, 10(3-4), 179-197.
- Valmohammadi, C., Sofiyabadi, J., & Kolahi, B. (2019). How do Knowledge Management Practices Affect Sustainable Balanced Performance? Mediating Role of Innovation Practices. *Sustainability*, 11(18), 5129-5129.
- Wang, W. T. (2012). Evaluating organisational performance during crises: A multi-dimensional framework. *Total Quality Management & Business Excellence*, 23(5-6), 673-688.
- Zharfpeykan, R., & Akroyd, C. (2022). Factors influencing the integration of sustainability indicators into a company's performance management system. *Journal of Cleaner Production*, 331, 29988-29988.

Construção de relacionamentos duradouros e personalizados com os clientes: o impacto estratégico do CRM Salesforce e do Marketing Cloud

Luciana Monteiro¹ & Sandra Filipe²

¹ ISCA-UA, luciana.monteiro@ua.pt

² GOVCOPP & ISCA-UA, sandrafilipe@ua.pt

Resumo

Este artigo explora, com algum detalhe, os potenciais benefícios da decisão estratégica das empresas de incorporar as plataformas Customer Relationship Management (CRM) e Marketing Cloud, pela Salesforce. A convergência destas plataformas oferece uma coerência notável, potencializando a capacidade das empresas para compreender, atender e envolver, de modo mais eficaz, os seus clientes. Como metodologia foi realizada uma revisão de literatura tendo por base recolha de artigos nas bases de dados SCOPUS e Web of Science. Foi analisado como o Salesforce CRM oferece uma visão 360º, dos clientes, capacitando as equipas a personalizar, conforme necessário, todas as interações, antecipar necessidades e impulsionar a fidelidade dos clientes. Paralelamente, foi explorado como o Marketing Cloud, integrado ao CRM, é capaz de potenciar campanhas de marketing omnicanal, proporcionando uma abordagem holística que se traduz em experiências personalizadas e efetivas. Uma visão aprofundada das vantagens que cada plataforma oferece às empresas, foi apresentada, destacando a sua capacidade de impulsionar a satisfação do cliente, aumentando a eficácia operacional, fortalecendo igualmente a posição competitiva num ambiente dinâmico de negócios.

Keywords: Customer Relationship Management, Fidelidade, Marketing Cloud, Personalização, Satisfação, Salesforce

Abstract

This article explores in some detail the potential benefits of strategic decision made by companies to incorporate the Customer Relationship Management (CRM) and Marketing Cloud platforms by Salesforce. The convergence of these platforms offers remarkable coherence, enhancing companies' ability to understand, serve and involve their customers more effectively. The methodology used was a literature review based on the collection of articles in the SCOPUS and Web of Science databases. It has analysed how Salesforce CRM offers a 360º view of customers, enabling teams to personalise all interactions as necessary, anticipate needs and boost customer loyalty. At the same time, it has explored how Marketing Cloud, integrated with CRM, is capable of boosting omnichannel marketing campaigns, providing a holistic approach that translates into personalised and effective experiences. An in-depth overview of the advantages that each platform offers companies was presented, highlighting their ability to boost customer satisfaction, increasing operational efficiency and strengthening their competitive position in a dynamic business environment.

Keywords: Customer Relationship Management, Loyalty, Marketing Cloud, Personalisation, Satisfaction, Salesforce

1. INTRODUÇÃO

O desafio de encontrar novos clientes sempre foi constante, e no passado, as empresas, na sua grande maioria, depositavam todos seus esforços e investimentos nessa missão. No atual contexto empresarial, uma gestão eficaz do relacionamento com o cliente (Customer Relationship Management), paralelamente ao aproveitamento estratégico do marketing digital, torna-se imperativo para qualquer sucesso empresarial. A adoção de soluções tecnológicas avançadas, surge como um requisito fundamental.

Neste sentido, este artigo explora, com algum detalhe, os benefícios da decisão estratégica das empresas de incorporar as plataformas Customer Relationship Management (CRM) e Marketing Cloud, pela Salesforce. A convergência destas plataformas oferece uma coerência notável, potencializando a capacidade das empresas para compreender, atender e envolver, de modo mais eficaz, os seus clientes.

A relevância deste tema torna-se evidente no atual ambiente empresarial, onde a personalização e a fidelização do cliente são cruciais para a competitividade. Ambas as plataformas permitem uma gestão integrada e eficiente das interações com os clientes, melhorando a sua satisfação e lealdade. Apesar de escassos, alguns estudos já demonstraram que a adoção destas tecnologias resulta em benefícios significativos, nomeadamente o aumento da eficiência operacional e a otimização dos processos de marketing.

Para assegurar que a análise apresentada neste artigo fosse sustentada por uma base teórica e empírica sólida, foi realizada uma revisão abrangente e atualizada da literatura académica sobre Customer Relationship Management e Marketing Cloud. Utilizando bases de dados académicas como Scopus e Web of Science, e aplicando filtros específicos com palavras-chave relevantes como “Customer Relationship Management”, “Marketing Cloud” e “Personalização”, garantiu-se a pertinência e a qualidade dos artigos selecionados. Esta metodologia rigorosa permitiu uma compreensão aprofundada dos intrincados mecanismos subjacentes à construção de relacionamentos personalizados e duradouros com os clientes, destacando o papel das soluções da Salesforce nesse processo.

Este artigo explicita ainda exemplos concretos de empresas bem sucedidas na utilização destas plataformas, tais como a LFitness, Gato Preto, Sumol+Compal, Seaside, Phive, TMG - Teatro Municipal da Guarda e Ecotravel. Desta forma, o presente artigo contribui para compreender as vantagens estratégicas das soluções Salesforce, alinhando-se com a literatura existente que sublinha a importância do CRM e das ferramentas de marketing digital na criação de valor a nível empresarial.

Após esta introdução, é realizada a revisão de literatura sobre os conceitos Customer Relationship Management, Automação de Marketing, Salesforce e Marketing Cloud. O artigo termina com as considerações finais realçando a importância das plataformas e apresentando alguns exemplos de empresas que obtiveram sucesso na implementação destas ferramentas, comprovando o impacto positivo na satisfação e lealdade dos clientes, paralelamente ao crescimento e competitividade empresarial.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM)

O desafio de encontrar novos clientes sempre foi constante, e no passado, a maioria das empresas, depositava todos seus esforços e investimentos nessa missão. No entanto, os conceitos evoluíram, e no século XXI, o pensamento posiciona-se na ideologia de que manter um cliente é muito mais eficiente e custo-efetivo do que adquirir um novo (Kumar et al., 2023). Nesse sentido, o marketing relacional tornou-se crucial, impulsionando as empresas a modernizarem-se e a procurarem ferramentas que apoiem na fidelização de clientes. Para acompanhar essas mudanças, o uso de um CRM tornou-se uma solução essencial (Kumar et al., 2023).

As ferramentas de CRM representam um aliado fundamental para os profissionais de marketing (Silva et al., 2023). Decker, (2022) afirma mesmo que o CRM e a automação de marketing podem trabalhar em conjunto. Uma simples atualização na base de dados, pode desencadear uma série de tarefas internas, incluindo a pontuação de leads e a notificação da equipa de vendas sobre novos potenciais clientes. A adoção desta tecnologia (AM), permite otimizar tarefas, conferindo-lhes maior eficiência e personalização (Silva et al.,

2023). Nesse sentido, a automatização de marketing, sistematiza os processos, proporcionando organização, permitindo efetuar uma avaliação da eficácia das atividades de marketing, aprimorando, em simultâneo, os mecanismos de controlo (Silva et al., 2023).

As ferramentas de automação de marketing promovem estratégias de marketing de conteúdo mais eficazes, aprimorando as práticas de acompanhamento de leads e além disso, fornecem a integração necessária para alinhar as áreas de vendas e marketing, impulsionando a eficácia dos negócios cujo foco reside no cliente (Järvinen & Taiminen, 2016).

Nos últimos anos, a gestão do relacionamento com o cliente (CRM) tem sido reconhecida como uma parte indispensável das estratégias organizacionais, com vista na otimização da interação com os clientes e a prestação de serviços eficazes (Kumar et al., 2023). Segundo Rahmasari et al. (2024), CRM – Customer Relationship Management - consiste numa estratégia totalmente centrada no cliente, que gere todas informações detalhadas de cada consumidor, bem como de todos os pontos de contacto com o mesmo, com a finalidade de maximizar a fidelidade do cliente, promovendo a criação de relações duradouras e coesas entre empresas e consumidores (Kotler, 2018 cit. in Rahmasari et al., 2024). A sua base assenta num processo de combinação de esforços de marketing relacional, vendas e atendimento ao cliente, de forma a originar valor para a empresa (Ramaj & Ismaili, 2015 cit. in Rahmasari et al. 2024). O desempenho do CRM é um conceito fundamental para compreender as necessidades e interações dos consumidores, procurando realizar ajustes que impulsionem a inovação nos negócios e influenciem as mudanças no comportamento do cliente (Kristinae et al., 2023; Mukhtar et al., 2020; Ramaj & Ismaili, 2015 cit. in Rahmasari et al., 2024).

De acordo com Baran e Galka (2017), definir o conceito de CRM pode ser algo desafiador, devido à sua aplicabilidade em diversos níveis de relacionamento, abrangendo fornecedores, distribuidores, parceiros e clientes. Não obstante, os elementos considerados essenciais do CRM e da gestão de relacionamentos, variam de acordo com a tipologia de negócio em questão – seja Business to Business (B2B) ou Business to Consumer (B2C) – e com a dimensão das organizações.

Ngelyaratan et al. (2022), defendem que a implementação, nomeadamente do CRM, pelas organizações, pode facilitar uma gestão eficaz do relacionamento com os clientes, aumentando as oportunidades de upselling e crosselling. O custo de aquisição de novos clientes, demonstra ser cinco vezes mais caro do que manter a carteira de clientes atual (Ngelyaratan et al., 2022). Clientes fiéis, irão transmitir a terceiros um feedback positivo, recomendando-lhes a empresa, produto ou serviço em questão, ressaltando, deste modo, a importância estratégica da gestão de relacionamento com o cliente (Ngelyaratan et al., 2022).

O CRM envolve o uso de tecnologia para entender as necessidades, preferências e comportamentos dos clientes, permitindo às organizações oferecer um serviço personalizado de qualidade. Como uma ferramenta de tecnologia, o CRM é um sistema que regista e acompanha todas as interações e comunicações entre a empresa e o cliente, recolhendo todo o tipo de informações de variadas fontes e canais de contacto, nomeadamente através de dispositivos móveis, emails, campanhas de marketing e redes sociais (Ngelyaratan et al., 2022). Todos os dados recolhidos, são registados e armazenados no software, que possui a capacidade de oferecer insights sobre os clientes e potenciais clientes. Além disso, as informações obtidas, permitem às empresas uma compreensão mais detalhada dos consumidores e respetivos segmentos de mercado, facilitando a resposta às suas necessidades, de forma mais eficaz (Nepal, 2023).

Na qualidade de estratégia para a gestão do relacionamento com os clientes, o CRM proporciona a automação dos processos através de tecnologia, resultando na otimização dos lucros dos diversos departamentos e da organização em si (Nepal, 2023). Trata-se de um software que permite identificar e atrair novos clientes, nutrindo-os e mantendo-os para eventuais transações comerciais, possibilitando, simultaneamente, compreender de forma mais detalhada as expectativas dos consumidores, alinhadas com os objetivos e missão da organização em causa, cujo objetivo se centra em estabelecer relações duradouras (Ngelyaratan et al., 2022).

Habitualmente, as ferramentas de gestão de relacionamento com o cliente, são utilizadas em departamentos de marketing, vendas e serviços de apoio ao cliente, ajudando a melhorar as relações com os compradores (Ngelyaratan et al., 2022). Através do seu recurso, as organizações, poderão aumentar significativamente as

taxas de retenção dos clientes atuais, repercutindo-se, positivamente, nas receitas da empresa (Ngelyaratan et al., 2022). Ao proporcionar uma visão 360º dos consumidores, irá auxiliar as equipas responsáveis a garantir a satisfação dos clientes no momento certo, com a mensagem certa, a fim de incentivar a repetição das compras (Ngelyaratan et al., 2022).

As empresas investem principalmente em tecnologia CRM para facilitar a partilha de informações com seus clientes (Soltani & Navimipour, 2016, cit. in Itani et al., 2020) resultando em relações de aprendizagem cliente-vendedor (Zahay & Griffin, 2004 cit. in Itani et al., 2020)). Compreender as necessidades e os seus comportamentos, torna-se fundamental para que lhes sejam direcionadas as mensagens adequadas (Ngelyaratan et al., 2022). De acordo com Ngelyaratan et al. (2022), a utilização de um CRM permite às empresas obter diversas informações, das mais variadas fontes, permitindo-lhes conhecer bem os seus consumidores para que lhes seja possível oferecer aquilo que melhor se adequar, fomentando a fidelidade.

Tal como evidencia McKinsey & Company, uma cultura organizacional centrada no cliente, é considerada mais do que apenas algo bom e vantajoso, está a tornar-se uma questão de sobrevivência (Goran et al., 2017, p. 6 cit. in Ivens et al., 2024). A orientação das empresas para os seus clientes, bem como a gestão de relacionamentos com os mesmos deve ser aplicada tanto à carteira de clientes atuais da organização como em potenciais (Ivens et al., 2024).

Embora tenham sido desenvolvidas diversas definições para o CRM, todas elas se encontram relacionadas entre si, identificando como componentes principais: tecnologia, pessoas, cultura empresarial e relacionamento e processos, variando cada um consoante o nível de implementação do CRM (Almotairi, 2009).

O estudo do CRM engloba uma abordagem estratégica e tecnologias destinadas a aperfeiçoar a interação com os clientes, através da recolha de dados sobre eles, e posterior análise. Esta abordagem encontra-se diretamente ligada à criação de personas, as quais permitem às empresas segmentar e personalizar as suas estratégias de marketing e gestão de relacionamentos, tendo como base as necessidades e preferências de cada uma, contribuindo para uma experiência mais satisfatória para o consumidor.

2.2. AUTOMAÇÃO DE MARKETING

No cenário empresarial atual, marcado por múltiplas mudanças tecnológicas, a capacidade das empresas em criar valor e permanecer competitivas, depende cada vez mais da eficácia no processo de recolha e análise dos dados (Silva et al., 2023). Vrontis et al. (2012) introduziram o conceito de reflexividade estratégica, destacando a necessidade de as empresas adotarem mecanismos baseados no conhecimento, de forma a responderem prontamente às mudanças no ambiente de negócios. Essas mudanças, trouxeram uma quantidade considerável de dados disponíveis para as empresas (Silva et al., 2023). Dentro do contexto de iniciativas de marketing, tais melhorias conduziram ao aparecimento da automação de marketing (AM) (Bucklin et al., 1998; Davenport e Philips, 2016 cit. in Silva et al., 2023).

Segundo Schoepf (2017), a automação de marketing surge como uma técnica que personaliza, em larga escala, para a comunicação de uma marca, redes sociais e atividades de vendas, aplicando, para isso tecnologia, diminuindo o recurso à intervenção humana. Conceito este que surgiu na década de 1960, com o avanço da tecnologia. Desta forma, a automação de marketing integra diversas tecnologias de marketing, nomeadamente CRM e email marketing, a fim de desenvolver e implementar processos automatizados, baseados em análise de dados (Dornberger, 2018).

De acordo com Redding (2015), a automação de marketing, tem as suas raízes em softwares que se desenvolveram a partir de sistemas de email, os quais ofereceram campanhas automatizadas com base no comportamento dos consumidores, atendendo a determinados segmentos. Esta situação resulta numa eficiência considerável nos processos que, de outra forma, seriam realizados de forma manual, potencialmente, aumentando o retorno do investimento (ROI) em marketing (Dornberger, 2018). Na sua base, a automação de marketing personaliza detalhadamente as estratégias de marketing, preocupando-se em adaptar o marketing mix, de forma individualizada, a cada cliente, através do recurso a dados de pesquisa, conteúdo das redes sociais e campanhas de email marketing, de forma a rastrear novos utilizadores, os seus

interesses e expectativas, auxiliando também no seu processo de análise e previsão (Dornberger, 2018; Todor, 2016).

No ambiente empresarial atual, a capacidade das empresas e dos profissionais de marketing de gerir eficazmente os dados disponíveis é um fator essencial para conquistar uma vantagem competitiva, especialmente no contexto digital (Hajdas et al., 2020). Ao adotarem estratégias que integram análise de marketing e TI (Tecnologia de Informação), as empresas conseguem discernir as necessidades dos consumidores, prever a sua disposição financeira, identificar os seus canais de preferência e os timings ideais para interagir com eles (Siegel, 2016). A expansão do fluxo de dados impulsiona o desenvolvimento de ferramentas que facilitam a recolha de insights com base em análises (Sarmaniotis et al., 2013). Portanto, é essencial que as empresas invistam em tecnologia, e que os profissionais de marketing reavaliem continuamente a sua relação com a TI, para garantir uma vantagem competitiva sustentável (Silva et al., 2023).

Atualmente, a automação de marketing, tem sido utilizada para a personalização de preços, comunicação e acompanhamento da jornada do consumidor, destacando-se como uma solução com potencial para gerar receitas e resultados significativos (Duarte e Silva, 2020). Estas tecnologias de marketing combinam recursos de software, redes e hardware, facilitando a entrada, processamento e saída de informações e conteúdos relacionados ao marketing e aos negócios (Silva et al., 2023).

O uso de automações de marketing proporciona diversas vantagens às empresas, maioritariamente uma conceção mais eficiente dos processos e uma maior qualidade dos dados de contacto (Zumstein et al., 2023). Ao automatizar processos repetitivos do departamento de marketing de uma empresa, a automação de marketing liberta recursos e tempo (Salesforce, 2024a). Para além disso, oferece insights valiosos para os profissionais conhecerem melhor o seu público-alvo, permitindo-lhes criar campanhas mais direcionadas e personalizadas (Salesforce, 2024a).

Entre os diversos benefícios, a automação de marketing pode ajudar empresas a: (1) disponibilizar tempo para concentrar na estratégia; (2) obter uma imagem detalhada e verdadeira do comportamento de potenciais clientes; (3) personalizar o Acompanhamento; (4) lançar campanhas de marketing mais abrangentes; (5) priorizar leads; (6) melhorar o ROI de marketing; (7) prever investimentos futuros com mais precisão (Salesforce, 2024a).

2.3. SALESFORCE

Fundada em São Francisco em 1999 por Marc Benioff, ex-executivo da Oracle, a Salesforce revolucionou o mercado com o seu software de CRM baseado na cloud, projetado para simplificar e potencializar as operações comerciais (Salesforce, 2023b). Com a sua abordagem baseada na cloud, as soluções avançadas de CRM da Salesforce estão disponíveis para qualquer tipo de empresa – grande ou pequena – independentemente da sua dimensão, eliminando, assim, a necessidade de investimentos avultados em infraestruturas ou despesas iniciais (Sehgal et al., 2020). A sua reputação no setor é notável, devido à sua capacidade de integração com diversos ecossistemas empresariais e aos seus recursos avançados de gestão de relacionamento com o cliente (Tienken et al., 2023 cit. in Kaliuta, 2024). Por se tratar de uma solução bastante completa, transcende o facto de se tratar de uma simples plataforma tecnológica, uma vez que oferece automação para uma variedade de funções, desde vendas e suporte ao cliente até marketing e análise empresarial (Kaliuta, 2024).

Reconhecida como o principal sistema de gestão de relacionamento com o cliente no mundo, a Salesforce apresenta uma interface simplificada, não exigindo especialistas de TI para serem configurados todos os seus aplicativos (Publication Sneha, 2018). Assim, basta que os utilizadores efetuem o login para se conectarem com os clientes de forma totalmente inovadora (Publication Sneha, 2018). Quando se trata de revolucionar as operações de venda, a Salesforce destaca-se das demais, de forma incomparável (Kaliuta, 2024).

Através desta ferramenta, as empresas podem expandir a sua carteira de clientes, fechar mais negócios e fortalecer o relacionamento com os mesmos (Salesforce, 2023b). Com a junção de dados das mais variadas fontes, a Salesforce consegue proporcionar uma visão 360º dos clientes, permitindo que os profissionais de vendas, marketing e serviços, consigam atuar de forma coordenada e eficiente. A integração da inteligência

artificial em toda a plataforma, melhora a produtividade, possibilitando, ainda, a oferta de experiências personalizadas aos clientes (Salesforce, 2023b).

Nos dias de hoje, as empresas dependem de soluções avançadas de CRM para impulsionar a eficiência operacional, aumentar a produtividade e potenciar o lucro (Mahlamäki et al., 2020). A plataforma Salesforce, amplamente reconhecida, oferece uma variedade de serviços essenciais, incluindo: automação de marketing, análise empresarial, atendimento ao cliente, automatização de vendas, entre outros (Mahlamäki et al., 2020).

Segundo Silva (2022), com a sua visão abrangente e integrada, considerando ambos os mercados – B2C e B2B – a Salesforce proporciona uma perspetiva completa de cada cliente, consolidando informações de todo o pipeline de vendas, atendimento, marketing, entre outras. Esta metodologia unificada permite às empresas compreender, com mais detalhe, as necessidades e preferências dos seus clientes, proporcionando-lhes, numa fase posterior, experiências personalizadas e eficazes (Silva, 2022).

Costa (2019) e Scalefocus (2022), destacam: Sales Cloud, Service Cloud, Marketing Cloud, IoT Cloud, Community Cloud, Commerce Cloud e Analytics Cloud, como as sete clouds da Salesforce que impulsionam o sucesso de qualquer empresa, procurando individualmente dar resposta a uma área específica das operações empresariais.

A Salesforce oferece ainda uma ampla gama de serviços, incluindo a App Cloud, Work.com, Data.com, Desk.com, Configurações, AppExchange e Do.com, as quais proporcionam acesso a dados de qualidade, facilitam o desenvolvimento de aplicações personalizadas e promovem a colaboração entre equipas e projetos (Publication Sneha, 2018). Tratam-se, assim, de serviços fundamentais para qualquer empresa, independentemente da sua dimensão, permitindo uma gestão eficaz do desempenho dos funcionários e a personalização das soluções Salesforce para atender às necessidades específicas de cada negócio (Publication Sneha, 2018).

Além disso, a Salesforce introduziu uma revolução nos negócios, através do Einstein, uma poderosa ferramenta de Inteligência Artificial que ao integrar-se com os dados dos clientes, o Einstein permite que as empresas recorram a esses dados para proporcionar experiências personalizadas e preditivas (Salesforce, 2024c). Com o Einstein, as empresas podem incorporar inteligência artificial em diversos fluxos de trabalho, departamentos e setores, proporcionando assistência inteligente em toda a organização (Salesforce, 2024c). Neste sentido, o Einstein pode auxiliar as diversas equipas, nomeadamente vendas, marketing e atendimento ao cliente, permitindo prever o comportamento dos clientes, antecipando as suas necessidades. Esta abordagem personalizada de IA impulsiona o sucesso das empresas, proporcionando suporte inteligente a todos os setores da organização.

Assim, o Einstein, com a sua Inteligência Artificial generativa, ajuda as empresas a aumentar a sua produtividade, automatizando tarefas manuais e aprimorando a personalização de conteúdo. Ao manter a confiança dos clientes e garantir a segurança dos seus dados, o Einstein constrói relacionamentos sólidos e duradouros, fundamentais para o sucesso dos negócios no mundo digital atual (Salesforce, 2024c).

2.4. SALES FORCE MARKETING CLOUD

Face à notoriedade que o Marketing Cloud tem demonstrado, nos últimos anos em grandes empresas de software empresarial, este conceito destaca-se como sendo uma plataforma digital composta por uma série de ferramentas, de modo a auxiliar as empresas na gestão das suas estratégias de marketing, através de diversos canais (Salesforce, 2024d). Esta plataforma, permite que as empresas criem, automatizem e personalizem campanhas de marketing recorrendo a diferentes meios, nomeadamente email marketing, social media marketing, mobile marketing, publicidade online e automação de marketing (Salesforce, 2024d). Tal como afirmam Gavrilović e Maksimović (2019), o Marketing Cloud permite aos profissionais de marketing transmitir aos clientes certos, a oferta adequada no momento mais oportuno, através do canal mais apropriado.

Entre os seus principais recursos, destaca-se a integração de perfis de clientes, a rápida segmentação de públicos-alvo, a criação de conteúdo personalizado, a gestão eficiente de campanhas, análises detalhadas e a definição da estrutura da jornada do cliente (Salesforce, 2024d). Além disso, trata-se de uma plataforma que

se integra perfeitamente com o Salesforce CRM, através do Data Cloud, permitindo a sincronização de dados para uma visão completa e unificada das interações com os clientes (Salesforce, 2024d). Desta forma, o Marketing Cloud fornece às empresas todas as ferramentas que elas precisam para nutrir relacionamentos duradouros com os seus clientes, proporcionar-lhes experiências personalizadas e obter resultados de marketing mais eficazes.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A capacidade que uma empresa tem em proporcionar valor aos seus clientes, é a base fundamental da sua existência, independentemente de se tratar de bens ou serviços, produtos finais ou componentes de produção, e dos contextos B2B ou B2C (Kumar & Reinartz, 2016). É precisamente quando a empresa consegue agregar valor aos clientes que pode extrair valor deles (Kumar & Reinartz, 2016). Não é surpresa nenhuma que grande parte das empresas, mais conceituadas, incluam na sua missão o compromisso com a criação de valor para os clientes (Kumar & Reinartz, 2016).

Nos últimos anos, com o constante avanço tecnológico, tem-se sentido uma profunda transformação nas empresas e na forma como estas se relacionam com os seus clientes (Itani et al., 2020). Com a propagação dos dispositivos digitais e o crescimento das redes sociais, os consumidores estão mais conectados e informados do que nunca (Smith, 2024). Este cenário de hiperconectividade gerou uma mudança significativa nas expectativas dos consumidores, que procuram experiências personalizadas em todos os aspetos da sua interação com as marcas (Kumar & Reinartz, 2016).

As empresas estão cada vez mais cientes da importância em adotar abordagens centradas no cliente e investir em tecnologias que lhes permitam conhecer melhor os seus clientes, antecipar as suas necessidades e oferecer experiências únicas em todos os pontos de contacto (Udo-Imeh, 2015). A crescente concorrência e a diminuição da fidelização dos clientes, moldou a necessidade de implementar novas ferramentas para ajudar as empresas a conquistar e fidelizar clientes, fornecendo-lhes os produtos/serviços adequados e personalizados (Almotairi, 2009).

É nesse contexto que plataformas como o Salesforce CRM e o Salesforce Marketing Cloud ganham destaque, oferecendo às empresas as ferramentas e insights necessários para criar relacionamentos significativos e duradouros com os seus clientes (Nepal, 2023). Ao integrar dados, análises e automações, estas plataformas capacitam as empresas a personalizar as suas interações com os clientes, proporcionando experiências relevantes e impactantes que impulsionem de imediato a satisfação, a lealdade e o crescimento dos negócios (Almotairi, 2009). A personalização tornou-se uma expectativa essencial dos consumidores na era digital, e as empresas que não conseguirem dar resposta a esta questão, correm o risco de perder clientes para a concorrência (Rahmasari et al., 2024).

O Salesforce CRM, reconhecido pela sua eficácia na gestão de relacionamentos com clientes, desempenha um papel fundamental ao reunir e organizar os dados dos clientes (Thakkar & Rajaan, 2020). Ao unificar informações sobre ações passadas, preferências e histórico de compras, o CRM oferece às empresas uma visão abrangente e holística de todo o seu leque de clientes (Thakkar & Rajaan, 2020). Esta visão abrangente, permite às empresas personalizar as suas interações com os clientes, adaptando as suas abordagens de vendas, de acordo com as necessidades e preferências individuais de cada um (Salesforce, 2024e). Além disso, o Salesforce CRM facilita a colaboração entre as equipas de vendas, marketing e atendimento ao cliente, garantindo uma experiência integrada para os clientes em todos os pontos de contacto (Buttle & Maklan, 2019). Com recursos avançados de análise de dados, o CRM também oferece insights que ajudam as empresas a entender melhor o comportamento dos clientes e a identificar oportunidades de crescimento e melhoria (Brown & White, 2019).

Por sua vez, o Salesforce Marketing Cloud surge como uma ferramenta indispensável para a criação e execução de campanhas de marketing, segmentadas e personalizadas. Através da integração dos dados provenientes do CRM, o Marketing Cloud habilita as empresas a alcançar os clientes certos, no momento certo, com a mensagem certa (Gavrilović & Maksimović, 2019). Adicionalmente, trata-se de uma das plataformas mais conhecidas no mercado, tendo em conta que permite automatizar tarefas e processos através do Journey

Builder (LOBA.bx, 2021). O Salesforce Marketing Cloud permite também rastrear todas as interações dos clientes, desde o momento em que se inscrevem para receber newsletters até efetuar uma compra ou mesmo o acompanhamento de pós-compra, a fim de melhorar estratégias e campanhas, para um público mais específico, para, desta forma aumentar os valores do ROI (Return of investment) (LOBA.bx, 2021).

O destaque do Salesforce CRM e do Salesforce Marketing Cloud, ultrapassa as fronteiras dos departamentos de marketing e vendas, permeando todos os setores de uma organização, afetando positivamente o seu funcionamento global. Ambas as plataformas capacitam as empresas a oferecer experiências únicas aos seus clientes e fornecem informações cruciais para influenciar as decisões estratégicas em todos os níveis da empresa. Com a exploração de todo o potencial dessas soluções integradas, as empresas podem impulsionar o crescimento dos negócios, aumentar a eficiência operacional e manter uma vantagem competitiva significativa, num mercado em constante evolução.

Empresas como a LFitness, Gato Preto, Sumol+Compal, Seaside, Phive, TMG - Teatro Municipal da Guarda e Ecotravel são alguns dos exemplos concretos de sucesso na utilização destas plataformas. A LFitness personaliza recomendações de treinos e ofertas com base no histórico dos clientes, aumentando a fidelidade. A Gato Preto utiliza o CRM e o Marketing Cloud para enviar comunicações segmentadas que refletem os interesses individuais dos clientes, resultando num número maior de conversões de vendas. A Sumol+Compal integra operações de marketing e vendas para oferecer campanhas mais alinhadas com o comportamento do consumidor. A Seaside utiliza ambas as ferramentas para manter um contato contínuo e relevante com seus clientes, fortalecendo a marca. A Phive cria experiências mais envolventes para os seus membros. A Ecotravel recorre às plataformas para oferecer pacotes de viagens personalizados, melhorando a experiência do cliente e aumentando a sua satisfação, enquanto o TMG promove eventos culturais de forma eficaz, aumentando o *engagement* do público. A adoção estratégica destas plataformas transforma a relação com o cliente, proporcionando, igualmente, vantagens competitivas, comprovadas por alguns dos casos de sucesso mencionados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almotairi, M. (2009, July). A framework for successful CRM implementation. In *European and Mediterranean conference on information systems* (pp. 1-12).
- Buttle, F., & Maklan, S. (2019). *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies* (4th ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781351016551>
- Costa, M. (2019). *Salesforce: Presente e Futuro*. LOBA. <https://www.loba.com/blog/salesforce/salesforce-presente-e-futuro> (Acesso em 26 de setembro de 2023)
- Dornberger, R. (Ed.). (2018). *Business information systems and technology 4.0: New trends in the age of digital change*. Springer. <http://www.springer.com/series/13304>
- Gavrilović, Z., & Maksimović, M. (2019). The concept of cloud marketing. In *7th International Scientific Symposium „EkonBiz: Modern business in the function of the development of the national economy—, Bijeljina*. <https://www.noviekonomist.info/pdf/ekonomist26.pdf#page=49>
- Hajdas, M., Radomska, J., & Silva, S. C. (2022). The omni-channel approach: A utopia for companies? *Journal of Retailing and Consumer Services*, 65, 102131. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102131>
- Itani, O. S., Krush, M. T., Agnihotri, R., & Trainor, K. J. (2020). Social media and customer relationship management technologies: Influencing buyer-seller information exchanges. *Industrial Marketing Management*, 90, 264–275. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.07.015>
- Ivens, B., Kasper-Brauer, K., Leischnig, A., & Thornton, S. C. (2024). Implementing customer relationship management successfully: A configurational perspective. *Technological Forecasting and Social Change*, 199, 123083. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.123083>
- Järvinen, J., & Taiminen, H. (2016). Harnessing marketing automation for B2B content marketing. *Industrial Marketing Management*, 54, 164–175. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.07.002>
- Kaliuta, K. (2024). Economic Benefits of Using Salesforce in Business: Analysis and Practical Recommendations. *Futurity Economics&Law*, 4(2), 83-99. <https://doi.org/10.57125/FEL.2024.06.25.05>

-
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2019). *Marketing 3.0: From products to customers to the human spirit* (pp. 139-156). Springer Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-10-7724-1_10
- Kumar, P., Sharma, S. K., & Dutot, V. (2023). Artificial intelligence (AI)-enabled CRM capability in healthcare: The impact on service innovation. *International Journal of Information Management*, 69, 102598. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2022.102598>
- Kumar, V., & Reinartz, W. (2016). *Creating Enduring Customer Value*, 80(6), 36-68. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0414>
- LOBA.bx. (2021, November 12). *The importance of 1:1 journeys with Salesforce Marketing Cloud*. <https://www.loba.com/en/blog/salesforce/-the-importance-of-1-1-journeys-with-salesforce-marketing-cloud>
- Mahlamäki, T., Storbacka, K., Pylkkönen, S., & Ojala, M. (2020). Adoption of digital sales force automation tools in supply chain: Customers' acceptance of sales configurators. *Industrial Marketing Management*, 91, 162–173. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.08.024>
- Nepal, R. (2023). How CRM softwares (salesforce) are changing our economy and what to improve in the future? *International Journal of Advance Research, Ideas and Innovations in Technology*, 9(1), V911-1139 Available online at: <https://www.ijariit.com>
- Ngelyaratan, D., Soediantono, D., Staf, S., Tni, K., & Laut, A. (2022). Customer Relationship Management (CRM) and Recommendation for Implementation in the Defense Industry: A Literature Review. In *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 3 (3): 17-34. <http://www.jiemar.org>
- Publication Sneha, S. (2018). *International Journal of Case Studies in Business, IT and Education (Analysis of Business Strategies of Salesforce.com Inc*, 2(1), 37-44. <https://ssrn.com/abstract=3184087>
- Rahmasari, L., Farisyi, S., Nabila, P. A., Ricardianto, P., Wahyuni, T. I. E., Trisanto, F., Moejiono, M., Rahman, A., Hasibuan, M. T., & Endri, E. (2024). Customer relationship management and brand image: Empirical evidence from marine export company in Indonesia. *Uncertain Supply Chain Management*, 12(1), 19–28. <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2023.10.021>
- Salesforce (2024a). *What is Marketing Automation?* <https://www.salesforce.com/eu/learning-centre/marketing/what-is-marketing-automation/>
- Salesforce (2024b). *What is Salesforce* <https://www.salesforce.com/uk/products/what-is-salesforce/>
- Salesforce (2024c). *What can you do with Einstein?* <https://www.salesforce.com/br/products/einstein-ai-solutions/?d=cta-body-promo-6>
- Salesforce (2024d). *Marketing Cloud: Real-Time Digital Marketing Platform*. <https://www.salesforce.com/eu/products/marketing-cloud/overview/>
- Salesforce (2024e). *Customer 260: 5 recursos essenciais* <https://www.salesforce.com/br/blog/customer-360-recursos/>
- Sarmaniotis, C., Assimakopoulos, C., & Papaioannou, E. (2013). *Successful implementation of CRM in luxury hotels: Determinants and measurements*. *EuroMed Journal of Business*, 8(2), 134–153. <https://doi.org/10.1108/EMJB-06-2013-0031>
- Scalefocus. (2022). *6 Types of Salesforce Clouds*. <https://www.scalefocus.com/blog/6-types-of-salesforce-clouds>
- Sehgal, N. K., Bhatt, P. C. P., & Acken, J. M. (2020). *Cloud computing with security: Concepts and practices*. Cham: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-24612-9>
- Siegel, E. (2013). *Predictive analytics: The power to predict who will click, buy, lie, or die*. John Wiley & Sons. https://www.google.pt/books/edition/Predictive_Analytics/_cB-DryeACcC?hl=pt-PT&gbpv=1
- Silva, C. (2022). *Porquê apostar numa carreira em Salesforce?*. LOBA. <https://www.loba.com/blog/salesforce/porque-apostar-numa-carreira-em-salesforce> [Acesso em 26 de setembro de 2023]
- Silva, S. C., Corbo, L., Vlačić, B., & Fernandes, M. (2023). Marketing accountability and marketing automation: evidence from Portugal. *EuroMed Journal of Business*, 18(1), 145–164. <https://doi.org/10.1108/EMJB-11-2020-0117>
- Smith, P. R., & Zook, Z. (2024). *Marketing communications: Integrating online and offline, customer engagement and digital technologies*. In Google Books. Kogan Page Publishers.
-

-
- Thakkar, M., & Rajaan, R. (2020). Salesforce CRM: A new way of managing Customer Relationship in cloud environment. *International Journal of Electrical, Electronics and Computers*, 5(3), 14–17. <https://doi.org/10.22161/eec.533>
- Todor, R. D. (2016). Marketing automation. In *Bulletin of the Transilvania University of Braşov Series V: Economic Sciences*, 9 (58), 87-94.
- Udo-Imeh, P. T. (2015). Influence of Personality on the Buying Behaviour of Undergraduate Students in Universities in Cross River State, Nigeria. *International Journal of Marketing Studies*, 7(4), 64. <https://doi.org/10.5539/ijms.v7n4p64>
- Vrontis, D., Thrassou, A., Chebbi, H., & Yahiaoui, D. (2012). Transcending innovativeness towards strategic reflexivity. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 15(4), 420-437. <https://doi.org/10.1108/13522751211257097>
- Zumstein, D., Gasser, M., Thüring, U., Völk, K., Wicki, A., Oswald, C., Merdzanovic, A., & Hannich, F. (2023). *Marketing Automation Report 2023 Den Automatisierung-Reifegrad messen und erhöhen Eine Studie des E-Commerce Labs Evaluieren Sie den Marketing-Automation-Reifegrad in Ihrem Unternehmen und benchmarken Sie in sechs verschiedenen Dimensionen!* <https://doi.org/10.21256/zhaw-2455>
-

Leveraging Artificial Intelligence Technologies for Digital Transformation in European Small and Medium Enterprises: A Case Study of PRINTRIA

Élio Santos Novo¹

¹ Universidade de Aveiro, elionovo@ua.pt

Abstract

In recent years, digital technologies have significantly reshaped the economy and society, impacting all sectors of activity and the daily lives of Europeans. The digitalization of the European economy has compelled entities across the board to adapt their internal processes to address emerging needs. This paper explores how European SMEs can leverage recent advancements in Large Language Models (LLMs) or Generative Pre-trained Transformers (GPT), such as ChatGPT, GEMINI, or other tools of Artificial Intelligence (AI), to achieve this objective, considering their constraints in terms of human and financial resources compared to larger enterprises. Our focus is on PRINTRIA, a small Portuguese company that utilized these resources to overcome internal skill shortages and execute system migrations without external reliance. The findings highlight the practical steps taken, the benefits realized, and the challenges faced by PRINTRIA, demonstrating the potential of AI tools in supporting SMEs. Furthermore, the study concludes that investing in digital skills and leveraging AI technologies can significantly enhance operational resilience, efficiency, and competitive advantage for SMEs.

Keywords: Digital transition/transformation; Small and medium-sized enterprises; Artificial intelligence; ChatGPT; PRINTRIA

1. INTRODUCTION

In today's rapidly evolving digital era, the integration of modern technologies into the European economy is crucial for organizations striving to remain competitive and relevant. The pervasive impact of digitalization is transforming all sectors, reshaping traditional business models, and necessitating changes in internal operations to meet emerging demands. Small and Medium Enterprises (SMEs) in Europe face the dual challenge of leveraging technology to drive growth while managing limited human and financial resources compared to larger corporations. This paper examines how European SMEs can address these challenges through the use of advanced technologies such as Large Language Models (LLMs) and Generative Pre-trained Transformers (GPT), exemplified by ChatGPT and GEMINI. These tools are the result of substantial investments that have accelerated advancements in artificial intelligence, leading to the development of robust applications (Brown et al., 2020; OpenAI et al., 2023). Specifically, these technologies can mitigate resource limitations by "complementing the lack of human labor" (European Central Bank, 2023).

We focus on PRINTRIA, a small Portuguese company, to demonstrate how these technologies can compensate for resource limitations and facilitate seamless system transitions without relying on external assistance. As some authors have theorized, "we anticipate that LLMs will serve as virtual teaching assistants in broader contexts" (Tu et al., 2023). By analyzing PRINTRIA's experiences, we aim to highlight how LLM and GPT technologies can help SMEs adapt and succeed in a digital environment. This study provides practical strategies and insights from real-world applications, offering valuable information for policymakers, industry stakeholders, and SME leaders about the critical role of technological innovation in fostering sustainable growth and competitiveness among European SMEs.

This paper is structured as follows: after this introduction, a literature review of the main concepts and context supporting the adoption of advanced AI technologies in European SMEs is presented. Next, it describes the innovative approaches to digital transformation and system migrations in the case study of PRINTRIA, including both the benefits and challenges encountered. The paper concludes with final considerations.

2. LITERATURE REVIEW

2.1. IMPORTANCE OF SMEs IN THE EUROPEAN ECONOMY

Small and medium-sized enterprises (SMEs) have a considerable impact on economic growth and employment globally (Prasanna et al., 2019). Within the service sector, SMEs play a particularly critical role, as they provide a wide range of essential services to individuals and businesses. They are also essential to ensuring both economic growth and social cohesion in Europe. Moreover, SMEs in the service sector are critical drivers of innovation in Europe. SMEs are often at the forefront of new developments in the service sector, developing new products and services, and creating new business models (Cui, 2023). In Portugal, throughout 2022, SMEs employed 78.5 percent (3,523,806) of active workers (4,487,322), generated 60.1 percent (259,056 thousand euros of the total 430,888 thousand euros in 2021), and 57.1 percent of national turnover. They were also responsible for 54.2 percent (84,400 thousand euros) of gross value added (GVA). Instituto Nacional de Estatística (INE, 2023) indicates that the average size of companies in Portugal is very small: each SME employs an average of 2.5 workers (and 631 workers in large companies). The characteristics of SMEs allow them to supply individualized products and act as a supporting fabric for large companies since most of these larger companies rely on subcontracting smaller firms to carry out services or operations that, if done in-house, would result in higher costs (Estrela, 2016). With a relatively low average number of employees, it is challenging for Portuguese SMEs, and likely for European ones as well.

2.2. DIGITAL TRANSITION/DIGITAL TRANSFORMATION

With a relatively low average number of employees, it is challenging for Portuguese SMEs, and likely for European ones as well, to cultivate the necessary computer skills in-house to manage the digital transition/transformation effectively. This transition often involves upgrading hardware to accommodate the growing volume of data and the increasing complexity of computerized processes that have evolved over the years. The European Commission (2020) stated, "Data is the lifeblood of economic development: it is the

basis for many new products and services, driving productivity and resource efficiency gains across all sectors of the economy, allowing for more personalized products and services and enabling better policymaking and upgrading government services. It is an essential resource for start-ups and small and medium-sized enterprises (SMEs) in developing products and services." Managing large volumes of data and transforming it into useful information, as well as detecting anomalies in digital transition processes, are critical levers for accelerating decision-making.

However, the complexity of hardware migration and its potential to disrupt ongoing operations can be daunting for company managers. This anxiety is particularly acute because such updates often coincide with critical operational periods, such as year-end, a time when companies are also committed to crucial tasks like inventory management.

Matt and colleagues (2015) stated, "Digital transformation is a continuous and complex undertaking that can substantially shape a company and its operations. Therefore, it is important to assign adequate and clear responsibilities for the definition and implementation of a digital transformation strategy."

3. THE PRINTRIA CASE

3.1. THE COMPANY'S PROFILE

PRINTRIA - EQUIPAMENTOS e SOLUÇÕES, LDA. is a commercial and services company that started its activity on the 7th of September 2009, located in Arada-Ovar, Aveiro District, Portugal. The company operates under the Portuguese sector of activity code, (CAE) 47781 - "Retail sale of machinery and other office material in specialized shops", with its today head office at Av. 16 de Maio, lote 6, 3880-102 Ovar. It is a limited liability company with a social capital of 11,250 euros and is currently composed of 3 partners and 11 employees. Its main activity is that of an official dealer of the Xerox brand, promoting the sale and rental of copying and printing equipment, in a Business-to-Business (B2B) environment, associating each new installation with a service contract, which is subsequently managed periodically. Additionally, it promotes the sale of office consumables, such as paper and other stationery. Currently, the invoicing of the services it provides results from the management of approximately 1,000 technical assistance contracts, representing 60% of turnover. The remaining 40% comes from direct sales of equipment and other consumables.

3.2. THE CHALLENGE: HARDWARE AND SOFTWARE UPGRADES TO MANAGE DATA GROWTH

The company's invoicing process, as outlined by the author of this study, relies on an internal infrastructure utilizing two independent servers, each maintaining separate databases. These servers communicate with each other to process the amounts invoiced to customers and to issue invoices. The invoicing process, which generates the highest volume of documents, commences on the first working day of each month. However, there is a necessity to issue documents daily, thereby requiring the system to be operational at all times.

One of the servers, containing data since 2014, was already experiencing processing difficulties as reported by users, while the other server had reached its storage capacity. Consequently, the migration of these servers became imperative and had to be completed in the initial working days of 2024 to avoid compromising the company's viability.

Since the company's inception in 2009, the maintenance and updating of its internal systems have been managed by one of the executives, who lacks formal computer training. This arrangement was necessitated by the company's limited financial resources in its early years and in recent times, the need to maintain the confidentiality of information, and the absence of a partnership with another organization for this purpose.

While the acquisition of hardware and installation of used software could be conducted in advance without significant constraints, the migration of database data had to be executed only after the last business day of the year, once operations had ceased, to ensure no information was lost. Although the billing software remained unchanged, the version in use had been updated over the years. During the migration, it was discovered that this version contained different tables and database fields compared to the new version. This

discrepancy necessitated direct manipulation of the database, requiring skills that were not available within the company and would take considerable time to develop—time which the company did not have.

3.3. THE SOLUTION: USE OF AI TOOLS

Artificial Intelligence (AI) has significantly impacted organizations, societies, and individuals. It offers systematic capabilities of reasoning based on inputs and learning from differences between expected and actual outcomes, enabling it to predict and adapt to changes in its ecosystems and stimuli received from its external environment (Dwivedi et al., 2023).

In the case of PRINTRIA, the detected incompatibility required IT skills that neither the manager nor any other team member possessed. The timing of the migration, coinciding with the end and beginning of the year, further complicated efforts to secure external support to address these issues. As a solution, the company leveraged ChatGPT technology to articulate the specific requirements and obtain the necessary code snippets to adapt the old database tables to the new ones. Below is an example of an instruction obtained from one of the AI tools consulted, which provided guidance that ensured the integrity and update of all the required fields. This example is illustrated in Figure 1. (see Figure 1).

```
= "UPDATE customer SET TaxablePersonType = ' " & C2 & "' WHERE partyid = " & A2 & " ;"
```

Figure 1. Example of instruction to manipulate data in database.

Source: From the author's archive

Field by field, the various fields of the tables from one server were successfully adapted to the other server using these tools alone. This approach eliminated the need for external support, enabling the migration to proceed without delays and ensuring that the company's operations and viability remained unaffected, “workers and workplace AI augment each other's strengths”. The successful migration demonstrated the potential of AI tools like ChatGPT in addressing complex technical challenges without the need for specialized IT personnel. By providing accurate and context-specific code snippets, these AI tools can bridge the skill gap often found in SMEs, allowing them to implement critical technological updates independently. Moreover, this experience underscored the importance of investing in AI literacy and training within the organization. Employees who can effectively interact with AI tools and interpret their outputs can significantly enhance the company's ability to respond to technological demands and improve operational efficiency, but “workers still need a combination of technical, human and conceptual skills, for example, to understand AI system outputs” (Zirar et al., 2023). This capability is particularly crucial for SMEs, which may lack the financial resources to hire external consultants or dedicated IT staff.

4. CONCLUSIONS

While large companies have the resources to secure assistance and consultancy at various stages of their digital transformation journey, the same is not true for most SMEs. From the case of PRINTRIA, we can conclude that SMEs can utilize AI tools as reliable assistants, available 24/7, to support the digital transformation of their internal processes and business operations (Gupta, 2024). These tools can also assist in resolving any anomalies that arise during these processes. As Roumeliotis and Tselikas (2023) noted in their study, ChatGPT technology can enhance customer service across various sectors by providing more effective and personalized responses. In this context, AI serves the manager's daily needs and potentially other management areas, as the same authors suggested.

However, despite the impressive advancements in AI tools, the presence of experienced experts remains essential, as highlighted by Al Zaabi et al. (2023), because AI is not free from errors or limitations (Kurian et al., 2023). In contrast to the negative aspects identified by many authors regarding business management, plagiarism is not a concern. Instead, best practices should be emulated with appropriate adjustments to fit each entity's specific context, facilitating decision-making, cost-effectiveness, and business expansion (Pujari

et al., 2024). As Szilágyi and Tóth (2024) asserted, GPT and other large language models have significant potential to promote economic growth and competitiveness.

Reflecting on PRINTRIA's experience, the adoption of AI tools not only addressed immediate technical challenges but also underscored the critical need for developing in-house competencies. The ability to leverage AI technologies for system migrations without external dependency provided substantial operational resilience and efficiency gains. This case demonstrates that investing in digital skills is paramount for SMEs to fully realize the benefits of digital transformation, ultimately enhancing their competitive edge in the market.

The daily advances in AI technologies reaffirm, in our opinion, the perspective of Bharadwaj and colleagues (2013): "the time is right to shift our thinking about IT, not as a functional-level response, but as a fundamental driver of business value creation and capture."

As emphasized by Acemoglu and Restrepo (2019), "artificial intelligence is set to influence every aspect of our lives". However, as Brynjolfsson and McAfee (2016) point out, "artificial intelligence might bring with it some troubles, but fundamentally, the development of thinking machines is an incredibly positive one."

BIBLIOGRAPHICAL REFERENCES

- Acemoglu, D., & Restrepo, P. (2019). The Wrong Kind of AI? Artificial Intelligence and the Future of Labor Demand (w25682; p. w25682). National Bureau of Economic Research. <https://doi.org/10.3386/w25682>
- AlZaabi, A., ALAmri, A., Albalushi, H., Aljabri, R., & AalAbdulsalam, A. (2023). ChatGPT applications in Academic Research: A Review of Benefits, Concerns, and Recommendations. <https://doi.org/10.1101/2023.08.17.553688>
- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471–482. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37:2.3>
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2016). The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies (First published as a Norton paperback). W. W. Norton & Company.
- Brown, T. B., Mann, B., Ryder, N., Subbiah, M., Kaplan, J., Dhariwal, P., Neelakantan, A., Shyam, P., Sastry, G., Askell, A., Agarwal, S., Herbert-Voss, A., Krueger, G., Henighan, T., Child, R., Ramesh, A., Ziegler, D. M., Wu, J., Winter, C., ... Amodei, D. (2020). Language Models are Few-Shot Learners. <https://doi.org/10.48550/ARXIV.2005.14165>
- Cui, L. (2023). Exploring Growth Strategies of European Small and Medium-sized Enterprises in the Service Sector using ChatGPT. *European Integration Studies*, 1(17), 175–198. <https://doi.org/10.5755/j01.eis.1.17.33726>
- Dwivedi, Y. K., Kshetri, N., Hughes, L., Slade, E. L., Jeyaraj, A., Kar, A. K., Baabdullah, A. M., Koohang, A., Raghavan, V., Ahuja, M., Albanna, H., Albashrawi, M. A., Al-Busaidi, A. S., Balakrishnan, J., Barlette, Y., Basu, S., Bose, I., Brooks, L., Buhalis, D., ... Wright, R. (2023). Opinion Paper: "So what if ChatGPT wrote it?" Multidisciplinary perspectives on opportunities, challenges and implications of generative conversational AI for research, practice and policy. *International Journal of Information Management*, 71, 102642. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2023.102642>
- Estrela, S. (2016). A gestão da informação na tomada de decisão: Estudo em PME da Região Centro. *Silabas e Desafios*.
- European Central Bank. (2023). New technologies and jobs in Europe. Publications Office. <https://data.europa.eu/doi/10.2866/85560>
- European Commission. (2020). Communication 'A European Strategy for Data' (2020) COM/2020/66 final. European Commission.
- Gupta, V. (2024). An Empirical Evaluation of a Generative Artificial Intelligence Technology Adoption Model from Entrepreneurs' Perspectives. *Systems*, 12(3), 103. <https://doi.org/10.3390/systems12030103>
- Henkel, A.P., Bromuri, S., Iren, D., Urovi, V., 2020. Half human, half machine augmenting service employees with AI for interpersonal emotion regulation. *J. Serv. Manag.* 31 (2), 247–265. <https://doi.org/10.1108/JOSM-05-2019-0160>.
- INE. (2023). Ano 2022 marcado pela aceleração da atividade económica do setor empresarial. https://www.ine.pt/ngt_server/attachfileu.jsp?look_parentBoui=642192001&att_display=n&att_download=y
- Kurian, N., Cherian, J. M., Sudharson, N. A., Varghese, K. G., & Wadhwa, S. (2023). AI is now everywhere. *British Dental Journal*, 234(2), 72–72. <https://doi.org/10.1038/s41415-023-5461-1>

-
- OpenAI, Achiam, J., Adler, S., Agarwal, S., Ahmad, L., Akkaya, I., Aleman, F. L., Almeida, D., Altenschmidt, J., Altman, S., Anadkat, S., Avila, R., Babuschkin, I., Balaji, S., Balcom, V., Baltescu, P., Bao, H., Bavarian, M., Belgum, J., ... Zoph, B. (2023). GPT-4 Technical Report. <https://doi.org/10.48550/ARXIV.2303.08774>
- Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital Transformation Strategies. *Business & Information Systems Engineering*, 57(5), 339–343. <https://doi.org/10.1007/s12599-015-0401-5>
- Prasanna, R., Jayasundara, J., Naradda Gamage, S. K., Ekanayake, E., Rajapakshe, P., & Abeyrathne, G. (2019). Sustainability of SMEs in the Competition: A Systemic Review on Technological Challenges and SME Performance. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 5(4), 100. <https://doi.org/10.3390/joitmc5040100>
- Pujari, P., Arora, M., Kumar, A., & Pandey, A. (2024). Understanding factors influencing technical inertia in family-run SMEs: A study on technology adoption challenges. *Journal of Statistics and Management Systems*, 27(1), 155–168. <https://doi.org/10.47974/JSMS-1208>
- Roumeliotis, K. I., & Tselikas, N. D. (2023). ChatGPT and Open-AI Models: A Preliminary Review. *Future Internet*, 15(6), 192. <https://doi.org/10.3390/fi15060192>
- Szilágyi, R., & Tóth, M. (2024). Use of LLM for SMEs, opportunities and challenges. *Journal of Agricultural Informatics*, 14(2). <https://doi.org/10.17700/jai.2023.14.2.703>
- Tu, X., Zou, J., Su, W. J., & Zhang, L. (2023). What Should Data Science Education Do with Large Language Models? (arXiv:2307.02792). arXiv. <http://arxiv.org/abs/2307.02792>
- Zirar, A., Ali, S. I., & Islam, N. (2023). Worker and workplace Artificial Intelligence (AI) coexistence: Emerging themes and research agenda. *Technovation*, 124(February), 102747. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2023.102747>
-

Facechurch - Uma análise exploratória aos santuários de Fátima e de Lourdes no Facebook

Lucília Oliveira¹ & Sara Santos²

¹ ISCA-UA, lucilia.oliveira@ua.pt

² ISCA-UA, saracsantos@ua.pt

Resumo

O uso de técnicas de marketing digital no campo de estudo da religião é um fenómeno recente. Ele reflete a mudança na forma como as pessoas interagem com a religião e consomem conteúdo religioso no ambiente digital. As instituições religiosas e os líderes religiosos, adaptando-se às novas preferências de comunicação e consumo de conteúdo, reconhecem na internet o potencial para transmitir a sua mensagem, usando também as redes sociais para alcançar e envolver os seus seguidores. Este trabalho tem como objetivo analisar as estratégias de marketing religioso utilizadas pela Igreja Católica no Facebook para atrair e manter fiéis. A análise recai sobre as contas oficiais do Santuário de Fátima (Portugal) e o Santuário de Lourdes (França) na rede social Facebook. A revisão da literatura nesta temática mostra que existem, ainda, poucos estudos sobre o marketing religioso no ambiente digital, e em específico nas redes sociais. Deste modo, este estudo pretende preencher essa lacuna e alargar o debate sobre o tema de forma empírica. Os resultados indicam que a criação de conteúdo nas redes sociais é uma forma da Igreja se conectar com os seus públicos e manter a tradição cristã e católica presente na vida e na sociedade. As redes sociais fazem o acompanhamento diário da vida de cada santuário, além de convidar à participação em celebrações, em iniciativas de reflexão e de formação.

Palavras-passe: Marketing religioso; Redes sociais; Santuário de Fátima; Santuário de Lourdes; Facebook.

Abstract

The use of digital marketing techniques in the field of religious studies is a recent phenomenon. It reflects the change in the way people interact with religion and consume religious content in the digital environment. Religious institutions and religious leaders, adapting to new communication and content consumption preferences, recognize the potential of the internet to transmit their message, also using social networks to reach and engage their followers. This study aims to analyze the religious marketing strategies used by the Catholic Church on Facebook to attract and retain the faithful. The analysis focuses on the official accounts of the Sanctuary of Fátima (Portugal) and the Sanctuary of Lourdes (France) on the Facebook social network. The literature review on this topic shows that there are still few studies on religious marketing in the digital environment, and specifically on social networks. In this way, this study intends to fill this gap and broaden the debate on the topic in an empirical way.

The results indicate that the creation of online content on social networks is a way for the Church to connect with its audiences and keep the Christian and Catholic tradition present in life and society. Social networks follow the daily life of each sanctuary, in addition to inviting participation in celebrations, reflection and training initiatives.

Keywords: Religious marketing; Social media; Sanctuary of Fátima; Sanctuary of Lourdes; Facebook.

1. INTRODUÇÃO

A religião é uma dimensão intrínseca que confere significado à existência humana, um aspeto significativo do quotidiano em praticamente todas as sociedades (Taylor & Chatters, 2010). A intensidade do compromisso religioso, que se refere ao grau em que um indivíduo pratica e internaliza as crenças de sua religião, também pode influenciar o comportamento do consumidor. Indivíduos com alto compromisso religioso podem ser mais propensos a procurar marcas e produtos que estejam alinhados com seus valores religiosos (Alserhan et al., 2014).

A religiosidade, por sua vez, refere-se ao grau em que um indivíduo internaliza e pratica crenças e valores religiosos específicos. Estudos demonstram que a religiosidade pode estar associada a diversos comportamentos e atitudes, como maior confiança na marca e capital reputacional (Kumar et al., 2022), crenças emancipativas deprimidas (Welzel & Inglehart, 2009), maior sensibilidade ética (Waller & Fam, 2000) e compromisso com a sustentabilidade (Singh et al., 2021; Zakari & Toplak, 2021).

Os santuários emergem como polos de atração, designados por “hierópolis” - locais de convergência de peregrinos (Rosendahl, 2002). São centros de religiosidade popular, congregadores de fé, crença e peregrinação; transformaram-se num “espaço dentro do qual desenrolam-se práticas de deslocamento e consumo que acopladas a forma como a religião se apresenta, fabrica-se um novo tipo de arranjo social.” (Silveira, 2004, p.7). A perspetiva de uma “vida eterna” (e etérea) já não serve mais de consolo para a maioria das pessoas, que querem encontrar respostas para suas apreensões no aqui e agora (Bauman, 2005).

A diversidade de opções religiosas impulsiona as organizações religiosas a dirigirem-se aos fiéis de forma mais direta. Neste sentido, as novas religiões, cristãs ou não, muitas vezes denominadas “seitas”, têm recorrido a técnicas e estratégias de marketing para atrair fiéis insatisfeitos de outras religiões (Filho, 1994; 2007).

A presença online tornou-se acessível a qualquer um, através de um blog, site ou conta numa rede social. Neste contexto, as redes sociais ampliam, de algum modo, o templo. A presença da Igreja nas redes sociais é entendida como uma extensão da presença física. As pessoas que seguem as instituições e têm contato com conteúdo religioso tendem a partilhá-lo, numa espécie de “evangelização”, disseminando esse e conteúdo para que possa alcançar outros e, quiçá, convertê-los. Estamos diante de uma Igreja em rede - “networked church” a que alude Spadaro (2013, p.75).

Este artigo tem como objetivo explorar as redes sociais na comunicação da Igreja, com foco particular nos santuários marianos de Fátima e Lourdes e a sua comunicação através da rede social Facebook.

Atendendo ao objetivo de investigação, o artigo está estruturado em quatro secções principais. A primeira secção consiste na introdução. Na segunda secção, de enquadramento teórico, é realizada uma revisão de literatura. A terceira secção é dedicada à análise de caso, objeto de investigação e a quarta e última secção, diz respeito à conclusão.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. SECULARIZAÇÃO, COMUNICAÇÃO E RELAÇÃO

A comunicação organizacional da Igreja é estratégica, realçando o modo como a instituição se apresenta e se promove online. O marketing direciona a organização para a sua missão: “permitir a aproximação de pessoas e de toda a sociedade de Deus, potenciando a satisfação das necessidades espirituais; o que implica uma atenção ao bem-estar do homem e da sociedade em geral” (Abreu, 2004, p.4).

Esta necessidade de proximidade com os fiéis nas redes sociais, foi apontada por Bento XVI (2013, s.p.), a propósito do Twitter: “Cada vez mais parte do próprio tecido da sociedade”, as redes sociais digitais geram “uma nova ágora, de uma praça pública e aberta [...] e podem ainda ganhar vida novas relações e formas de comunidade” (2013, s.p.). Já para Francisco (2014, s.p.), “as redes da comunicação humana atingiram progressos sem precedentes. Particularmente a internet pode oferecer maiores possibilidades de encontro e de solidariedade entre todos; e isto é uma coisa boa, é um dom de Deus”.

Embora a internet tenha se tornado um meio de evangelização, não é suposto substituir a interação presencial dos fiéis na Igreja. “O aparecimento de novas práticas, novos lugares sagrados ou redes de territórios sagrados, favoreceu a emergência de novas formas de interação e de integração em comunidade, tendo as novas tecnologias de informação e comunicação contribuído para esta mudança, também em Portugal, de uma forma significativa” (Franca, 2019).

No entanto, “não podemos ser de tal maneira apaixonados pela tecnologia que deixemos de nos comportar como é expectável que ainda nos comportemos, de olhos nos olhos no contacto pessoal. O Facebook não pode substituir o face-to-face”, adverte Campos (2012).

O risco de uma fé gnóstica, vivida em *streaming* e sem contatos reais, no período da pandemia, é notório. “Estamos todos comunicados, mas não juntos, espiritualmente juntos”. “Não é a igreja” porque falta a dimensão da comunidade e do contacto físico com a divindade (Francisco, 2020, s.p.). Campbell (2013) cunhou o termo “religião digital” para descrever a prática e a expressão religiosa online. No estudo relativo aos media sociais nos EUA, a investigadora realça que, no período da pandemia, os líderes religiosos e eclesiásticos efetuaram transmissões online e partilharam conteúdos em maior quantidade que anteriormente.

Na “religião digital”, há o risco de alienação, de manipulação, de perda de valores de transmissão e perpetuação, de esvaziamento de relações e de isolamento. Porventura, poderá culminar na ausência de pertença a uma comunidade muito concreta e física (Neto, 2017).

Neste campo, “a Igreja Católica, propõe a sua incorporação nas práticas e experiência de fé, balançando entre uma perspetiva otimista da utilidade das redes virtuais e da propagação do território de fluxos e das comunidades religiosas extraterritoriais e uma perspetiva menos otimista face à primeira, da necessidade de reforço do poder dos lugares sagrados e das relações presenciais “face a face” numa comunidade física” (Franca et al, 2019, p.116).

Ao contrário do que preconizava Nietzsche, no ambiente online, Deus não estará morto. Mas vivo nos “espaços sagrados” existentes na Rede. O ambiente digital é uma forma de habitar o mundo, e “emergem em rede não só as pessoas e os conteúdos, mas também as relações. Mudou o próprio significado da palavra comunicação: comunicar não significa mais transmitir, mas partilhar” (Spadaro, 2013, p. 93).

Alguns académicos (Arora & Sanni, 2019) referem que as redes sociais são um mercado importante para a partilha entre organizações e o público-alvo e entre os membros entre si. A transmissão unidireccional dos modelos de comunicação tradicionais, dá lugar a uma comunicação bidireccional.

Estamos diante de modelos de comunicação nos quais as audiências exercem influência por meio de envolvimento ativo e participação direta, em contraste com os tradicionais modelos de comunicação unidireccional (Santos, 2006).

As redes sociais têm um impacto significativo na experiência religiosa ao nível da interatividade e expressão de fé. A internet tornou-se uma ferramenta importante para as práticas religiosas. Em Portugal, 72% utilizam a internet para fins religiosos e, nas atividades online mais comuns, destaca-se a navegação em páginas de internet religiosas, a utilização de redes sociais (Facebook, Twitter) e de aplicativos móveis (Franca et al, 2019). Consultar blogs religiosos e ouvir podcasts são incluídos no conjunto de atividades tão importantes quanto as atividades religiosas tradicionais, como ler livros religiosos e assistir a programas de televisão religiosos (Franca et al, 2019).

Para evitar que as redes sociais sejam “ocasião para a distração e a evasão da vida fraterna”, o Vaticano (2018, s.p.) publicou um documento onde exorta as religiosas (vida contemplativa, feminina) a usarem as redes sociais com “sobriedade e critério”. Em 2023, o Dicastério para a Comunicação lançou um documento sobre a presença dos católicos nas redes sociais, assumindo que “temos de reconstruir os espaços digitais, para que se tornem ambientes mais humanos e saudáveis”.

2.2 FÉ, RELIGIÃO E MARCAS

O marketing tem desempenhado um papel cada vez mais significativo na relação da Igreja com o público, na satisfação das necessidades e desejos dos fiéis. Abreu (2004) sublinha que as trocas não envolvem custos monetários, pois a base do cristianismo é o sacrifício, o fiel que se doa em favor dos outros buscando esse produto intangível (salvação). O marketing religioso assume assim um valor de troca voluntária entre ambas as partes, com benefícios sociais para todos: a organização (Igreja Católica) e os “clientes” (fiéis).

Para Shawchuck et al. (1992), o objetivo das religiões é transformar as pessoas e as suas vidas: as trocas implicam relações transformacionais e não apenas transaccionais. A “recompensa” das organizações reside em concretizar a sua missão (salvação da alma) e aumentar o número de fiéis, tal como a sua notoriedade.

Carvalho et al. (2015) fazem uma analogia, considerando que é possível comparar uma empresa com a Igreja, onde Cristianismo equivale à marca, religião ao produto e o fiel ao consumidor. No mercado do intangível, os santuários disponibilizam serviços (Eucaristia, terço, confissões), atividades (conferências, concertos), bens (velas, livros, artigos religiosos, paramentos), e oferecem ideais (mensagem específica, fé).

Os fiéis, consumidores do religioso, fazem ofertas, cumprem promessas, adquirem artigos religiosos, como forma de satisfação pelo produto, e em agradecimento por uma graça entregam algo (dinheiro, flores ou ouro, por exemplo). Adotam ideais e comportamentos, isto é, estilos de vida, condizentes com a mensagem recebida.

“Os peregrinos satisfazem as suas necessidades religiosas e espirituais, obtêm benefícios sociais e psicológicos” (Abreu, 2005, p. 77). Esta satisfação do consumidor traduz-se na re-compra e lealdade: o regresso, outras vezes, ao santuário e fidelidade¹ (emigrantes vão a Fátima, no mês de agosto, por exemplo).

Já em relação aos seguidores nas redes sociais, as ações de “gostar”, “partilhar” e “comentar” no Facebook são formas de participação ou até mesmo um canal de comunicação com o divino. A ação de colocar um “gosto” representa uma forma de aprovação, concordância, elogio ou admiração pela publicação, sem necessariamente implicar um grande comprometimento com o conteúdo publicado. No entanto, essa expressão revela os interesses, opiniões sobre o tema discutido, a perspetiva de mundo e as crenças do utilizador (Recuero, 2014).

É crucial avaliar até que ponto e em que sentido os comportamentos no âmbito religioso estão agora mediados pela tela global e omnipresente, interface permanente entre o indivíduo e a realidade, simbolizada pela presença constante do smartphone (Lipovetsky & Serroy, 2010). E se o risco de maior isolamento é consistente com o que Lipovetsky (2004) denominou como tempos hipermodernos, bem como confundir conexão com comunhão e pensar que Deus e o sagrado estão “ao alcance de um clique” (Franca et al, 2019).

O papel da fé, religião, e espiritualidade na sociedade contemporânea tem sido objeto de interesse crescente, não apenas nos círculos académicos, mas também no mundo dos negócios e do marketing. Lindstrom (2009, p.89-102) apresenta uma análise sobre a relação entre fé, religião, marcas e espiritualidade, destacando a profunda interconexão entre esses elementos, com base na experiência religiosa de 15 religiosas da Ordem Carmelita. O autor observa que, no que diz respeito à religião e fé, várias regiões do cérebro funcionam simultaneamente de forma integrada e interligada, ressaltando a complexidade dessa relação. A investigação conclui que o sentimento de um cliente fiel de uma marca é comparável ao envolvimento emocional de fiéis em relação à religião.

Einstein (2008) descreve a transformação da religião, introduzindo o conceito de “marcas de fé”. A fé é, cada vez mais, vista como um produto a ser consumido, com igrejas e líderes religiosos competindo pela atenção e fidelidade dos fiéis. Trata-se de produtos e serviços religiosos que servem para os distinguir de outros no mercado religioso e ajudam os consumidores a estabelecer uma ligação pessoal com o produto. As marcas de fé enfrentam diversos desafios, como escândalos, conflitos internos e a crescente secularização da sociedade.

¹ **Fidelidade** é a disposição do cliente em continuar a comprar a uma empresa devido a incentivos tangíveis, como preços baixos ou benefícios exclusivos. **Lealdade** é a disposição do cliente em continuar a fazer negócios com uma empresa devido a uma conexão emocional e psicológica com a marca.

3. ANÁLISE DE CASO: SANTUÁRIO DE FÁTIMA E SANTUÁRIO DE LOURDES

A presente investigação diz respeito à análise do Facebook do Santuário de Fátima e do Santuário de Lourdes. O estudo de caso envolve o uso do Facebook² do Santuário de Fátima (Portugal) e do Santuário de Lourdes (França) cujas aparições e mensagens são mais semelhantes e próximas.

Lourdes tem semelhanças geográficas e culturais com Fátima. A génese do santuário tem relação com a hierofania mariana manifestada em 1858, 59 anos antes de Fátima, tendo a aparição mencionada, muita afinidade com a narrada em Fátima: os centros de peregrinação tiveram origem em datas relativamente próximas e inseridos entre os principais centros católicos de peregrinação do continente europeu.

O Santuário de Lourdes (França) atrai anualmente 3 milhões de peregrinos por ano e o grande dia é 11 de Fevereiro, data da primeira aparição. O aparecimento de Nossa Senhora a Bernadette Soubirous, uma jovem de 14 anos, tornou-se num ícone da fé católica³. Em Fátima, vive-se a primeira aparição (13 de maio de 1917) num ciclo de aparições na Cova da Iria a três pastorinhos: Lúcia, Jacinta e Francisco.

Há aspetos em comum nestes dois acontecimentos: uma visão sobrenatural, a aparição a crianças/jovens, uma mensagem de Paz, apelo da devoção ao Imaculado Coração de Maria, bem como a atração de grandes multidões.

Em Lourdes, a jovem Bernadette teve uma aparição de Nossa Senhora, com quem conversou, assim como Lúcia, em Fátima. Em ambos os casos houve pessoas que viram episódios que poderíamos caracterizar como miraculosos - o sol a bailar no céu (Fátima) ou uma fonte de água límpida a aparecer onde se supunha que antes não existia nenhuma (Lourdes). A ligação entre ambas inclui pedidos de oração e sacrifícios bem como a edificação de uma capela. Em Fátima é conhecido um segredo com três partes. Em Lourdes, a vidente é uma, mas recebeu “três segredos”. Curiosamente, no caso de Fátima, a primeira imagem da ‘Senhora de branco’ foi representada com semelhanças com Nossa Senhora de Lourdes.

4. METODOLOGIA

Considerando a importância que as redes sociais apresentam e a necessidade que estas têm de aplicar as melhores ações, de forma a tirar o maior partido, foram analisadas publicações de 1 a 15 de fevereiro de 2024 nas respetivas páginas das contas oficiais do Facebook.

Os resultados da pesquisa são apresentados em conexão com cada uma das perguntas de pesquisa: Com que frequência os santuários publicam no Facebook? Que tipo de conteúdo é publicado nas redes sociais? Qual o envolvimento dos seguidores com o conteúdo publicado?

A pesquisa utiliza uma metodologia qualitativa, utilizando uma abordagem exploratória para estabelecer uma estrutura que analisa o envolvimento no Facebook, a partir de duas marcas religiosas: Santuário de Fátima e Santuário de Lourdes.

O objetivo principal foi o de examinar como os utilizadores interagem com os conteúdos publicados nas respetivas contas. A seleção destas duas marcas foi motivada por se tratar de um nicho de mercado pouco explorado no marketing: o religioso.

A estrutura utilizada neste estudo resulta da adaptação dos estudos de Vries et al. (2012) e engloba os seguintes componentes: data, indicando a data de publicação; conteúdo, tipo de conteúdo apresentado na publicação; formato, a contagem de “gostos” obtidos pela publicação; o número de comentários bem como o número de partilhas. Além disso, foi analisada a taxa de envolvimento e o nível de interação. Para avaliar o tipo de conteúdo de cada publicação, foi utilizado o índice delineado por Eriksson, Sjöberg, Rosenbröijer e Fagerstrøm (2019).

² O Facebook foi criado em 4 de fevereiro de 2004. Permite aos seus utilizadores criar perfis com informação pessoal, interesses, fotos, tornarem-se “amigos” de outros utilizadores, escrever nos seus “muros”, comentar partilhas, participar em discussões e “gostar” de marcas (Smith, Fischer, e Yongjian, 2012).

5. DISCUSSÃO E RESULTADOS

Na página de Facebook, o Santuário de Fátima possui maior número de seguidores (mais 200 mil que Lourdes), mas menor número de gostos, de partilhas e de comentários, comparativamente ao seu congénere em análise. O santuário francês coloca as transmissões da única Eucaristia diária, em francês, bem como da recitação do Rosário (em francês, inglês, italiano e espanhol) no Facebook, o que granjeia elevada interação do mundo católico.

Há uma maior concentração de seguidores com idades entre 30 e 70 anos, com predominância de mulheres. Os seguidores são um público de fiéis, católicos, uma comunidade mundial, sendo que as transmissões em espanhol geram maior audiência e interação (no Santuário de Lourdes).

A partir do Santuário de Fátima, as publicações são, sobretudo, informativas com link para o site, mas também promove atividades, eventos ou cultos nas publicações de Facebook. É também um exemplo de santuário que usa o canal do Facebook para promover o seu podcast e o site (publicando parte de uma notícia que linka para o site). Como amostra, foram analisadas as publicações nos dois santuários (11 fev); bem como um dia antes em Lourdes (10 fev) e um dia depois (12 fev) em Fátima.

A taxa de *engagement* relativa ao Santuário de Lourdes é boa (acima dos 1% em média) enquanto a do Santuário de Fátima é baixa, numa das melhores interações, a publicação ficou abaixo dos 0,6% de taxa de *engagement* (ver tabela 1).

Tabela 1 – Taxa de engagement dos santuários na rede social Facebook

Taxa de engagement				
Data	Tipo de publicação	Santuário de Lourdes	Santuário de Fátima	Tipo de publicação
10/fev	transmissão da procissão pelas ruas	0,93%		
11/fev	post c/foto sobre dia grande da peregrinação	1,79%	0,06%	post c/link de soundcloud e foto
12/fev			0,59%	post c/foto a anunciar Semana dos pastorinhos

Fonte: Elaboração própria

Uma análise aprofundada sugere a diversificação de conteúdo, de modo a explorar diferentes formatos de conteúdo, como vídeos ao vivo, *stories*, notícias da vida do Santuário, enriquecendo a experiência dos seguidores. Por outro lado, sugere-se uma maior interação com o público, em diferentes idiomas: a página poderia responder mais aos comentários e mensagens dos seguidores nos seus idiomas nativos.

Fatores como conteúdo, formato e nível de interação, influenciam o nível de interação com as publicações. Após a análise destas publicações, é possível visualizar conteúdos informativos, devocionais, promocionais. Em termos de formato, existem publicações de imagem (fotografia), vídeo e áudio (podcast).

6. CONCLUSÕES

A principal descoberta é de que os santuários não aproveitam extensivamente as oportunidades de comunicação bidirecional oferecidas pelas plataformas, mas usam principalmente os seus canais de redes sociais para promover atividades da igreja ou disseminar conteúdo, sem, no entanto, haver diálogo (semelhante a Hodøl, 2021, na sua análise à utilização dos media sociais por parte das igrejas cristãs na Noruega).

As Igrejas deveriam interagir com os paroquianos, motivando-os a publicar imagens ou partilhar a sua opinião com base em perguntas como "onde vê graça no seu bairro?" ou "como pensa que Deus vê o mundo?" (Crowley, 2015).

Se uma organização não dá relevância à partilha, à participação e à comunhão não está a explorar o potencial dialógico e interativo das novas plataformas de media. A seleção da plataforma de media tem impacto na mensagem veiculada (o meio é a mensagem – McLuhan, 2007), pelo que a Igreja deve ponderar sobre quais meios de comunicação são mais adequados para alcançar os seus objetivos de comunicação.

Ao desafio inicialmente colocado de análise, percebeu-se que os santuários comunicam diariamente com os seus seguidores publicando conteúdo diariamente (ver figura 1). O número de publicações é variável, tal como a interação.

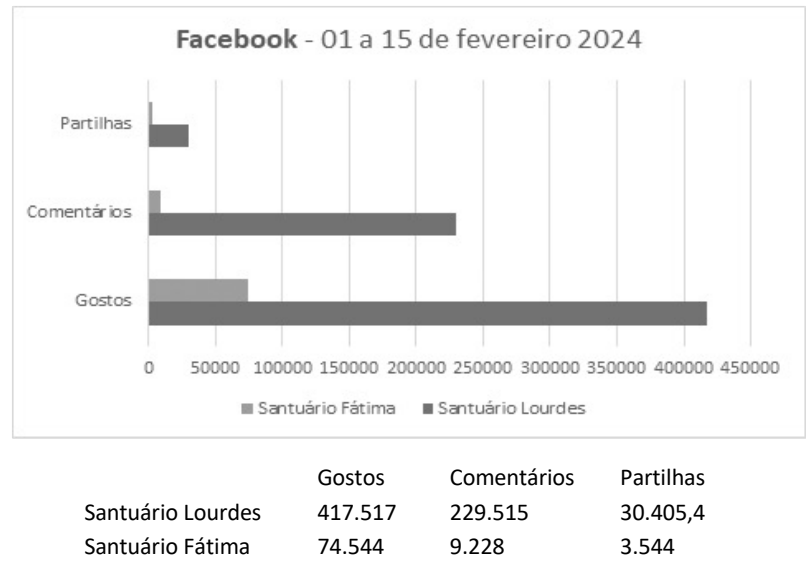


Figura 1 – Interação dos santuários na rede social Facebook
Fonte: Elaboração própria

É pertinente debater como uma teoria de marketing, como o modelo AISAS (Attention, Interest, Search, Action, and Share - Atenção, Interesse, Desejo, Ação, Partilha) pode ser relevante no contexto de comunicação eclesial. No contexto da Igreja Católica, este modelo pode ser adaptado para envolver e orientar os fiéis através da sua jornada espiritual. Uma possível interpretação é a Igreja atrair a atenção das pessoas de diversas formas, (arquitetura, música sacra, celebrações, concertos). O interesse é transformado em desejo através da comunhão com a comunidade, a participação na Eucaristia e a aspiração de viver de acordo com os ensinamentos. O desejo é convertido em ação quando os fiéis se comprometem a viver a fé no dia a dia, participando nas atividades da Igreja, vivendo os sacramentos. A ação também pode tomar a forma de evangelização, onde os fiéis partilham a sua fé com outros, não só na vida, mas também na partilha de publicações nas redes sociais.

7. LIMITAÇÕES AO ESTUDO E INVESTIGAÇÃO FUTURA

O conteúdo analisado neste estudo foi limitado a publicações disponíveis publicamente. Isso significa que não é possível determinar com precisão quais foram as motivações por trás da escolha das estratégias de comunicação utilizadas. Para um conhecimento mais aprofundado, pesquisas futuras deveriam envolver entrevistas de modo a entender seus objetivos e estratégias de comunicação.

No período analisado, os diretos de celebrações como terço das 18h30 e das 21h30, ou Eucaristia das 11h, transmitidas no site em direto (www.fatima.pt), e também no Facebook, não permanecem no histórico do feed desta conta (<https://www.facebook.com/SantuarioFatima>). Na conta do Santuário de Lourdes (<https://www.facebook.com/sanctuairedelourdes>), escasseiam publicações com informações noticiosas de visitas e celebrações/peregrinações que ali ocorrem.

Não foi possível perceber a interação com os seguidores (em resposta aos seus comentários) e desse modo, o envolvimento da audiência específica, ou a percepção do relacionamento mais profundo e duradouro com os seguidores.

As conclusões deste estudo não podem ser generalizadas pois a análise centrou-se num número limitado de publicações, pelo que pesquisas num período mais amplo e diversificado de santuários seriam necessárias para verificar se os resultados se aplicam a um contexto mais geral. À medida que novas formas de uso religioso

da internet surgem, mais estudos serão necessários para abordar o impacto dessas tecnologias na cultura e crença religiosas (Campbell, 2021).

Apesar das limitações, este estudo oferece uma valiosa contribuição para a compreensão das estratégias de comunicação utilizadas pelos santuários de Fátima e de Lourdes nas redes sociais.

REFERÊNCIAS

- Abreu, M.M. (2004). *O uso do Marketing nas organizações religiosas*. Universidade da Beira Interior, Departamento de Gestão e Economia (Portugal), Working Papers de Gestão, Economia e Marketing (Management, Economics and Marketing Working Papers).
- Alserhan, B. S., Wood, S. L., & Turley, K. W. (2014). The influence of religious orientation and intensity of religious commitment on consumer behavior. *Journal of Consumer Research*, 41(2), 281-297.
- Alserhan Wood, S. L., Turley, K. W., & Rahman, Z. U. (2018). *Consumer religiosity and marketing: Concepts, consequences, and controversies*. Routledge.
- Araújo, Anna Gabriela Rodrigues; Gracioso, Francisco. (2012) Marketing da salvação: entrevista com Antônio Kater. *Revista da ESPM*, São Paulo, pp. 11-17.
- Arora, A. S., & Sanni, S. A. (2019). Ten Years of 'Social Media Marketing' Research in the Journal of Promotion Management: Research Synthesis, Emerging Themes, and New Directions, *Journal of Promotion Management*, 476-99.
- Attaway, J. S., Boles, J. S., & Singley, R. B. (1995). An empirical study of church advertising. *Journal of Business Research*, 34(1), pp.59-66.
- Bento XVI (2010). *O sacerdote e a pastoral no mundo digital: os novos media ao serviço da Palavra*. Mensagem para o 44º Dia Mundial das Comunicações Sociais, Vaticano. Disponível em: https://www.vatican.va/content/benedict-xvi/pt/messages/communications/documents/hf_ben-xvi_mes_20100124_44th-world-communications-day.html
- Berger, P (2001). A Dessecularização do Mundo: Uma visão global. In: *Religião e Sociedade*. Rio de Janeiro: n.21/1, pp. 9-23.
- Borelli, V. (2010). *Midiatização, dispositivo e os novos contratos de leitura geram uma outra religião*. BOCC-Biblioteca Online de Ciências da Comunicação, pp. 1-15.
- Borges, A., Moreira, T. (2009). Do púlpito à web – Religiões avançam no mundo digital. *Observatório da Imprensa*, edição n.º 527.
- Campbell, H., Tsuria, R, org (2021). *Digital Religion- Understanding Religious Practice in Digital Media*, London, Routledge, DOI <https://doi.org/10.4324/9780429295683>
- Carvalho, F. L. B.; Farias, G. S. M.; Pereira, T. A.; Silva, M. (2015) Marketing religioso e relações de consumo: um estudo qualitativo sobre fidelidade no universo cristão. In: *Congresso brasileiro de Ciências da Comunicação*, 38, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: Intercom, 2015. Disponível em: <http://recc.crapr.org.br/index.php/recc/article/download/66/72>.
- Crowley, E. D. (2015). The role of participatory culture in faith formation. *New Theology Review*, 28(1), pp.89-92.
- Dias, Paula Costa (2012). *Não gostaríamos que o Facebook substituisse o face-to-face*. Entrevista a João Campos Aguiar, Rádio Renascença. Disponível em: <http://rr.sapo.pt/informacao/detalhe.aspx?fid=29&did=76404>;
- Eriksson, N., Sjöberg, A., Rosenbröijer, C.J. & Fagerström, A. (2019). Consumer brand post engagement on Facebook and Instagram – A study of three interior design brands. In *Proceedings of the 19th International Conference on Electronic Business* (pp. 116-124). ICEB, Newcastle upon Tyne, UK, December 8-12.
- Fandos, M.; Lopes Neto, M.; Côrtes-Moreira, S., & Gadea, W. F. (2024). Alfabetización mediática: el caso del clero católico en Portugal. *Anàlisi: Quaderns de Comunicació i Cultura*, in press, 1-18. DOI: <https://doi.org/10.5565/rev/analisi.3644>
- Franca, M; Martins, R; Fernandes, J.L.J. (2019) Práticas religiosas e redes sociais. Os novos espaços e tempos da Igreja Católica em Portugal, *Sociologia online*, 21, 116-160. DOI: <https://doi.org/10.30553/sociologiaonline.2019.21.5>

-
- Francisco. (2014). *Mensagem para o Dia Mundial das Comunicações Sociais*, Vaticano. Disponível em: https://www.vatican.va/content/francesco/pt/messages/communications/documents/papa-francesco_20140124_messaggio-comunicazioni-sociali.html
- Francisco (2020). *Familiaridade com o Senhor*, Homilia de 17/04/2020. Disponível em: https://www.vatican.va/content/francesco/pt/cotidie/2020/documents/papa-francesco-cotidie_20200417_lafamiliarita-conil-signore.html
- Hervieu-Léger, D. (2005) *O Peregrino e o Convertido: A religião em movimento*. Traduzido de João Batista Kreuch. Lisboa: Gradiva.
- Kater Filho, A. M. *O Marketing aplicado à Igreja Católica*. Disponível em: <https://www.ibmc.com.br/artigos/o-marketing-aplicado-a-igreja-catolica>.
- Kater Filho, A. M. *Está provado, Deus é mesmo brasileiro!* Disponível em: <https://www.ibmc.com.br/artigos/deus-e-brasileiro->.
- Klaver, M. (2015). Megachurches and the transformation of Dutch religiosity: The impact of the Hillsong network in the Netherlands. In E. Martí & G. Ganiel (Eds.), *The changing world religion map: Sacred places, identities, practices and politics* (pp. 1-18). Springer.
- Hodøl, H-O. (2021) What a Friend We Have in Facebook: Norwegian Christian Churches' Use of Social Media, *Journal of Media and Religion*, 20:3, 123-142, DOI: 10.1080/15348423.2021.1954829.
- Kokkonen, L. (2022). Established churches on social media: the case of the Finnish churches. *Religions*, 13, 587. DOI: 10.3390/rel13070587.
- Kotler, P; Kartajaya, H.; Setiawan, I. (2010) *Marketing 3.0: As Forças que Estão Definindo o Novo Marketing Centrado no Ser Humano*. Rio de Janeiro: Elsevier
- Lindstrom. M. (2009) *Buy.ology - A Ciência do Neuromarketing*, Lisboa, Gestão Plus, pp.89-102.
- Lipovetsky, G., Serroy, J. (2010) [2007], *O Ecrã Global. Cultura Mediática e Cinema na Era Hipermoderna*, Lisboa: Edições 70
- Lipovetsky, G. (2004) *Os Tempos Hipermodernos*, Lisboa: Edições 70
- McLuhan, M. (2007) *Compreender os Meios de Comunicação - extensões do homem*, Ed. Relógio d'Água, Lisboa.
- Mardones, J.M (1996) De la secularización a la desinstitucionalización religiosa. *Revista Política y Sociedad*, Madrid.
- Martino, L. M. S. (2012). Mediação e midiatização da religião em suas articulações teóricas e práticas: um levantamento de hipóteses e problemáticas. In: MATTOS, Maria Ângela; JUNIOR, Jeder Janotti; JACKS, Nídia (Org.). *Mediação e Midiatização*. Salvador-BA: EDUFBA, 2012, pp. 219-244.
- Patriota, K. R. M. (2007) *Fé na prateleira de vendas: a sedução do marketing religioso*, artigo (Doutoranda em Sociologia e Mestre em Comunicação) Universidade Federal de Pernambuco, Pernambuco.
- Prazeres, J.F.S. (2014) *Turismo Religioso: Fátima no Contexto dos Santuários Marianos Europeus*, Universidade de Évora (dissertação de mestrado). Évora.
- Pelawi, Y.N. Irwansyah, M.P.A (2019) "Implementation of Marketing Communication Strategy in Attention, Interest, Search, Action, and Share (AISAS) Model through Vlog," *2019 IEEE 4th International Conference on Computer and Communication Systems (ICCCS)*, Singapore, 2019, pp. 604-607, Doi: 10.1109/CCOMS.2019.8821721.
- Percy, L. (2000). The contribution of semiotics to marketing and communication research. *International Journal of Market Research*, 42(4), 365-383.
- Recuero, Raquel. (2014). Curtir, compartilhar, comentar: trabalho de face, conversação e redes sociais no Facebook. *Verso e Reverso*. 28. DOI: 10.4013/ver.2014.28.68.06.
- Rosendahl, Z. (2009) *Hierópolis: O Sagrado e o Urbano*. 2ª edição. Rio de Janeiro: EdUERJ.
- Silveira, E.J.S (2004) Turismo religioso popular? Entre a ambiguidade conceitual e as oportunidades de mercado, *Revista de Antropología Experimental*, 4, 1-16,
<https://revistaselectronicas.ujaen.es/index.php/rae/article/download/2098/1841/0>
-

-
- Shawchuck, N., Kotler, P., Wrenn, B., & Rath, G. (1992). *Marketing for Congregations: Choosing to Serve People More Effectively*. Abingdon Press.
- Smith, A. N., Fischer, E., & Yongjian, C. (2012). How Does Brand-related User-generated Content Differ across YouTube, Facebook, and Twitter? *Journal of Interactive Marketing*, 26(2), 102-113.
<https://doi.org/10.1016/j.intmar.2012.01.002>
- Spadaro, A. (2013) *Ciberteologi@ - pensar o Cristianismo na era da internet*. Ed. Paulinas, Prior Velho
- Vaticano (2018). *Cor Orans» - Instrucción aplicativa de la Constitución apostólica «Vultum Dei quaerere» sobre la vida contemplativa femenina*.
- Vries L.K, Gensler, S., Leeflang, P. (2012). Popularity of Brand Posts on Brand Fan Pages: An Investigation of the Effects of Social Media Marketing. *Journal of Interactive Marketing*. 26. 83–91. DOI: [10.1016/j.intmar.2012.01.003](https://doi.org/10.1016/j.intmar.2012.01.003)

Análisis de los indicadores de desempeño en empresas internacionales

Cláudia Ribau ¹ & António Moreira²

¹ ISCA & GOVCOPP, University of Aveiro, cpr@ua.pt

² DEGEIT & GOVCOPP, University of Aveiro, INESC TEC, NECE-UBI, Universidade da Beira Interior, CICEE, Autonomia University, amoreira@ua.pt

Resumen

Evaluar el desempeño de las empresas internacionalizadas es fundamental para identificar su (in)éxito en los procesos de internacionalización, más aún en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES), ya que sus recursos (ya sean humanos, financieros o tecnológicos) son escasos en comparación con los de las empresas multinacionales, por lo que evaluar las inversiones se convierte en algo fundamental para comprobar si los recursos se están canalizando de forma correcta. La identificación de los indicadores de rendimiento esenciales para esta evaluación es uno de los procesos más complejos dada la falta de consenso en la literatura sobre este tema. Así, el objetivo principal de este artículo es identificar y comprender las distintas formas de medir el desempeño de las empresas internacionalizadas, con especial atención a las PYME, contribuyendo a la referenciación y esquematización de los indicadores de rendimiento más utilizados en los estudios sobre la internacionalización de las empresas. A partir de la revisión de la literatura existente y más relevante sobre el tema, el estudio realizado comprende en su esencia un enfoque tendencialmente descriptivo y analítico y propone un cuadro integrador de todos los indicadores de desempeño encontrados en la literatura, haciendo una reflexión sobre su evolución. Este estudio contribuye a clarificar la literatura de marketing internacional y facilita a los directivos su tarea de identificar varios indicadores posibles para utilizar en la evaluación del rendimiento de la internacionalización y los que mejor se ajustan a su realidad empresarial. Este trabajo se limita únicamente a identificar los indicadores de rendimiento, sin asociarlos a los modos de entrada o a las etapas de los procesos de internacionalización.

Palabras clave: Marketing internacional, internacionalización, indicadores de desempeño, PYME, desempeño exportador.

Abstract

Assessing the performance of internationalized companies is essential to identify their success or failure in internationalization processes, especially in Small and Medium Enterprises (SMEs), as their resources (whether human, financial, or technological) are limited compared to multinational corporations. Therefore, evaluating investments becomes crucial to ensure that resources are being allocated correctly. Identifying the essential performance indicators for this assessment is one of the most complex processes due to the lack of consensus in the literature on this topic. The central purpose of this article is to identify and understand the various ways of measuring the performance of internationalized companies, with special attention to SMEs, contributing to the referencing and schematization of the most commonly used performance indicators in studies on companies' internationalization. Based on a review of the existing literature most relevant to this topic, the study conducted comprises essentially a descriptive and analytical approach and proposes an integrative table of all performance indicators found in the literature, reflecting on their evolution. This study clarifies the international marketing literature and facilitates managers in identifying various indicators for assessing internationalization performance and those that best fit their business reality. This work is limited to identifying performance indicators without associating them with entry modes or stages of internationalization processes.

Keywords: International Marketing, Internationalization, Performance Indicators, SMEs, Export Performance.

Resumo

Avaliar o desempenho de empresas internacionalizadas é fundamental para identificar o (in)sucesso das mesmas em processos de internacionalização, mais ainda em Pequenas e Médias empresas (PME), uma vez que os seus recursos (sejam eles humanos, financeiros, tecnológicos) são escassos face às multinacionais, pelo que avaliar os investimentos torna-se fundamental de forma a verificar se os recursos estão a ser encaminhados de forma correta. Identificar os indicadores de desempenho essenciais para esta avaliação é um dos processos mais complexos dada a falta de consenso existente na literatura sobre esta temática. Desta forma, o propósito central deste artigo é identificar e compreender as várias formas de medição do desempenho das empresas internacionalizadas, com especial atenção das PME, contribuindo para a referência e esquematização dos indicadores de desempenho mais utilizados nos estudos sobre a internacionalização das empresas. Com base na revisão da literatura existente e de maior relevância nesta temática, o estudo realizado compreende na sua essência uma abordagem tendencialmente descritiva e analítica e propõe uma tabela integrativa de todos os indicadores de desempenho encontrados na literatura, fazendo uma reflexão sobre a evolução dos mesmos. Este estudo contribui para uma clarificação da literatura de marketing internacional e facilita os gestores na sua tarefa de identificação de diversos indicadores possíveis de utilização na avaliação da performance de internacionalização e aqueles que melhor se encaixam na sua realidade empresarial. Este trabalho limita-se apenas a identificar os indicadores de desempenho, sem os associar a modos de entrada ou fases de processos de internacionalização.

Keywords: Marketing Internacional, Internacionalização, Indicadores de Desempenho, PME, Desempenho exportador.

1. INTRODUCCIÓN

La globalización de la economía ha conseguido que la internacionalización sea una de las estrategias más importantes para innúmeras empresas que buscan una oportunidad para lograr un mayor crecimiento (Luo et al., 2005; Sapienza et al., 2006; Xie et al., 2009; Kim & Aguilera, 2015). Para muchas empresas, los cambios que se han producido desde los años 80 han introducido una nueva forma de ver los mercados, lo que les obligó a acelerar la entrada en los mercados internacionales con adaptaciones de las estrategias utilizadas hasta entonces (Verdier & Prange, 2010).

La proliferación de tratados internacionales, la mejora de las telecomunicaciones y sistemas de información, así como la creación de comunidades económicas, propiciaron el desarrollo de un clima internacional que favoreció el intercambio comercial entre países. Esta aproximación entre países es cada vez mayor, reduciendo el mundo a una aldea global, un nuevo paradigma que implica un cambio significativo y progresivo en el entorno empresarial. Las barreras al comercio y a la inversión han desaparecido progresivamente, abriendo nuevos mercados a las empresas, especialmente a las pequeñas y medianas empresas (pymes) e intensificando la competencia en los respectivos mercados internacionales. Además, la pandemia de Covid-19 y el reciente conflicto entre Rusia y Ucrania han intensificado la noción de "aldea global", en la que los problemas de un país se reflejan en la cadena de suministros de otros países, intensificando la (in)comodidad internacional en el intercambio de bienes de consumo.

Naturalmente, las empresas, y en particular las pymes, que no plantean participar en actividades de negocio internacionales limitan fuertemente su potencial de crecimiento y su supervivencia económica. De hecho, cada vez es más difícil para las empresas evitar la influencia de la internacionalización, de la globalización de los mercados mundiales y del crecimiento de los nuevos mercados emergentes y, a medida que se intensifica la competencia en los mercados mundiales, disminuye el número de empresas que operan únicamente en el mercado nacional (Cateora & Graham, 2009; Rissanen et al., 2020; Gerschewski et al., 2020). Este cambio de paradigma económico es especialmente importante para la economía europea, cuyo tejido empresarial está intensamente dominado por las pymes (99%) (Adina-Simona, 2013; Eurostat, 2022).

La internacionalización no puede considerarse como una parte independiente de la empresa o como una estrategia de repliegue en tiempos de reducción de la demanda interna. Al contrario, la estrategia de desarrollo internacional debe estar presente plenamente en las pymes como parte fundamental de la estrategia empresarial a largo plazo. Para un número creciente de empresas, estar presente internacionalmente ya no es un lujo sino una necesidad para su supervivencia económica, ya que los mercados nacionales están saturados (Paul, 2020). Los cambios económicos, políticos y sociales afectan a las prácticas empresariales en todo el mundo, por lo que las empresas deben examinar constantemente su forma de hacer negocios y ser lo suficientemente flexibles como para reaccionar rápidamente a los cambios de las tendencias mundiales para ser competitivas (Cateora & Graham, 2009; David & Cariou, 2014; Paul & Rosado-Serrano, 2019; Gerschewski et al., 2020; Paul, 2020; Ruzekova, Kittova, & Steinhäuser, 2020).

En un contexto de globalización, el impacto de la internacionalización en el rendimiento de las empresas ha aumentado la atención de investigadores y profesionales (Casado-Belmonte et al., 2020; Pangarkar, 2008; Ribau et al., 2017a, 2017b, 2018; Xie et al., 2009). Los estudios empíricos en el campo de los negocios internacionales enlazan estrategia, finanzas y marketing (Christophe & Lee, 2005; Cort et al., 2007; Mariotti & Piscitello, 2001; Ribau et al., 2018). Los resultados han demostrado que las empresas implantadas en las economías más desarrolladas obtienen ventajas de propiedad como resultado de su superioridad tecnológica y su tamaño (Oviatt & McDougall, 2005; Pla-Barber & Escriba-Esteve, 2006). Por otro lado, el patrón de internacionalización de las empresas en las economías emergentes es diferente debido a la diferencia de los recursos y su aprovechamiento (Casado-Belmonte et al., 2020; Mockaitis et al., 2006; Zhou et al., 2007). También se ha comprobado que la mayoría de los estudios sobre el rendimiento de las empresas tienden a centrarse en la rentabilidad de las mismas, dejando de lado otros aspectos (subjettivos) relevantes (Francis & Collins-Dodd, 2004; Pattnaik & Elango, 2009; Xie et al., 2009). Aunque existe una gran variedad de estudios sobre la internacionalización en la literatura, sigue siendo necesario entender el impacto de la internacionalización en el rendimiento de las empresas (Casado-Belmonte et al., 2020; Ribau et al., 2018; Paul,

2020). Además, la comprensión de los indicadores de rendimiento se convierte en algo fundamental en los procesos de toma de decisiones de los directivos para entender la directriz de la empresa, si está en la senda del logro de los objetivos, y (re)establecer decisiones estratégicas para la mejora de la competitividad y la cuota de mercado de la empresa (Pîrlog & Balint, 2016; Mahmudova & Kovács, 2018). Entre las medidas de rendimiento existentes, identificar qué medir es un reto para las pymes (Adina-Simona, 2013).

En este sentido, este artículo tiene como objetivo dejar visible los distintos indicadores para medir el rendimiento de las empresas, con especial atención las pymes internacionalizadas, a través de una revisión de la bibliografía considerada relevante. El objetivo de este estudio es identificar las distintas formas de medir el rendimiento internacional de las pymes que están vigentes en la literatura, haciendo un análisis de la evolución histórica de las medidas de rendimiento más utilizadas. El presente trabajo es meramente analítico, contribuyendo a una mejor comprensión del tema analizado, reforzando el vacío existente en la literatura cuando se combina el rendimiento con la internacionalización de las empresas.

Con base en este objetivo, de la estructura adoptada despunta en un enfoque teórico, resultado de una revisión de la literatura de marketing internacional y una metodología centrada esencialmente en una revisión de la literatura sobre la internacionalización y el rendimiento de las empresas, con el fin de proponer un cuadro integrador con los indicadores de rendimiento de las exportaciones encontrados en la literatura, identificándolos como medidas objetivas y medidas subjetivas, haciendo una reflexión sobre su evolución. Este artículo contribuye así a clarificar la literatura sobre este tema y facilita a los directivos su tarea de identificar los mejores indicadores para evaluar su desempeño en materia de internacionalización y los que mejor se ajustan a su realidad empresarial. Este trabajo se limita únicamente a identificar los indicadores de desempeño en una selección de artículos trayendo a discusión las diversas configuraciones teóricas que identificamos en la literatura analizada y que ha sido utilizada para entender la relación entre la internacionalización y el desempeño de las pymes, sin asociarla a los modos de entrada o a las etapas de los procesos de internacionalización.

Este artículo se divide en cuatro partes. Después de la introducción, hay una revisión de la literatura sobre el tema de la internacionalización y el rendimiento, seguida de la propuesta del cuadro integrador de los indicadores de rendimiento de las empresas. El artículo termina con las conclusiones y las limitaciones y futuras investigaciones.

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

2.1. INTERNACIONALIZACIÓN Y DESEMPEÑO

Para las empresas, la internacionalización es entendida como un instrumento para aumentar su rentabilidad, una perspectiva implícita en casi todas las teorías sobre la internacionalización de las empresas. De hecho, es desde la perspectiva del aumento del rendimiento que las empresas pretenden acceder a los mercados internacionales como recurso vital a nuevos mercados (Oesterle et al., 2008). También puede considerarse incluso como una respuesta reactiva a un desempeño menos adecuado en el mercado nacional (Jones y Nummela, 2008), aunque todavía hay pocos estudios que demuestren una relación positiva entre los distintos modos de entrada en los mercados internacionales y el rendimiento de las pymes (Aspelund y Moen, 2005; Casado-Belmonte et al., 2020; Paul, 2020).

En un estudio que incorpora el nivel de aspiración de desempeño o la "teoría de la retroalimentación del rendimiento", con origen en la teoría del comportamiento de la empresa (que contribuye a los estudios sobre las motivaciones para la internacionalización, según Jones y Nummela (2008)), Wennberg y Holmquist (2008) sugieren que el bajo desempeño en el mercado nacional (doméstico) puede ser un fuerte motivo para internacionalizarse (aunque los resultados del rendimiento, cuando están vinculados a los negocios internacionales, suelen ser inciertos, incluso más que en los negocios realizados en el mercado nacional), lo que refuerza la visión de Jones y Coviello (2005) de la internacionalización como un proceso flexible y reactivo a los cambios en el mercado y en las condiciones internas de la empresa.

En este sentido, es comúnmente aceptado en la literatura de marketing internacional que la internacionalización, desde una perspectiva externa, tiene un impacto positivo en el desempeño de muchas

empresas, y esta relación no es tan clara en las PYME debido principalmente a sus limitaciones internas y de recursos para competir en los mercados internacionales (Pangarkar, 2008; Paul, 2020).

Sin embargo, Aaby y Slater (1989), Zou y Stan (1998), Ruigrok y Wagner (2003), Oesterle et al. (2008), Chen et al. (2016) y Sousa et al. (2018) afirman que la relación entre la internacionalización y el desempeño ha desencadenado una amplia investigación interdisciplinar, en la que los investigadores han intentado demostrar empíricamente el argumento teórico de que la expansión internacional representa el requisito previo para el éxito financiero de las empresas. Para estos autores, los resultados han sido inconsistentes e incluso contradictorios. Más, aun hoy en día, no hay consenso en la literatura sobre la relación positiva entre la internacionalización y el desempeño de las pymes; es más, todavía no se ha demostrado en la literatura qué tipo de estrategias deben definir las pymes para su éxito internacional (Paul, 2020; Ribau et al., 2018).

Papadopoulos y Martín (2010) afirman que existe la percepción entre varios investigadores de que operar internacionalmente es sinónimo de importantes beneficios en el desempeño, por lo que se ha aceptado la internacionalización como el principal motor de la expansión empresarial. La expansión internacional se considera un medio para alcanzar un fin, más que un fin en sí mismo, y la relación entre la internacionalización y el rendimiento es una cuestión crítica tanto para los gestores como para las entidades públicas, convirtiéndose en un tema que ha conseguido una importante atención por parte de los investigadores, que tratan de estudiar los posibles vínculos entre la internacionalización y el desempeño.

A pesar de este enfoque en estos dos conceptos clave, esta área sigue siendo limitada en cuanto a conocimientos, tanto teóricos como empíricos, y no proporciona una explicación suficiente de los resultados diferenciales del rendimiento internacional, en términos de crecimiento y supervivencia (Oesterle et al., 2008; Paul, 2020; Sapienza et al., 2006; Zahra, 2005). De hecho, los profesionales que se ocupan del desarrollo internacional de las empresas, los antecedentes de los resultados y sus dimensiones internacionales, es decir, los resultados de las exportaciones, han tenido poca información (Katsikeas et al., 2000).

En la literatura de marketing internacional se identifican varias brechas de conocimiento en esta área. En la teoría de la internacionalización basada en la escuela de Uppsala, a pesar de ser la más citada en el contexto de la internacionalización de las empresas (Ribau et al., 2018), la relación entre los principales constructos ha recibido poca atención empírica, siendo frecuente la verificación empírica indirecta.

La internacionalización analizada como un proceso, que tiene lugar a lo largo del tiempo, se ha enriquecido con varios modelos, entre los que destaca la teoría de Uppsala (Prange y Verdier, 2010), centrada en el proceso de internacionalización incremental, por la que sugiere que las empresas eligen los mercados de forma secuencial en función de su proximidad percibida, es decir, un bajo grado de distancia psíquica (Child et al., 2009; Prange y Verdier, 2010), lo que les ayuda a controlar los elevados riesgos de la internacionalización y a acumular conocimiento experiencial como base para entrar en otros mercados (Etmad, 2004).

Sin embargo, los mercados en constante cambio exigen a las empresas una entrada estratégica más acelerada en los mercados internacionales, no garantizada por el modelo incremental (Prange y Verdier, 2010; Paul et al., 2019), así como una mayor flexibilidad (Paul et al., 2017; Paul et al., 2019; Paul y Rosado-Serrano, 2019). En este sentido, las empresas han ignorado las limitaciones de las anteriores restricciones a la internacionalización y se lanzan al mundo con una rápida capacidad de internacionalización (Knight y Cavusgil, 1996; Rennie, 1993; Prange y Verdier, 2010; Casado-Belmonte et al., 2020).

Hasta mediados de los años noventa, los resultados de las exportaciones solían medirse con un único tipo de indicador. Sin embargo, el rendimiento es un constructo multidimensional, resultante de elementos económico-financieros y componentes estratégicos, dos dimensiones con las que la mayoría de los investigadores parecen estar de acuerdo. En este sentido, la investigación no sólo debe utilizar la conceptualización y operacionalización multidimensional, sino también investigar la interrelación entre las dos dimensiones del rendimiento de las exportaciones, ya que muchos investigadores reconocen que la mayoría de los estudios en esta área son descriptivos y carecen de apoyo teórico (Katsikeas et al., 2000; Wheeler et al., 2008; Ribau et al., 2017a, 2017b; Casado-Belmonte et al., 2020). La comprensión del impacto de la expansión internacional de las empresas en sus resultados no está clara.

Sin embargo, es necesario distinguir entre los resultados globales, o corporativos, y los resultados de las exportaciones. El rendimiento global se refiere al resultado total de toda la actividad de la empresa, incluyendo el mercado nacional y el mercado internacional, mientras que el rendimiento de exportación se refiere al resultado de la actividad de la empresa sólo en los mercados de exportación, y ambos constructos se refieren a una dimensión económica (indicadores financieros) y a una dimensión estratégica (medida a través de la consecución de los objetivos de la empresa). Esta diferencia plantea dudas a la hora de analizar los estudios que intentan relacionar la internacionalización con el desempeño.

En cuanto al término internacionalización, se ha utilizado erróneamente en algunos estudios alternando entre "nivel" (grado de vinculación de la empresa con el mercado exterior en términos de intensidad de las exportaciones, desarrollo internacional, entre otros factores, es decir, grado o intensidad de internacionalización de la empresa en un periodo de tiempo determinado) y/o "etapa" (punto en el que se puede clasificar a la empresa en el modelo de etapas) de internacionalización. Este término no ha sido cuidadosamente definido, aunque conlleva matices de significado que afectan a su interpretación. Para garantizar una comprensión coherente, este término clave debe definirse correctamente (Papadopoulos y Martín, 2010).

2.2. DESEMPEÑO EXPORTADOR DE LAS EMPRESAS

El desempeño es un indicador indispensable para que cualquier empresa analice su nivel de cumplimiento de objetivos, ya sea en el mercado nacional o en los mercados internacionales. En la literatura de marketing internacional existen diferentes formas de definir desempeño, no sólo conceptualmente, sino también operativamente. Como afirman Bonoma y Clark (1988), quizá ningún otro concepto en la breve historia del marketing se haya resistido tanto a la conceptualización, la definición y la aplicación. Hay varios factores que apoyan el uso del enfoque subjetivo del rendimiento, ya que su enfoque objetivo puede plantear varios problemas (Venkatraman y Ramanujam, 1986). Como indica Styles (1998), siempre que la muestra se extraiga de una población heterogénea de empresas exportadoras, los investigadores y los directivos de estas empresas son los que suelen establecer los niveles de desempeño.

Otro problema encontrado es el enfoque financiero (como los beneficios, el retorno de la inversión, el flujo de caja), que puede plantear problemas de comparación debido a las diferentes prácticas contables adoptadas por las distintas empresas, aunque la normalización contable parece haber intentado resolver esta cuestión. El tercer problema práctico está relacionado con la obtención de datos financieros fiables y reales sobre los resultados de exportación de la empresa, ya que los directivos de los mercados internacionales pueden no responder abiertamente sobre los valores absolutos, lo que distorsiona los resultados y dificulta el papel del investigador en el acceso a la información (Katsikeas et al., 1996; Yang et al., 1992). Por último, tanto las partes interesadas como los gestores pueden tener opiniones diferentes en cuanto a la medida operativa que se debe utilizar para establecer los objetivos.

Por todo ello, resulta difícil aceptar una medida financiera y unánime para medir el desempeño (Madsen, 1998). Por otra parte, las diferentes características del mercado, los niveles de competencia e incluso la intensidad tecnológica pueden ser considerados como indicadores comparativos con diferentes significados por las distintas empresas (Katsikeas et al., 1996). En este sentido, es habitual que los directivos utilicen su propia percepción del concepto de rendimiento para tomar sus decisiones, incluso más que el recurso exclusivo a valores objetivos (Bourgeois, 1980).

El enfoque subjetivo del rendimiento parece ser el más utilizado, especialmente cuando el objetivo es evaluar el rendimiento de las exportaciones de la empresa, ya que está asociado a las decisiones de gestión (Katsikeas et al., 2000).

El desempeño de las exportaciones se considera como una proporción de las ventas de exportación sobre las ventas totales (Yi et al., 2013). En la literatura sobre el desempeño de las exportaciones se han propuesto y evaluado diversas medidas de resultados. Una conclusión común en la mayoría de las investigaciones es que se necesitan múltiples resultados para captar las facetas únicas y valiosas del desempeño (Shoham, 1998; Zou et al., 1998; Diamantopoulos, 1999; Katsikeas et al., 2000).

En general, la literatura sobre marketing internacional considera tres aspectos para medir los resultados de exportación de una empresa (Zou et al., 1998): (1) los índices financieros, (2) la estrategia y (3) los resultados de satisfacción (Zou et al., 1998). Según la revisión bibliográfica de la medición de los resultados de las exportaciones realizada por Katsikeas et al. (2000), existen algunas categorías de mediciones de los resultados: (a) medidas económicas basadas en las ventas, los ingresos y la cuota de mercado; (b) medidas no económicas relacionadas con los mercados de exportación (por ejemplo, el número de países exportadores) y con los productos y la variedad de artículos (incluidas las proyecciones de la cuota de exportación); y c) medidas subjetivas genéricas (incluida la percepción del éxito de las exportaciones, la consecución de los objetivos de exportación y la satisfacción con los indicadores de resultados de exportación específicos y generales). Lo que sí es cierto es que la actividad internacional influye en los resultados de las empresas.

En la literatura se han utilizado tanto medidas financieras como subjetivas. Abrir la puerta a las medidas subjetivas permite abordar una gama más amplia de resultados (Francis y Collins-Dodd, 2004). Según Shoham (1998), las medidas objetivas, como las ventas, los ingresos y el crecimiento, están muy relacionadas con las medidas subjetivas, como la satisfacción con estos resultados.

Las medidas de impacto deben definirse adecuadamente para captar la amplia gama de acciones relacionadas con la exportación que preceden a las ventas reales. Los investigadores han optado por utilizar medidas tradicionales de los resultados de las exportaciones (esquema 1), como los resultados económicos (ventas de exportación, intensidad de las exportaciones, crecimiento de las ventas de exportación), la diversificación de las exportaciones (número de países de exportación, porcentaje de exportaciones al vecino más cercano), así como la consecución de los objetivos de exportación, las competencias de exportación y las estrategias de expansión de las exportaciones (Francis y Collins-Dodd, 2004)

Los estudios de mercado suelen analizarse desde la perspectiva de la satisfacción del cliente, basándose en todas las experiencias con la empresa para explicar su rendimiento percibido (Garbarino y Johnson, 1999; Sharma et al., 1999). Según la literatura de marketing relacional, la satisfacción del cliente y la confianza son características determinantes del compromiso. La influencia de la satisfacción del cliente en el compromiso está mediada por la confianza y el valor de la relación (Walter et al., 2000), por lo que la confianza es importante para llevar a cabo la negociación, especialmente en el contexto de empresa a empresa (Lyons y Mehta, 1997; Akrouy y Akrouy, 2010) y en las operaciones del mercado de exportación, que se caracterizan por una separación geográfica entre el fabricante exportador y el distribuidor extranjero (Spyropoulou et al., 2010), con el fin de establecer relaciones a largo plazo (Sashi, 2009).

En las investigaciones industriales sobre las relaciones entre proveedores y clientes, los clientes y sus proveedores tienden a creer que las relaciones a largo plazo son decisivas para sus ventajas competitivas (por ejemplo, Kalwani y Narayandas, 1995; Ganesan, 1994). Anderson y Weitz (1992) se refieren a estas relaciones como un compromiso, responsable de mejorar la calidad y el rendimiento, así como de acceder a recursos y tecnologías valiosas. Los proveedores se benefician de las relaciones a largo plazo con sus clientes a través de compras repetidas y oportunidades de venta cruzada, así como de las ideas para nuevos productos, la información sobre los productos y las actividades competitivas (Walter et al., 2000).

La satisfacción del cliente, la confianza y el compromiso son los constructos fundamentales de la investigación en marketing relacional (por ejemplo, Doney y Cannon, 1997; Garbarino y Johnson, 1999; Morgan y Hunt, 1994; Moorman et al., 1992). La satisfacción del cliente puede definirse como la satisfacción subjetiva del cliente resultante de la observación del atributo de rendimiento (Oliver y DeSarbo, 1988).

En definitiva, el desempeño es un constructo multidimensional de difícil medición, al que hay que prestar atención en relación con las posibles implicaciones que la internacionalización conlleva en el desempeño de las empresas. En cuanto a la metodología para medir el rendimiento de la internacionalización, el mérito reside en el uso de múltiples medidas de rendimiento (Tabla 1), ya que el rendimiento de la empresa es una cuestión compleja (Westhead y Cowling, 1997; Lu y Beamish, 2004), y más aún en el ámbito de las exportaciones en las PYME, en el que intervienen varias áreas como el marketing, la gestión en su versión generalista, la contabilidad y las finanzas, la economía, la sociología e incluso la psicología. Los investigadores han utilizado técnicas estadísticas multivariantes para analizar el impacto de un número limitado de factores

explicativos en conjunto (McDougall y Oviatt, 1996; Westhead et al., 2004), y se han centrado en un pequeño número de indicadores de tamaño y rendimiento. La mayoría de los estudios han seguido los resultados de las empresas durante un corto periodo de tiempo, especialmente en los estudios de tipo transversal.

Tabla 1 – Medidas de desempeño (de exportación)

Medidas objetivas	Medidas subjetivas
Índices financieros (p.e. lucros, ROI, <i>cash-flow</i>). (Zou et al., 1998)	Relacionados con las decisiones de gestión y la estrategia de expansión de las exportaciones: indicadores de mercado (por ejemplo, las tendencias del mercado); indicadores de competencia (por ejemplo, la agresividad comercial del equipo y la competitividad de los precios); intensidad tecnológica (por ejemplo, el nivel de innovación frente a las inversiones tecnológicas) (Zou et al., 1998; Francis y Collins-Dodd, 2004; Katsikeas et al., 1996)
Medidas económicas (por ejemplo, ventas, ingresos, cuota de mercado, intensidad de las exportaciones, crecimiento de las ventas de exportación) (Katsikeas et al., 2000; Francis e Collins-Dodd, 2004)	Grado de satisfacción con los objetivos (resultados de las exportaciones). Grado de satisfacción del cliente (rendimiento percibido) que determina el compromiso y está mediado por la confianza y el valor de la relación. Importante en el contexto B2B y en las operaciones del mercado internacional (Zou et al., 1998; Garbarino y Johnson, 1999; Sharma et al., 1999; Walter et al., 2000)
Medidas no económicas relacionadas con los mercados de exportación (por ejemplo, número de países exportadores, porcentaje de exportaciones a cada país), crecimiento de las exportaciones y productos y otros elementos (por ejemplo, proyecciones del "peso" de las exportaciones) (Katsikeas et al., 2000; Francis y Collins-Dodd, 2004)	Medidas subjetivas genéricas (por ejemplo, la percepción del éxito de las exportaciones, la consecución de los objetivos de exportación, la satisfacción con los indicadores de rendimiento/resultados de las exportaciones, las competencias de exportación. (Katsikeas et al., 2000; Francis y Collins-Dodd, 2004)

Fuente: Elaboración propia (con base en la revisión de la literatura sobre la materia).

Papadopoulos y Martín (2010) analizan siete estudios clave, seleccionados en función del impacto significativo en esta área de investigación. Estos estudios utilizan la dimensión económica (combinación de ventas, cuota de mercado y/o cambios temporales en uno o más indicadores) y medidas globales de satisfacción y/o éxito percibido con una iniciativa internacional específica o con la exportación en general. La dimensión estratégica no siempre se utiliza y, cuando lo hace, la selección recae en escalas ponderadas que hacen referencia a la percepción de la dirección en la consecución de los objetivos. Ningún estudio de esta selección ha utilizado el mismo conjunto de constructos o medidas.

Lo mismo refuerzan Lages y Sousa (2010), Beleska-Spasova (2014) y Chen et al. (2016), quienes concluyen que el rendimiento de las exportaciones se mide con medidas múltiples, siendo las medidas económicas las más utilizadas (como el beneficio de las exportaciones, el crecimiento de las ventas de exportación, las ventas de exportación, la intensidad de las exportaciones).

Mahmudova y Kovács (2018) revisaron la literatura sobre indicadores de desempeño y concluyeron que, entre las medidas objetivas, el volumen de ventas y el margen bruto son los indicadores más utilizados por las pymes, que les proporcionan la información necesaria para definir, controlar y alcanzar sus objetivos. En cuanto a las medidas subjetivas, la satisfacción del cliente es el indicador que mejor refleja los resultados de las pymes. En comparación con los indicadores objetivos, los subjetivos son más numerosos y con diferentes interpretaciones por parte de quienes los aplican, según cada sector industrial, cada empresa y la perspectiva de cada investigador. Por lo tanto, concluyen que el rendimiento es un concepto flexible, teniendo en cuenta el enfoque y la finalidad de quien los utiliza.

De estos estudios, podemos concluir que, si se privilegiaron los indicadores objetivos en la medición de los resultados, a partir de los años 90 los estudios comenzaron a reflejar el uso de escalas combinadas y complejas,

sofisticando la forma de medir los resultados de exportación. Las múltiples escalas comienzan a incluir indicadores más objetivos, pero también subjetivos (como el éxito percibido de las exportaciones), así como otros indicadores que distinguen las medidas económicas de las no económicas (estratégicas) (Tabla 1).

Además, la combinación de medidas objetivas y subjetivas de los resultados de exportación tiende a hacer más sólido el análisis del éxito de la internacionalización de las empresas (Stoian, Rialp y Rialp, 2011). Igualmente, la noción de versatilidad de esta dimensión debe ser tenida en cuenta más frecuentemente (Sadeghi, Rose, y Madsen, 2021), por lo que es necesario un enfoque más holístico de esta medida en la literatura.

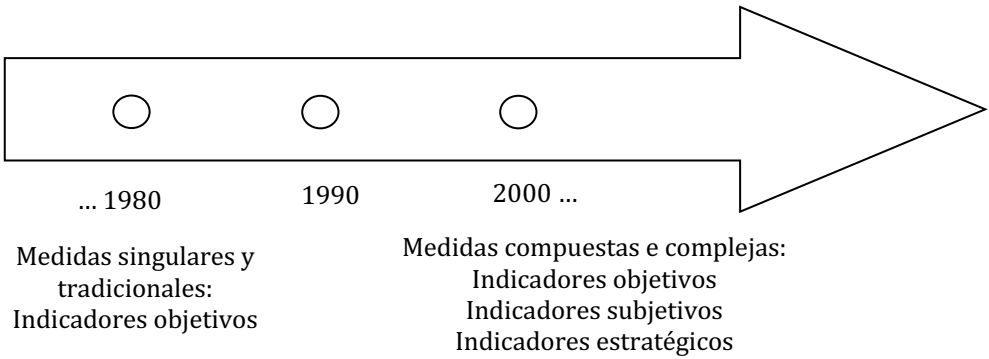


Figura 1 – Evolución del uso de las medidas de desempeño

Fuente: Elaboración propia.

En la literatura de marketing internacional se describe el comportamiento exportador como una combinación de numerosas variables (Bonaccorsi, 1992; Lages y Sousa, 2010; Beleska-Spasova, 2014; Chen et al., 2016). La medición de los resultados de las exportaciones adolece de graves limitaciones conceptuales, metodológicas y prácticas. A pesar del gran número de medidas diferentes del rendimiento de las exportaciones, son pocas las que se han utilizado con frecuencia, como la intensidad de las exportaciones, el crecimiento de las ventas de exportación, la rentabilidad de las exportaciones, la cuota de mercado de las exportaciones y la satisfacción general, el rendimiento de las exportaciones y el éxito de las exportaciones (Sousa, 2004).

El desempeño de las pymes puede medirse con indicadores financieros (u objetivos) (por ejemplo, las ventas de exportación y los beneficios) y con indicadores no financieros (o subjetivos), que incluyen algunos elementos basados en la estrategia (por ejemplo, los objetivos de exportación de las empresas, la satisfacción y el éxito percibido) (Zou y Stan, 1998; Ribau et al., 2017a, 2017b).

Desde una perspectiva más amplia, los resultados de la exportación pueden dividirse en factores estructurales (tamaño, edad, sistemas de gestión, tecnología y I+D), factores de gestión de la empresa (expectativas de exportación, rentabilidad, riesgo, costes y experiencia) e incentivos y obstáculos en el proceso de internacionalización (Guan & Ma, 2003).

3. CONCLUSIONES

Este artículo aborda las distintas formas de medir el desempeño exportador de las empresas internacionalizadas, especialmente en las pymes, dado que los estudios sobre la medición del desempeño exportador en la internacionalización de las pymes son todavía escasos, por lo que se hace necesaria la exploración de este tema.

Internacionalización y desempeño son dos conceptos relevantes en la literatura de marketing internacional, específicamente para las pymes, ya que la inversión en internacionalización es una de las oportunidades para luchar contra la tendencia al estancamiento de los mercados nacionales.

Se generalizan las medidas de incentivo a la internacionalización por parte de varios gobiernos, como motor de crecimiento de las economías nacionales, que permite crear condiciones para que las empresas,

especialmente las pymes, sean competitivas a nivel internacional, orientándose, de forma sostenida y estructurada, principalmente a los mercados emergentes y estratégicos, cuyas características, dimensión, potencial de crecimiento y posicionamiento geográfico se revelan prioritarios y privilegiados para el aumento de la cuota de las exportaciones nacionales.

Emprender procesos de internacionalización requiere recursos y las empresas que entran en este proceso quieren ver remunerada su inversión, por lo que es tan importante disponer de recursos, como identificar indicadores de desempeño capaces de medir el éxito o el fracaso en la internacionalización.

Con este artículo se llega a una percepción general de todos los indicadores de desempeño identificados en la literatura y que las empresas pueden utilizar para medir su desempeño exportador, como un tema actual y bastante pertinente a nivel del tejido organizacional internacional.

Para la literatura, este artículo identifica los indicadores de resultados de exportación identificados en la literatura que se consideran más relevantes en el contexto de la internacionalización de las PYME.

4. LIMITACIONES E INVESTIGACIONES

La relación entre la internacionalización y el desempeño es un tema controvertido, tanto en el ámbito de la gestión en general como en el del marketing internacional en particular, que demuestra necesitar más estudios, especialmente empíricos.

En una línea transversal entre los investigadores, es común afirmar que la literatura existente sobre el tema es insuficiente, por lo que este artículo, que pretende estimular la reflexión, acaba siendo delimitado dada la complejidad del tema en análisis. Su enriquecimiento consistiría en abordar y desarrollar estudios exploratorios que permitan apoyar y profundizar la relación entre internacionalización y desempeño.

Los trabajos realizados se han centrado única y exclusivamente en un tema concreto, dejando de lado, por ejemplo, los modos de entrada y las teorías de la internacionalización que subyacen en las empresas durante el proceso de internacionalización. Por lo tanto, sería interesante ampliar el alcance del análisis, y se pueden plantear algunas cuestiones pertinentes:

- ¿Son diferentes las medidas de rendimiento elegidas teniendo en cuenta los distintos modos de entrada en los mercados extranjeros? Por ejemplo, ¿serán diferentes los índices de desempeño de una empresa con actividad exportadora de una empresa con estrategias de internacionalización de inversión directa en el extranjero?
- ¿Una determinada teoría de la internacionalización inherente a una empresa condiciona diferentes grados de rendimiento? Es decir, ¿tendrá diferentes índices de desempeño una empresa que haya adoptado un proceso de internacionalización subyacente a la Teoría de Uppsala que una empresa que haya implementado un proceso de internacionalización rápida? Y en este sentido, sería interesante relacionar los diferentes índices de rendimiento con las diferentes fases de internacionalización de las empresas.

También sería interesante estudiar los indicadores de rendimiento superior de las empresas internacionales haciendo hincapié, por ejemplo, en la productividad, el valor añadido o los salarios.

Son innumerables las visiones de análisis y estudios cuando se juntan dos conceptos tan profundos y representativos para diversos públicos, desde el segmento académico, hasta el profesional e incluso los distintos gobiernos. Lo fundamental parece estar en entender que es un tema muy investigado, pero que carece de estudios más urgentes y actuales, enfocados a entender el fenómeno, que está sufriendo mutaciones rápidas y casi imperceptibles para quienes protagonizan el escenario de los mercados internacionales y quieren salir ganando.

REFERENCIAS

- Aaby, N. E., & Slater, S. F. (1989). Management influences on export performance: a review of the empirical literature 1978-1988. *International Marketing Review*, 6(4), 7-26.
- Adina-Simona, P. (2013). Performance indicators for SMEs accessing EU FUNDS. *Constanta Maritime University Annals*, 19(1), 319-322.
- Albaum, G., & Duerr, E. (2008). *International Marketing and Export Management*. New York: Prentice Hall
- Anderson, Erin W., & Weitz (1992). The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels. *Journal of Marketing Research*, 29, 18-34
- Aspelund, A., & Moen, Ø. (2005). Small international firms: Typology, performance and implications. *Management International Review*, 45(3), 37-57.
- Akrout, W., & Akrout, H. (2010). Relations entre acheteur et vendeur: les catalyseurs d'une confiance durable. *Décisions Marketing*, 57, 53-61
- Beleska-Spasova, E. (2014). Determinants and measures of export performance-comprehensive literature review. *Journal of Contemporary Economic and Business Issues*, 1(1), 63-74.
- Bello, D. C., & Gilliland, D. I. (1997). The effects of output controls, process controls and flexibility on export channel performance. *Journal of Marketing*, 61 (1), 22-38
- Benito, G., & Welch, L. (1997). De-internationalisation. *Management International Review*, 37(2), 7-25.
- Bonaccorsi, A. (1992). On the relationship between firm size and export intensity. *Journal of International Business Studies*, 23(3), 605-635.
- Bonoma, T. V., & Clark, B. H. (1988). *Marketing Performance Assessment*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School.
- Bourgeois, L.J. (1980). Performance and consensus. *Strategic Management Journal*, 1(3), 227-248.
- Buckley, P.J., & Ghauri, P.N. (1993). Introduction and overview. In Buckley, P.J., & Ghauri, P.N. (Eds), *The Internationalization of the Firm: A Reader* (pp. ix-xxi). London: Academic Press:
- Calof, J., & Beamish, P. (1995). Adapting to foreign markets: explaining internalisation. *International Business Review*, 4(2), 115-131.
- Cateora, P. R., & Graham, J. L. (2009). *Marketing Internacional*. LTC.
- Chen, J., Sousa, C. M., & Xinming, H. (2016). The determinants of export performance: A review of the literature 2006-2014. *International Marketing Review*, 33(5), 626-670.
- Chetty, S. (1999). Dimensions of internationalisation of manufacturing firms in the apparel industry. *European Journal of Marketing*, 33(1/2), 121-142
- Chetty, S., & Hunt, C. C. (2003). Paths to internationalisation among small-to medium-sized Firms. *European Journal of Marketing*, 37(5/6), 796-820.
- Child, J., Rodrigues, S. B., & Frynas, J. G. (2009). Psychic distance, its impact and coping modes. *Management International Review*, 49(2), 199-224.
- Christophe, S. E., & Lee, H. (2005). What matters about internationalization? A market-based assessment. *Journal of Business Research*, 58(5), 636-643.
- Cort, K. T., Griffith, D. A., & White, D. S. (2007). An attribution theory approach for understanding the internationalization of professional service firms. *International Marketing Review*, 24(1), 9-25.
- Coviello N. E., & McAuley A. (1999). Internationalization and the smaller firm: A review of contemporary empirical research. *Management International Review*, 39(3), 223-256.
- Covin J. G., & Slevin D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7-26.
- Dana, L. P., Etemad, H., & Wright, R. W. (1999). The impact of globalization on SMEs. *Global Focus*, 11(4), 93-105
-

- David, J. P., & Cariou, G. (2014). Evaluating the firm's readiness for internationalization: From the design to the application of an international qualification framework. *International Journal of Business and Management*, 9(7), 1-9.
- Diamantopoulos, A. (1999). Export performance measurement: reflective versus formative indicators. *International Marketing Review*, 16(6), 444-457.
- Doney, P. M., & Cannon, J. P. (1997). An examination of nature of trust in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 61(2), 35-51.
- Etemad, H. (2004). Internationalization of small and medium-sized enterprises: A grounded theoretical framework and an overview. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 21(1), 1-21
- Eurostat (2022) Consultado en 11 de Abril de 2022, 14h36: <https://ec.europa.eu/eurostat/>.
- Francis, J., & Collins-Dodd, C. (2004). Impact of export promotion programs on firm competencies, strategies and performance. The case of Canadian high-technology SMEs. *International Marketing Review*, 21(4/5), 474-495.
- Ganesan, S. (1994). Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 58(2), 1-19
- Garbarino, E., & Johnson, M. S. (1999). The different roles of satisfaction, trust and commitment in customer relationships. *Journal of Marketing*, 63(2), 70-87
- Gerschewski, S., Scott-Kennel, J., & Rose, E. L. (2020). Ready to export? The role of export readiness for superior export performance of small and medium-sized enterprises. *The World Economy*, 43(5), 1253-1276.
- Guan, J., & Ma, N. (2003). Innovative capability and export performance of Chinese firms. *Technovation*, 23(9), 737-747.
- Gundlach, G. T., Achrol, R. S., & Mentzer, J. T. (1995). The structure of commitment in exchange. *Journal of Marketing*, 59(1), 78-92.
- Harris, S., & Wheeler, C. (2005). Entrepreneurs' relationship for internationalization: Functions, origins and strategies. *International Business Review*, 14(2), 187-207.
- Hjalager, A. (2007). Stages in the economic globalization of tourism. *Annals of Tourism Research*, 34(2), 437-457
- Hill, C. W. (2005). *International Business: Competing in the Global Marketplace*. New York: MacGraw-Hill
- Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., & Ireland, R. D. (1994). A mid-range theory of the interactive effects of international and product diversification on innovation and performance. *Journal of Management*, 20(2), 297-326
- Kafouros, M. I., Buckley, P. J., Sharp, J. A., & Wang, C. (2008). The role of internationalization in explaining innovation performance. *Technovation*, 28(1/2), 63-74.
- Kalwani, M. U., & Narakesari, N. (1995). Long-term manufacturer-supplier relationships: Do they pay off for supplier firms? *Journal of Marketing*, 59(1), 1-16.
- Katsikeas, C.S., Leonidou, L.C., & Morgan, N.A. (2000). Firm-level export performance assessment: review, evaluation, and development. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(4), 493-511.
- Katsikeas, C. S., Piercy, N. F., & Ioannidis, C. (1996). Determinants of export performance in a European context. *European Journal of Marketing*, 30(6), 6-37.
- Kim, J. U., & Aguilera, R. V. (2015). The world is spiky: An internationalization framework for a semi-globalized world. *Global Strategy Journal*, 5(2), 113-132.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2009). *Administração de Marketing*. Lisbon: Prentice Hall.
- Lages, L. F., & Sousa, C. M. (2010). *Export Performance*. Wiley International Encyclopedia of Marketing.
- Lu, J.W., & Beamish, P.W. (2004). International diversification and firm performance: The S-curve hypothesis. *Academy of Management Journal*, 47(4), 598-609.
- Lyons, B., & Mehta, J. (1997). Contracts, opportunism and trust: Self-interest and social orientation. *Cambridge Journal of Economics*, 21(2), 239-257.
- Madsen, T.K. (1998). Successful export marketing management: Some empirical evidence. *International Marketing Review*, 6(4), 41-57

-
- Mahmudova, L., & Kovács, J. K. (2018). Definitining the performance of small and medium enterprises. *Network Intelligence Studies*, 6(12), 111–120.
- Mariotti, S., & Piscitello, L. (2001). Localized capabilities and the internationalization of manufacturing activities by SMEs. *Entrepreneurship and Regional Development*, 13(1), 65–80.
- McDougall, P. P., & Oviatt, B. M. (1996). New venture internationalization, strategic change, and performance: A follow-up study. *Journal of Business Venturing*, 11(1), 23–40.
- Mockaitis, A. I., Vaiginienė, E., & Giedraitis, V. (2006). The internationalization efforts of Lithuanian manufacturing firms: strategy or luck? *Research in International Business and Finance*, 20(1), 111–126.
- Moorman, C., Zaltman, G., & Deshpandé, R. (1992). Relationship between providers and users of market research: The dynamic of trust within and between organizations. *Journal of Marketing Research*, 29(3), 314–328.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20–38.
- Oesterle, M., Richta, B. T., & Stratmann, C. (2008). *Internationalization and firm performance*. Workshop paper for 34th EIBA Annual Conference, Tallinn, Estonia, 1–35.
- Oliver, R. L., & DeSarbo, W. (1988). Response determinants in satisfaction judgements. *Journal of Consumer Research*, 14(4), 495–507.
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (2005). The internationalization of entrepreneurship. *Journal of International Business Studies*, 36(1), 2–8.
- Pangarkar, N. (2008). Internationalization and performance of small and medium sized enterprises. *Journal of World Business*, 43(4), 475–485.
- Papadopoulos, N., & Martín, O. M. (2010). Toward a model of the relationship between internationalization and export performance. *International Business Review*, 19(4), 388–406.
- Pattnaik, C., & Elango, B. (2009). The impact of firm resources on the internationalization and performance relationship: A study of Indian manufacturing firms. *Multinational Business Review*, 17(2), 69–87.
- Paul, J. (2020). SCOPE framework for SMEs: A new theoretical lens for success and internationalization. *European Management Journal*, 38(2), 219–230.
- Paul, J., Parthasarathy, S., Gupta, P. (2017). Exporting challenges of SMEs: A review and future research agenda. *Journal of World Business*, 52(3), 327–342.
- Paul, J., & Rosado-Serrano, A. (2019). Gradual internationalization vs born-global/international new venture models. *International Marketing Review*, 36(6), 830–858.
- Peng, M. W., & York, A. S. (2001). Behind intermediary performance in export trade: transactions, agents and resources. *Journal of International Business Studies*, 32(2), 327–346.
- Pîrlog, R., & Balint, A. O. (2016). An analyze upon the influence of the Key Performance Indicators (KPI) on the decision process within Small and Medium-sized Enterprises (SME). *Hyperion International Journal of Econophysics & New Economy*, 9(1), 173–185.
- Pla-Barber, J., & Escriba-Esteve, A. (2006). Accelerated internationalisation: Evidence from a late investor country. *International Marketing Review*, 23(3), 255–278.
- Prange, C., & Verdier, S. (2010). Dynamic capabilities, internationalization processes and performance. *Journal of World Business*, 46(1), 126–133.
- Rennie, M. W. (1993). *Born global*. The McKinsey Quarterly, 4, 45–53.
- Ribau, C.P., Moreira, A. C., & Raposo, M. (2017a). SMEs innovation capabilities and export performance: an entrepreneurial orientation view. *Journal of Business Economics and Management*, 18(5), 920–934.
- Ribau, C. P., Moreira, A. C. & Raposo, M. (2017b). Export performance and the internationalisation of SMEs. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 30(2), 214–240
- Ribau, C. P., Moreira, A. C., & Raposo, M. (2018). SME internationalization research: Mapping the state of the art. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 35(2), 280–303.
-

-
- Rissanen, T., Ermolaeva, L., Torkkeli, L., Ahi, A., & Saarenketo, S. (2020). The role of home market context in business model change in internationalizing SMEs. *European Business Review*, 32(2), 257–275.
- Ruigrok, Winfried, & Wagner, Hardy (2003). Internationalization and performance: an organizational learning perspective. *Management International Review*, 43(1), 63–83.
- Ruzekova, V., Kittova, Z., & Steinhauser, D. (2020). Export performance as a measurement of competitiveness. *Journal of Competitiveness*, 12(1), 145–160.
- Ruzzier, M., Hisrich, R.D., & Antoncic, B. (2006). SME internationalization research: past, present and future. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(4), 476–497.
- Sadeghi, A., Rose, E. L., & Madsen, T. K. (2021). Perceived export performance: A contingent measurement approach. *Journal of International Marketing*, 29(3), 63–84.
- Salomon, R., & Jin, B. (2008). Does knowledge spill to leaders or laggards? Exploring industry heterogeneity in learning by exporting. *Journal of International Business Studies*, 39(1), 132–150.
- Sapienza, H. J., Autio, E., George, G., & Zahra, S. A. (2006). A capability perspective on the effects of early internationalization on firm survival and growth. *Academy of Management Review*, 31(4), 914–933.
- Sashi, C. M. (2009). Buyer behavior in business markets: A review and integrative model. *Journal of Global Business Issues*, 3(2), 129–138.
- Sharma, S., Niedrich, R. W., & Dobbins, G. (1999). A framework for monitoring customer satisfaction: An empirical illustration. *Industrial Marketing Management*, 28(3), 231–243.
- Shoham, A. (1998). Export performance a conceptualization and empirical assessment. *Journal of International Marketing*, 6(3), 57–81.
- Shuman, J.C., & Seeger J.A. (1986). The theory and practice of strategic management in smaller rapid growth companies. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 11(1), 7–18.
- Spyropoulou, S., Skarmas, D., & Katsikeas, C. S. (2010). The role of corporate image in business-to-business export ventures: A resource-based approach. *Industrial Marketing Management*, 39(5), 752–760.
- Sousa, C. M. P. (2004). Export performance measurement: An evaluation of the empirical research in the literature. *Academy of Marketing Science Review*, 9, 1–23.
- Sousa, C. M., Martínez-López, F. J., & Coelho, F. (2008). The determinants of export performance: A review of the research in the literature between 1998 and 2005. *International Journal of Management Reviews*, 10(4), 343–374.
- Stoian, M. C., Rialp, A., & Rialp, J. (2011). Export performance under the microscope: A glance through Spanish lenses. *International Business Review*, 20(2), 117–135.
- Styles, C. (1998). Export performance measures in Australia and the United Kingdom. *Journal of International Marketing*, 6(3), 12–36.
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of Management Review*, 1(4), 801–804.
- Verdier, Sylvie, & Prange, Christiane (2010). Dynamic capabilities, internationalization processes and performance. *Journal of World Business*, 16(1), 126–133.
- Walter, A., Helfert, G., & Mueller, T. A. (2000). The impact of satisfaction, trust and relationship value on commitment: Theoretical considerations and empirical results. Unpublished working paper.
- Welch, L.S., & Luostarinen, R. (1988). Internationalisation: Evolution of concept. *Journal of General Management*, 14(2), 34–55.
- Westhead, P., & Cowling, M. (1997). Performance contrasts between family and non-family unquoted companies in the UK. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 3(1), 30–52.
- Westhead, P., Wright, M., & Ucbasaran, D. (2004). Internationalization of private firms: environmental turbulence and organizational strategies and resources. *Entrepreneurship and Regional Development*, 16(6), 501–522.
- Wheeler, C., Ibeh, K., & Dimitratos, P. (2008). UK export performance research: Review and implications. *International Small Business Journal*, 26(2), 207–239.
-

-
- Xie, X.M., Zeng, S., Tam, C.M., & Wan, T.W. (2009). Relationships between business factors and performance in internationalization. An empirical study in China. *Management Decision*, 47(2), 308–328
- Yang, Y.S., Leone, R.P., & Alden, D.L. (1992). A market expansion ability approach to identify potential exporters. *Journal of Marketing*, 56(1), 84–96.
- Yi, J., Wang, C., & Kafouros, M. (2013). The effects of innovative capabilities on exporting: Do institutional forces matter? *International Business Review*, 22(2), 392–406.
- Zahra, S. (2005). A theory of international new ventures: a decade of research. *Journal of International Business Studies*, 36, 20–28
- Zhou, L.X., Wu, W.P., & Luo, X.M. (2007). Internationalization and the performance of born-global SMEs: the mediating role of social networks. *Journal of International Business Studies*, 38(4), 673–690.
- Zou, S., & Stan, S. (1998). The determinants of export performance: a review of the empirical literature between 1987 and 1997. *International Marketing Review*, 15(5), 333–356.
- Zou, S., Taylor, C.R., & Osland, G.E. (1998). The EXPERF scale a cross-national generalized export performance measure. *Journal of International Marketing*, 6(3), 37–58.

Artificial Intelligence for Innovation in Business & Engineering: A Systematic Literature Review

Irina Saur-Amaral¹ & Teresa Aragonez²

¹ ISCA & CIMAD-UA, Universidade de Aveiro & NECE-UBI, Universidade da Beira Interior,
isaur@ua.pt

² ISCA & CIMAD-UA, Universidade de Aveiro, teresa.aragonez@ua.pt

Resumo

The increasing focus on artificial intelligence (AI) since 2023, especially due to ChatGPT, has left gaps in understanding its application and impact in research and development, as well as innovation management. This article aims to systematically analyze scholarly publications on AI and innovation, addressing questions about AI's use, benefits, challenges, and best practices in innovation management. Utilizing a systematic literature review methodology, the study analyzes 858 articles from ISI Web of Science, filtered by business economics and engineering fields. Results show a concentration of publications in top journals, with IEEE Access leading. Content analysis highlights AI's role in various sectors, such as healthcare and aerospace, and its contribution to operational efficiency and sustainability. The study provides insights into AI's potential, challenges like data privacy, and future research directions focusing on ethical considerations and integration with emerging technologies.

Keywords: Artificial Intelligence; Innovation Management; Systematic Literature Review; AI in R&D; Innovation Practices; Data Privacy; Operational Efficiency; Sustainable Development; AI Integration; Ethical Considerations

1. INTRODUCTION

Companies have been innovating using different strategies, and the artificial intelligence “revolution” has pushed forward the change from a traditional business model to a digitalized business model (Chatterjee et al., 2022). The way of managing innovation arguably requires renovation and change (Hutchinson, 2021).

With the increase in attention over the role of Artificial Intelligence (AI), that got into focus in 2023 mainly due to ChatGPT, there is still little knowledge over how scholars have been looking at its usage and impact in research and development, as well as innovation and innovation management. Do innovation managers use AI in their companies? If so, for what purpose? Are there good practices worth sharing? Are there hurdles that come with this new tool? Are there privacy or intellectual property concerns?

So, all these questions being raised, the focus of the current submission is on the systematic analysis of scholarly publication on the topic of AI and Innovation, aiming to analyze, integrate and seek relevant answers to the questions posed. The research uses a systematic literature review methodology and provides a more detailed and complex understanding of the roles, methodologies, contributions, and future directions of AI in innovation as typically discussed in scientific literature.

We start by presenting the methodology, then we look into the results, using a quantitative and a qualitative approach, and we finish with conclusions.

2. METHODOLOGY

Some reviews have been developed by scholars on the topic of AI (Akter et al., 2023; Cioffi et al., 2020; Kumar et al., 2023; Pereira et al., 2023; Whittaker et al., 2023; Zitar, 2023; Zitar et al., 2023), however they approach specific topics, e.g. the role of AI on workers, the impact on consumer – machine relationship (Pentina et al., 2023), the usage of AI technology per se, on sustainability (Di Vaio et al., 2020) or specific industries (Ali et al., 2023). In some cases, the sample of papers analyzed is not very high.

Systematic literature review is a methodology that has been used in several reviews (Ali et al., 2023; Ardito et al., 2022; Li et al., 2023; Pentina et al., 2023; Pereira et al., 2023), and that is the methodology we adopt in this research, as well. As mentioned by several scholars (e.g., Aragonez et al., 2021; de Santana Porte et al., 2015; Saur-Amaral et al., 2018; Tranfield et al., 2003), the systematic literature reviews are divided in three phases: planning, execution and reporting.

After an initial planning of the research goals, a search was performed on ISI Web of Science, in the Current Contents Content, with no time filter (from 1998 to date).

Results were filtered to include only scientific articles and reviews, and the research areas selected were business economics and engineering, as they are two key research fields related to innovation management.

All abstracts were read by both researchers and a total of 858 valid results were obtained, which were further exported to Endnote. VOS Viewer was used to cluster the topics before the qualitative analysis. Finally, the results were analysed in NVivo, using a content analysis approach.

3. RESULTS

3.1. DESCRIPTIVE STATISTICS

The final sample of articles was exported from Endnote and cleaned up for the descriptive statistical analysis. As we may observe in Figure 1, the publication of articles on the analyzed topic was rather scarce until 2016. In 2017, nine articles were published, and from 2018 onwards the number increased significantly, reaching a total of 296 articles in 2023.

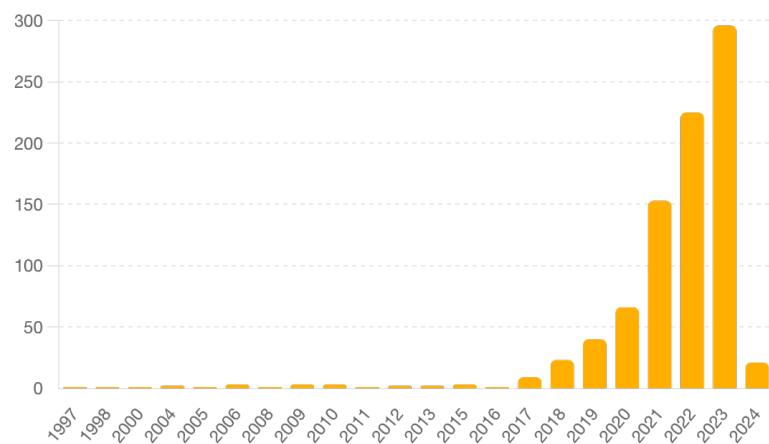


Figure 1 Distribution of articles per publication year

There is a visible concentration of publications in the top journals. IEEE Access is the most prolific publication, with 76 articles from 2018 to 2023, and an average of 20 papers per year in 2022 and 2023. Applied Sciences – Basel and Journal of Business Research follow with 38 and 28 publications. Technovation is the 6th journal, with 22 publications and Journal of Innovation and Knowledge occupies the 10th place (see Figure 2).

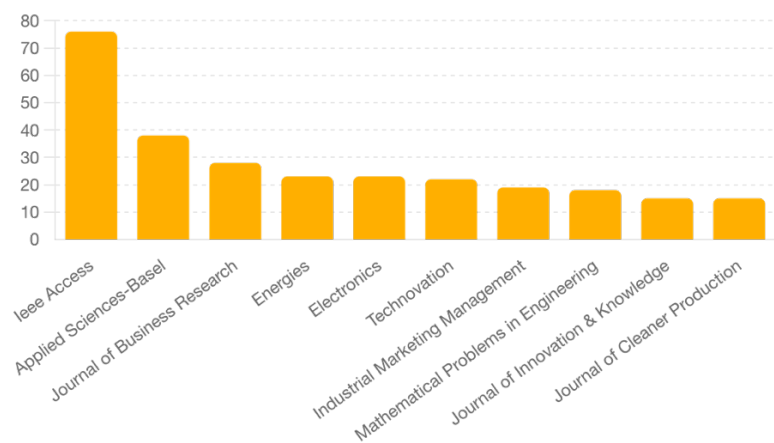


Figure 2 Distribution of articles per scientific journal – Top 10

The authors with most articles published are Vinit Parida (8 articles), Alexander Brem (7 articles), Yogesh K. Dwivedi and Francesco Schiavone (5 articles) (see Figure 3).

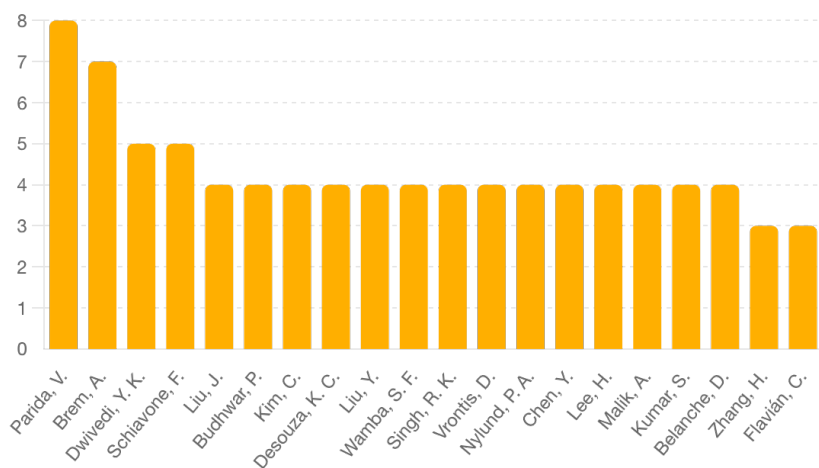


Figure 3 Distribution of articles per author – Top 20

Vinit Parida’s research focuses on AI business model innovation and transformation, particularly in manufacturing and industrial ecosystems. He emphasizes the need for aligning AI capabilities with value creation and capture mechanisms to commercialize AI technologies successfully. His studies cover digital servitization, the shift from traditional products to smart solutions, and the dynamics of revenue enhancement through digital offerings. Additionally, he explores agile co-creation processes for digital service innovations and smart factory implementation, providing frameworks for integrating AI into manufacturing to achieve efficiency and sustainability.

Alexander Brem’s research addresses AI and digital technologies in innovation management, focusing on retail, manufacturing, and sustainability. He examines how digital entrepreneurs and public-private partnerships can leverage hybrid value creation to tackle showrooming in retail. His framework for AI in innovation management highlights AI’s dual role as an originator and facilitator of innovation. He also explores digital transformation’s broader implications and the support of frugal innovation for Sustainable Development Goals (SDGs). Additionally, his work on trust in AI-generated knowledge addresses ensuring stakeholder trust in AI applications.

Yogesh Dwivedi’s research focuses on AI applications in healthcare, digital entrepreneurship, and innovation research. His systematic reviews provide insights into AI’s benefits, challenges, and methodologies in healthcare. He explores touchless travel during pandemics through AI and robotics, and theorizes AI acceptance in digital entrepreneurship, offering a conceptual framework for adoption factors. Additionally, his research on machine autonomy for elderly rehabilitation highlights the importance of trust in AI applications for vulnerable populations, balancing machine intelligence with consumer trust.

Francesco Schiavone’s research primarily focuses on AI’s impact in the healthcare sector, examining innovation adoption, value co-creation, and competitive positioning within healthcare networks. He explores how AI enhances value co-creation in industrial markets and impacts human resources performance in healthcare organizations. He also investigates AI’s role in improving the competitive positioning of healthcare organizations and its influence on the venture creation process, providing theoretical propositions. His work underscores AI’s critical role in driving innovation and competitiveness in healthcare.

3.3. THEMATIC ANALYSIS WITH NVIVO

The content analysis reflects that different lenses have been used by scholars.

They often explore how AI drives advancements across various sectors, including healthcare, where it might predict patient outcomes or improve diagnostic accuracy and patient outcomes through machine learning and data analytics (Abbate et al., 2023; Lebovitz et al., 2022; Schmidt et al., 2022) or it might support the drug discovery process (Liu et al., 2019; Lou & Wu, 2021); in aerospace, for optimizing design and maintenance processes, integrated with blockchain to enhance the operational efficiency and the supply chain (Abdulrahman et al., 2023); in nuclear sector, to predict thermal-hydraulic parameters of nuclear reactors using deep learning algorithms (Lu et al., 2021); in environmental science, to support and monitor environmental parameters, to promote the use of renewable energy development (Liu et al., 2024) and sustainable development (Di Vaio et al., 2020; Ebolor et al., 2022; Jiang et al., 2021); and within business, to automate and refine decision-making processes (Goto, 2023).

The interplay between AI and blockchain reflects the concern for enhanced security and transparency in transactions and data management, in different industries (Abdulrahman et al., 2023; Akter et al., 2022; Chen et al., 2022).

AI applications in R&D focus on enhancing research capabilities through data analytics, automation, and predictive modelling (Ahmed et al., 2023; Andronie et al., 2023; Balcioglu et al., 2023; Barro & Davenport, 2019; Nezhad et al., 2024; Zhai et al., 2023). This includes areas like healthcare, materials science, and engineering.

AI drives innovation by enabling new product developments, improving service delivery, and creating novel business models (Botega & Silva, 2020; Broekhuizen et al., 2023; Chen et al., 2021; Cioffi et al., 2020; Kandampully et al., 2023; Lebovitz et al., 2022; Payne et al., 2021; Wexler & Oberlander, 2021). This spans various industries including digital entrepreneurship, financial services, and smart manufacturing.

AI contributes to innovation management by enhancing decision-making processes, optimizing operations, and fostering sustainable and ethical business practices (Acquarone et al., 2023; Agramelal et al., 2023; Dahlke et al., 2024; Malik et al., 2021; Schmid et al., 2022).

Scholarly contributions include insights into AI's potential for driving innovation, addressing challenges like data management and regulatory compliance (Abbate et al., 2023; Ahmed et al., 2022; Rojek et al., 2023).

The methodologies range from quantitative analyses, employing statistical or machine learning techniques to assess AI's impact on performance metrics (Abou-Foul et al., 2023; Baabdullah et al., 2021; Badini et al., 2023), to qualitative studies that explore the implementation and adoption of AI technologies within organizations (Allal-Chérif et al., 2023; Åström et al., 2022). Simulation models and algorithm development are also used to address specific industry challenges, e.g., optimizing supply chains or energy consumption (Borsato & Lorentz, 2023; Jacobsen et al., 2023).

Future research directions point at the need to improve AI's integration into industry practices (Amjad et al., 2020; Baabdullah et al., 2021; Castro et al., 2021) and to enhance its ethical and societal impacts, including its impact on employment and privacy (Campbell et al., 2022; Chouk & Mani, 2022; Daza & Ilozumba, 2022; Galetsi et al., 2023). There is a strong emphasis on developing more robust, explainable AI models that stakeholders can trust and understand. Other directions point towards the integration of AI with other emerging technologies, like the Internet of Things (IoT), to explore new innovation paths (Buhmann & Fieseler, 2023; Buster et al., 2021; Robertson et al., 2022; Tsolakis et al., 2022; Wang & Lee, 2023; Wang et al., 2023).

In some industries, e.g., pharma, AI is seen as a way to further enhance personalized medicine by integrating genomic, proteomic, and other omics data to tailor treatments to individual patients, or explore the combination of AI and nanotechnology for more efficient drug delivery systems, focusing on targeted therapies and minimal side effects (Abbate et al., 2023; Lou & Wu, 2021). It may be also used for advance materials discovery to unveil new materials with unique properties for applications in energy storage,

electronics, and other high-tech industries (Lu et al., 2021; Schmid et al., 2022) or for social innovation, addressing challenges in healthcare, education, and social services (Kumar et al., 2023)

3.4. BEST PRACTICES AND BARRIERS WHEN USING AI

The role of AI in innovation, R&D, and new product or technology development has become increasingly important, focusing on enhancing creativity, reducing time-to-market, and improving efficiency (Abrardi et al., 2022; Agramelal et al., 2023; Ameen et al., 2022; Oduro et al., 2023).

AI is a recent technology, and both practitioners and scholars are studying it to identify the best way to use it. Several scholars argue that combining AI with traditional research methods may increase the accuracy and efficiency, and be used to support complex decision-making processes and strategic planning in R&D (Abbate et al., 2023; Acquarone et al., 2023; Schmid et al., 2022), or to encourage an organizational culture that embraces innovation (Chatterjee et al., 2022). AI may be also used to interact with consumers, learning and adapting to their changing needs and improving their experience (Kumar et al., 2023; Pentina et al., 2023), to attract and retain talent skilled in AI and innovation management (Malik et al., 2021), yet they should be interpretable and transparent to gain trust and facilitate adoption (Liu et al., 2024; Schmid et al., 2022).

However, there are difficulties in integrating AI solutions with legacy systems (Lee et al., 2022), regulatory challenges and difficulties in ensuring compliance and data privacy (Di Vaio et al., 2020; Whittaker et al., 2023), organizational resistance to adopting new AI technologies and processes (Grashof & Kopka, 2023), while maintaining high-quality, comprehensive datasets for AI training and keeping pace with the rapid advancements in AI technology may be challenging (Dahlke et al., 2024; Lebovitz et al., 2022).

3.5. IMPLICATIONS FOR INNOVATION MANAGEMENT PRACTITIONERS

AI provides data-driven insights and predictive analytics that can significantly enhance decision-making processes. It can streamline operations through automation of routine tasks, thus allowing practitioners to focus on more strategic activities, including process optimization, supply chain management, and customer relationship management. Practitioners may also leverage AI tools to analyze market trends, forecast product success, and optimize resource allocation (Abdulrahman et al., 2023; Acquarone et al., 2023).

By integrating AI into the innovation process, organizations can accelerate the development and commercialization of new products and services. AI-driven R&D can lead to faster discovery of insights and reduction in time-to-market, allowing to personalize customer interactions and improve service delivery. This may lead to higher customer satisfaction and loyalty (Goto, 2023; Pentina et al., 2023).

However, independently of the benefits, special care should be taken to ensure that AI models are free from biases that could affect outcomes, ensure that the AI-driven processes are accurate, transparent and accountable, and that data privacy is ensured and safe from human and cyber threats (Abdulrahman et al., 2023; Acquarone et al., 2023; Goto, 2023; Kumar et al., 2023). Also, collaboration should be promoted in the R&D and innovation departments, along the supply chain and in local or regional innovation ecosystems, as well as alignment with organizational strategic goals (Broekhuizen et al., 2023; Faraj & Leonardi, 2022; Gebhardt et al., 2022; Kolary & Mohanraj, 2023).

4. CONCLUSIONS

We set out to systematically analyze the application and impact of AI in R&D and innovation management, addressing questions about AI's usage, benefits, challenges, and best practices. Utilizing a comprehensive systematic literature review methodology, we examined 858 scholarly articles from the ISI Web of Science, filtered by business, economics, and engineering fields. The findings offer several contributions and practical implications for academia and industry.

The key objective of our research was to fill the knowledge gap regarding the role of AI in R&D and innovation management. The results indicate a growing concentration of AI-related publications in top journals, with IEEE Access leading the way, followed by Applied Sciences - Basel and the Journal of Business Research. AI has diverse applications, e.g. in healthcare, aerospace, or sustainable development. There is an increasing scholarly interest in AI's potential to drive innovation and operational efficiency.

Key contributions of our study include a detailed mapping of AI's role in enhancing research capabilities through data analytics, automation, and predictive modelling. E.g., in healthcare, AI improves diagnostic accuracy and patient outcomes, while in aerospace, it optimizes design and maintenance processes. We also identify the integration of AI with blockchain technology to enhance transparency and security in various industries, further illustrating AI's transformative impact.

From a theoretical perspective, our study enriches the existing body of knowledge by providing a comprehensive overview of AI's applications and implications in R&D and innovation management. It highlights the methodologies employed in AI research, ranging from quantitative analyses using statistical and machine learning techniques to qualitative studies exploring AI adoption within organizations. Additionally, the study outlines future research directions, emphasizing the need for developing robust, explainable AI models that stakeholders can trust and understand.

There are, as well, valuable insights for innovation management practitioners. AI can significantly enhance decision-making processes, streamline operations, and accelerate the development and commercialization of new products and services. However, we also point out several challenges that need to be addressed to fully realize AI's potential. These include e.g., data privacy concerns, the integration of AI solutions with legacy systems, regulatory and compliance issues, and the need to manage organizational resistance to AI adoption.

Future research should focus on addressing these challenges by developing more robust and transparent AI models and exploring the integration of AI with other emerging technologies such as the Internet of Things (IoT). This integration could open new pathways for innovation, particularly in areas like smart manufacturing, healthcare, and environmental sustainability.

ACKNOWLEDGEMENTS

This work was supported by NECE-UBI, Research Centre for Business Sciences, funded by FCT – Fundação para a Ciência e a Tecnologia, IP, project UIDB/04630/2020 and by CIMAD – Research Center on Marketing and Data Analysis.

BIBLIOGRAPHICAL REFERENCES

- Abbate, S., Centobelli, P., Cerchione, R., Oropallo, E., & Riccio, E. (2023). Investigating Healthcare 4.0 Transition Through a Knowledge Management Perspective [Article]. *Ieee Transactions on Engineering Management*, 70(9), 3297-3310.
- Abdulrahman, Y., Arnautovic, E., Parezanovic, V., & Svetinovic, D. (2023). AI and Blockchain Synergy in Aerospace Engineering: An Impact Survey on Operational Efficiency and Technological Challenges [Review]. *Ieee Access*, 11, 87790-87804.
- Abou-Foul, M., Ruiz-Alba, J. L., & López-Tenorio, P. J. (2023). The impact of artificial intelligence capabilities on servitization: The moderating role of absorptive capacity-A dynamic capabilities perspective [Article]. *Journal of Business Research*, 157, 13609-13609.
- Abrardi, L., Cambini, C., & Rondi, L. (2022). Artificial intelligence, firms and consumer behavior: A survey [Article]. *Journal of Economic Surveys*, 36(4), 969-991.
- Acquarone, M., Maino, C., Misul, D., Spessa, E., Mastropietro, A., Sorrentino, L., & Busto, E. (2023). Influence of the Reward Function on the Selection of Reinforcement Learning Agents for Hybrid Electric Vehicles Real-Time Control [Article]. *Energies*, 16(6), 2749-2749.
- Agramelal, F., Sadik, M., Moubarak, Y., & Abouzahir, S. (2023). Smart Street Light Control: A Review on Methods, Innovations, and Extended Applications [Review]. *Energies*, 16(21), 7415-7415.
- Ahmed, I., Jeon, G., & Piccialli, F. (2022). From Artificial Intelligence to Explainable Artificial Intelligence in Industry 4.0: A Survey on What, How, and Where [Article]. *Ieee Transactions on Industrial Informatics*, 18(8), 5031-5042.
- Ahmed, N., Assadi, M., Ahmed, A. A., & Banihabib, R. (2023). Optimal design, operational controls, and data-driven machine learning in sustainable borehole heat exchanger coupled heat pumps: Key implementation challenges and advancement opportunities [Review]. *Energy for Sustainable Development*, 74, 231-257.
- Akter, S., Hossain, M. A., Sajib, S., Sultana, S., Rahman, M., Vrontis, D., & McCarthy, G. (2023). A framework for AI-powered service innovation capability: Review and agenda for future research [Review]. *Technovation*, 125, 2768-2768.
- Akter, S., Michael, K., Uddin, M. R., McCarthy, G., & Rahman, M. (2022). Transforming business using digital innovations: the application of AI, blockchain, cloud and data analytics [Article]. *Annals of Operations Research*, 308(1-2), 7-39. <https://link.springer.com/>
- Ali, O., Abdelbaki, W., Shrestha, A., Elbasi, E., Alryalat, M. A. A., & Dwivedi, Y. K. (2023). A systematic literature review of artificial intelligence in the healthcare sector: Benefits, challenges, methodologies, and functionalities [Review]. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(1), 333-333.
- Allal-Chérif, O., Climent, J. C., & Berenguer, K. J. U. (2023). Born to be sustainable: How to combine strategic disruption, open innovation, and process digitization to create a sustainable business [Article]. *Journal of Business Research*, 154, 13379-13379.
- Ameen, N., Sharma, G. D., Tarba, S., Rao, A., & Chopra, R. (2022). Toward advancing theory on creativity in marketing and artificial intelligence [Review]. *Psychology & Marketing*, 39(9), 1802-1825.
- Amjad, M. S., Rafique, M. Z., Hussain, S., & Khan, M. A. (2020). A new vision of LARG Manufacturing - A trail towards Industry 4.0 [Article]. *Cirp Journal of Manufacturing Science and Technology*, 31, 377-393.
- Andronie, M., Iatagan, M., Uta, C., Hurloiu, I., Dijmarescu, A., & Dijmarescu, I. (2023). Big data management algorithms in artificial Internet of Things-based fintech [Review]. *Oeconomia Copernicana*, 14(3), 769-793.
- Aragonez, T., Saur-Amaral, I., & Gouveia, M. (2021). Game-Based Learning In Higher Education: A Systematic Literature Review. *EDULEARN21 Proceedings*,
- Ardito, L., Cerchione, R., Mazzola, E., & Raguseo, E. (2022). Industry 4.0 transition: a systematic literature review combining the absorptive capacity theory and the data-information-knowledge hierarchy [Review]. *Journal of Knowledge Management*, 26(9), 2222-2254.
- Åström, J., Reim, W., & Parida, V. (2022). Value creation and value capture for AI business model innovation: a three-phase process framework [Article]. *Review of Managerial Science*, 16(7), 2111-2133.
- Baabdullah, A. M., Alalwan, A. A., Slade, E. L., Raman, R., & Khatatneh, K. F. (2021). SMEs and artificial intelligence (AI): Antecedents and consequences of AI-based B2B practices [Article]. *Industrial Marketing Management*, 98, 255-270.
-

-
- Badini, S., Regondi, S., & Pugliese, R. (2023). Unleashing the Power of Artificial Intelligence in Materials Design [Review]. *Materials*, 16(17), 5927-5927.
- Balcioglu, Y. S., Sezen, B., Çerasi, C. C., & Huang, S. H. (2023). Machine Design Automation Model for Metal Production Defect Recognition with Deep Graph Convolutional Neural Network [Article]. *Electronics*, 12(4), 825-825.
- Barro, S., & Davenport, T. H. (2019). People and Machines: Partners in Innovation [Article]. *Mit Sloan Management Review*, 60(4), 22-+.
- Borsato, A., & Lorentz, A. (2023). Data production and the coevolving AI trajectories: an attempted evolutionary model [Article]. *Journal of Evolutionary Economics*, 33(5), 1427-1472.
- Botega, L. F. D., & Silva, J. C. (2020). An artificial intelligence approach to support knowledge management on the selection of creativity and innovation techniques [Article]. *Journal of Knowledge Management*, 24(5), 1107-1130.
- Broekhuizen, T., Dekker, H., de Faria, P., Firk, S., Nguyen, D. K., & Sofka, W. (2023). AI for managing open innovation: Opportunities, challenges, and a research agenda [Article]. *Journal of Business Research*, 167, 14196-14196. <http://www.elsevier.com>
- Buhmann, A., & Fieseler, C. (2023). Deep Learning Meets Deep Democracy: Deliberative Governance and Responsible Innovation in Artificial Intelligence [Article]. *Business Ethics Quarterly*, 33(1), 146-179.
- Buster, G., Siratovich, P., Taverna, N., Rossol, M., Weers, J., Blair, A., Huggins, J., Siega, C., Mannington, W., Urgel, A., Cen, J. A. T., Quinao, J., Watt, R., & Akerley, J. (2021). A New Modeling Framework for Geothermal Operational Optimization with Machine Learning (GOOML) [Article]. *Energies*, 14(20), 6852-6852.
- Campbell, C., Plangger, K., Sands, S., & Kietzmann, J. (2022). Preparing for an Era of Deepfakes and AI-Generated Ads: A Framework for Understanding Responses to Manipulated Advertising [Article]. *Journal of Advertising*, 51(1), 22-38.
- Castro, G. D., Fernández, M. C. G., & Colsa, A. U. (2021). Unleashing the convergence amid digitalization and sustainability towards pursuing the Sustainable Development Goals (SDGs): A holistic review [Review]. *Journal of Cleaner Production*, 280, 22204-22204.
- Chatterjee, S., Chaudhuri, R., Vrontis, D., & Jabeen, F. (2022). Digital transformation of organization using AI-CRM: From microfoundational perspective with leadership support [Article]. *Journal of Business Research*, 153, 46-58.
- Chen, H., Su, K. C., & Gao, W. D. (2022). The Analysis of Blockchain Digital Currency Product Innovation Based on Artificial Immune Algorithm [Article]. *Ieee Access*, 10, 132448-132454.
- Chen, Y. H., Visnjic, I., Parida, V., & Zhang, Z. G. (2021). On the road to digital servitization - The (dis)continuous interplay between business model and digital technology [Article]. *International Journal of Operations & Production Management*, 41(5), 694-722.
- Chouk, I., & Mani, Z. (2022). Does the learning ability of smart products lead to user resistance? [Article]. *Journal of Engineering and Technology Management*, 66, 1706-1706.
- Cioffi, R., Travaglioni, M., Piscitelli, G., Petrillo, A., & Parmentola, A. (2020). Smart Manufacturing Systems and Applied Industrial Technologies for a Sustainable Industry: A Systematic Literature Review [Review]. *Applied Sciences-Basel*, 10(8), 2897-2897.
- Dahlke, J., Beck, M., Kinne, J., Lenz, D., Dehghan, R., Wörter, M., & Ebersberger, B. (2024). Epidemic effects in the diffusion of emerging digital technologies: evidence from artificial intelligence adoption [Article]. *Research Policy*, 53(2), 4917-4917.
- Daza, M. T., & Ilozumba, U. J. (2022). A survey of AI ethics in business literature: Maps and trends between 2000 and 2021 [Review]. *Frontiers in Psychology*, 13, 42661-42661.
- de Santana Porte, M., Saur-Amaral, I., & da Costa Pinho, J. C. (2015). Audit research: a systematic literature review of published research on ISI Web of Science between 2002 and 2013. *African Journal of Business Management*, 9(4), 116-126.
- Di Vaio, A., Palladino, R., Hassan, R., & Escobar, O. (2020). Artificial intelligence and business models in the sustainable development goals perspective: A systematic literature review [Review]. *Journal of Business Research*, 121, 283-314.
- Ebolor, A., Agarwal, N., & Brem, A. (2022). Fostering the Sustainable Development Goals with technologies underpinned by frugal innovation [Article]. *International Journal of Technology Management*, 88(2-4), 155-174.
-

-
- Faraj, S., & Leonardi, P. M. (2022). Strategic organization in the digital age: Rethinking the concept of technology [Article]. *Strategic Organization*, 20(4), 771-785.
- Galetsi, P., Katsaliaki, K., & Kumar, S. (2023). Exploring benefits and ethical challenges in the rise of mHealth (mobile healthcare) technology for the common good: An analysis of mobile applications for health specialists [Article]. *Technovation*, 121, 2598-2598.
- Gebhardt, M., Kopyto, M., Birkel, H., & Hartmann, E. (2022). Industry 4.0 technologies as enablers of collaboration in circular supply chains: a systematic literature review [Review]. *International Journal of Production Research*, 60(23), 6967-6995.
- Goto, M. (2023). Anticipatory innovation of professional services: The case of auditing and artificial intelligence [Article]. *Research Policy*, 52(8), 4828-4828.
- Grashof, N., & Kopka, A. (2023). Artificial intelligence and radical innovation: an opportunity for all companies? [Article]. *Small Business Economics*, 61(2), 771-797.
- Hutchinson, P. (2021). Reinventing Innovation Management: The Impact of Self-Innovating Artificial Intelligence [Article]. *Ieee Transactions on Engineering Management*, 68(2), 628-639.
- Jacobsen, R. H., Matlekovic, L., Shi, L. P., Malle, N., Ayoub, N., Hageman, K., Hansen, S., Nyboe, F. F., & Ebeid, E. (2023). Design of an Autonomous Cooperative Drone Swarm for Inspections of Safety Critical Infrastructure [Article]. *Applied Sciences-Basel*, 13(3), 1256-1256.
- Jiang, X. Y., Lin, G. H., Huang, J. C., Hu, I. H., & Chiu, Y. C. (2021). Performance of Sustainable Development and Technological Innovation Based on Green Manufacturing Technology of Artificial Intelligence and Block Chain [Article]. *Mathematical Problems in Engineering*, 2021, 27489-27489.
- Kandampully, J., Bilgihan, A., Van Riel, A. C. R., & Sharma, A. (2023). Toward Holistic Experience-Oriented Service Innovation: Co-Creating Sustainable Value With Customers and Society [Article]. *Cornell Hospitality Quarterly*, 64(2), 161-183.
- Kolary, N. P., & Mohanraj, P. (2023). Models of Collaboration for Circular Economy Innovation. In R. Arora, D. Mutz, & P. Mohanraj (Eds.), *Innovating for The Circular Economy: Driving Sustainable Transformation* (pp. 107-124). CRC Press.
- Kumar, A., Mani, V., Jain, V., Gupta, H., & Venkatesh, V. G. (2023). Managing healthcare supply chain through artificial intelligence (AI): A study of critical success factors [Article]. *Computers & Industrial Engineering*, 175, 8815-8815.
- Lebovitz, S., Lifshitz-Assaf, H., & Levina, N. (2022). To Engage or Not to Engage with AI for Critical Judgments: How Professionals Deal with Opacity When Using AI for Medical Diagnosis [Article]. *Organization Science*, 33(1), 126-148.
- Lee, Y. S., Kim, T., Choi, S., & Kim, W. (2022). When does AI pay off? AI-adoption intensity, complementary investments, and R&D strategy [Article]. *Technovation*, 118, 2590-2590.
- Li, J. M., Wu, T. J., Wu, Y. J., & Goh, M. (2023). Systematic literature review of human-machine collaboration in organizations using bibliometric analysis [Review]. *Management Decision*, 61(10), 2920-2944.
- Liu, M., Liu, H. F., & Lee, C. C. (2024). An empirical study on the response of the energy market to the shock from the artificial intelligence industry [Article]. *Energy*, 288, 29655-29655.
- Liu, Y. F., Zhou, Y., Liu, X., Dong, F., Wang, C., & Wang, Z. H. (2019). Wasserstein GAN-Based Small-Sample Augmentation for New-Generation Artificial Intelligence: A Case Study of Cancer-Staging Data in Biology [Article]. *Engineering*, 5(1), 156-163.
- Lou, B. W., & Wu, L. (2021). AI ON DRUGS: CAN ARTIFICIAL INTELLIGENCE ACCELERATE DRUG DEVELOPMENT? EVIDENCE FROM A LARGE-SCALE EXAMINATION OF BIO-PHARMA FIRMS [Article]. *Mis Quarterly*, 45(3), 1451-1482.
- Lu, Q., Yuan, Y., Li, F. C., Yang, B., Li, Z., Ma, Y., Gu, Y. Y., & Liu, D. M. (2021). Prediction method for thermal-hydraulic parameters of nuclear reactor system based on deep learning algorithm [Article]. *Applied Thermal Engineering*, 196, 17272-17272.
- Malik, A., De Silva, M. T. T., Budhwar, P., & Srikanth, N. R. (2021). Elevating talents' experience through innovative artificial intelligence-mediated knowledge sharing: Evidence from an IT-multinational enterprise [Article]. *Journal of International Management*, 27(4), 871-871.
-

-
- Nezhad, M. M., Neshat, M., Sylaios, G., & Garcia, D. A. (2024). Marine energy digitalization digital twin's approaches [Article]. *Renewable & Sustainable Energy Reviews*, 191, 14065-14065.
- Oduro, S., De Nisco, A., & Mainolfi, G. (2023). Do digital technologies pay off? A meta-analytic review of the digital technologies/firm performance nexus [Review]. *Technovation*, 128, 2836-2836.
- Payne, E. H. M., Dahl, A. J., & Peltier, J. (2021). Digital servitization value co-creation framework for AI services: a research agenda for digital transformation in financial service ecosystems [Article]. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 15(2), 200-222.
- Pentina, I., Xie, T. L., Hancock, T., & Bailey, A. (2023). Consumer-machine relationships in the age of artificial intelligence: Systematic literature review and research directions [Review]. *Psychology & Marketing*, 40(8), 1593-1614.
- Pereira, V., Hadjielias, E., Christofi, M., & Vrontis, D. (2023). A systematic literature review on the impact of artificial intelligence on workplace outcomes: A multi-process perspective [Review]. *Human Resource Management Review*, 33(1), 857-857.
- Robertson, J., Fossaceca, J., & Bennett, K. (2022). A Cloud-Based Computing Framework for Artificial Intelligence Innovation in Support of Multidomain Operations [Article]. *Ieee Transactions on Engineering Management*, 69(6), 3913-3922.
- Rojek, I., Mrozinski, A., Kotlarz, P., Macko, M., & Mikolajewski, D. (2023). AI-Based Computational Model in Sustainable Transformation of Energy Markets [Article]. *Energies*, 16(24), 8059-8059.
- Saur-Amaral, I., Soares, R. R., & Proença, J. F. (2018). Business model innovation: towards a conceptual framework. *Tourism & Management Studies*, 14(1), 80-93.
- Schmid, S., Riebe, T., & Reuter, C. (2022). <i>Dual-Use and Trustworthy</i>? A Mixed Methods Analysis of AI Diffusion Between Civilian and Defense R&D [Article]. *Science and Engineering Ethics*, 28(2), 12-12.
- Schmidt, A., Silva-Rodriguez, J., Molina, R., & Naranjo, V. (2022). Efficient Cancer Classification by Coupling Semi Supervised and Multiple Instance Learning [Article]. *Ieee Access*, 10, 9763-9773.
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14(3), 207-222.
- Tsolakis, N., Zissis, D., Papaefthimiou, S., & Korfiatis, N. (2022). Towards AI driven environmental sustainability: an application of automated logistics in container port terminals [Article]. *International Journal of Production Research*, 60(14), 4508-4528.
- Wang, J., & Lee, J. J. (2023). Predicting and analyzing technology convergence for exploring technological opportunities in the smart health industry [Article]. *Computers & Industrial Engineering*, 182, 9352-9352.
- Wang, Y. Y., Kang, X., Li, T. Y., Wang, H. G., Chu, C. K., & Lei, Z. D. (2023). SIX-Trust for 6G: Toward a Secure and Trustworthy Future Network [Article]. *Ieee Access*, 11, 107657-107668.
- Wexler, M. N., & Oberlander, J. (2021). Robo-advisors (RAs): the programmed self-service market for professional advice [Article]. *Journal of Service Theory and Practice*, 31(3), 351-365.
- Whittaker, L., Mulcahy, R., Letheren, K., Kietzmann, J., & Russell-Bennett, R. (2023). Mapping the deepfake landscape for innovation: A multidisciplinary systematic review and future research agenda [Review]. *Technovation*, 125, 2784-2784.
- Zhai, K. V., Yousef, M. S., Mohammed, S., Al-Dewik, N. I., & Qoronfleh, M. W. (2023). Optimizing Clinical Workflow Using Precision Medicine and Advanced Data Analytics [Article]. *Processes*, 11(3), 939-939.
- Zirar, A. (2023). Can artificial intelligence's limitations drive innovative work behaviour? [Review]. *Review of Managerial Science*, 17(6), 2005-2034.
- Zirar, A., Ali, S. I., & Islam, N. (2023). Worker and workplace Artificial Intelligence (AI) coexistence: Emerging themes and research agenda [Article]. *Technovation*, 124, 2747-2747.
-

O marketing social e a integração de refugiados: Um estudo preliminar no quadrilátero urbano

Ana Morreira Serra¹ & Bruno Sousa²

¹ Instituto Politécnico do Cávado e Ave (IPCA), a23204@alunos.ipca.pt

² Instituto Politécnico do Cávado e do Ave (IPCA), UNIAG e CiTUR Research Member,
bsousa@ipca.pt

Resumo

O presente manuscrito pretende compreender o papel dos municípios integrantes do Quadrilátero Urbano: Barcelos, Braga, Guimarães e Vila Nova de Famalicão, na integração de cidadãos ucranianos refugiados. Assim, é nosso propósito aferir de que forma os municípios fazem uso das ferramentas e estratégias de marketing social no processo de integração de refugiados provenientes da Ucrânia. Concebida como um estudo de caso, esta investigação recorre a uma revisão de literatura sobre marketing social, à aplicação de entrevistas semiestruturadas aos stakeholders municipais e à análise de conteúdos existentes nas páginas web e redes sociais dos municípios de forma a identificar ferramentas e estratégias de marketing social usadas por estas entidades municipais. Os resultados obtidos sugerem que os municípios fazem uso de ferramentas de marketing, mas têm dificuldades em fazer delas uma utilização estratégica e sistemática. Ficou também evidenciado que a aprendizagem dos municípios com a recente experiência com os refugiados ucranianos abrirá caminho para a estruturação de planos mais robustos de integração de refugiados. O marketing social poderá ser usado para influenciar comportamentos que ajudem a mitigar um problema social complexo, como é o das deslocações forçadas.

Palavras chave: marketing social, integração, refugiados, municípios, Quadrilátero Urbano

Abstract

In this study, authors intend to highlight the role of the municipalities that form the Quadrilátero Urbano: Barcelos, Braga, Guimarães and Vila Nova de Famalicão, in the integration of Ukrainian refugee citizens. Therefore, our purpose is to assess how municipalities use social marketing tools and strategies in the process of integrating refugees from Ukraine. Conceived as a case study, this investigation uses a literature review on social marketing, the application of semi-structured interviews with municipal stakeholders and the analysis of existing content on municipalities' web pages and social networks in order to identify social marketing tools and strategies used by these municipal entities. The results obtained suggest that municipalities make use of marketing tools but have difficulties in making strategic and systematic use of them. It was also evident that the municipalities, learning from the recent experience with Ukrainian refugees, will pave the way for structuring more robust refugee integration plans. Social marketing can be used to influence behaviours that help mitigate a complex social problem, such as forced displacement.

Keywords: social marketing, integration, refugees, municipalities, Quadrilátero Urbano

1. INTRODUÇÃO

No final de 2021, o número de pessoas vítimas de deslocação forçada – onde se incluem os refugiados de guerra – devido a conflitos, violência, medo de perseguição e violação dos direitos humanos ascendeu a um total de 89,3 milhões, um valor que representa mais do dobro do verificado há uma década e o mais elevado desde a II Guerra Mundial, de acordo com os dados fornecidos pela Agência das Nações Unidas para os Refugiados (UNHCR, 2022a). Foi, aliás, o cenário de barbárie da II Guerra Mundial, que levou a que as Nações Unidas (ONU) aprovassem em Assembleia Geral a Declaração Universal dos Direitos Humanos, em 1948.

Este documento, que proclama que todos e quaisquer seres humanos, independentemente da sua raça, cor, sexo, língua, origem social e nacional, religião, opinião de índole política ou outra, têm direitos que lhes são inalienáveis e que visam proteger a sua identidade e liberdade. Os artigos 13.º e 14.º da referida Declaração frisam ainda que todos os indivíduos têm o direito de abandonar o país em que se encontram, nomeadamente o seu, e de procurar e beneficiar de asilo noutros países em caso de perseguição (Declaração Universal dos Direitos Humanos, 1948).

A expansão da ideologia dos direitos humanos, articulada com a comunicação eletrónica e as ideologias de democracia participativa, fez com que todas as pessoas – mulheres, prisioneiros, crianças, refugiados, incapacitados ou migrantes – passassem a ter de ser tratadas como pessoas cujo consentimento é necessário para que se possa falar em seu nome (Appadurai, 2009, p. 26). Esta reflexão de Appadurai (2009) sobre a expansão da ideologia dos direitos humanos, quando confrontada com os dados mais recentes da UNHCR, é paradoxal e alarmante, revelando a urgência e pertinência de o tema ser debatido e estudado profusamente.

Segundo a UNHCR (2022b), desde 24 de fevereiro de 2022, cerca de 7,4 milhões de refugiados chegaram à Europa, provenientes da Ucrânia, o que levou a Agência a declarar o mais alto nível de emergência humanitária (nível 3). Desses 7,4 milhões, estimava-se que 4,1 milhões se encontravam registados em programas de proteção temporária ou semelhantes em diversos países europeus (UNHCR, 2022c).

No caso de Portugal, até agosto de 2022, tinham sido registados para proteção temporária cerca de 49 mil ucranianos (UNHCR, 2022c). Ao nível municipal, foram vários os municípios portugueses que encetaram programas e medidas públicas com o intuito de prestar apoio à Ucrânia e aos seus cidadãos, nomeadamente através de campanhas de recolha de alimentos, medicamentos e outros bens essenciais e de primeiros socorros para auxílio no terreno. Por outro lado, também foram vários os municípios que se mostraram disponíveis para acolher refugiados através dos Pelouros de Ação Social ou da Interculturalidade e Integração, nomeadamente por via dos Centros Locais de Apoio à Integração de Migrantes ou da criação de planos municipais de apoio aos refugiados.

Assim, relativamente aos municípios que constituem o Quadrilátero Urbano (Barcelos, Braga, Guimarães e Vila Nova de Famalicão), é nosso propósito compreender a utilização do marketing social nas campanhas e estratégias de integração de cidadãos provenientes do recente conflito em território ucraniano. O marketing social, enquanto ferramenta para a mudança social e de comportamento dos respetivos públicos-alvo, assume um papel preponderante em prol da prossecução do bem comum e dos indivíduos em particular, enquanto pessoas pertencentes a uma determinada realidade social.

O marketing social, enquanto disciplina, tem-se revelado eficaz na influência de uma grande variedade de comportamentos, com um amplo espectro de públicos-alvo, podendo atuar a diversos níveis, desde o indivíduo até às organizações e aos governos. No entanto, não proliferam na literatura as campanhas vocacionadas para as questões dos refugiados (Kheireddine et al., 2016).

2. REVISÃO DE LITERATURA

O marketing social, apesar de se guiar pelos princípios do marketing de cariz comercial, difere deste. De acordo com Weinreich (2011), a principal característica diferenciadora do marketing social é a mudança de comportamento individual e social e a consequente acumulação de benefícios para o indivíduo e para a sociedade. Ou seja, versa sobre a aplicação de princípios e técnicas alusivas ao marketing comercial para influenciar um público-alvo a aceitar, rejeitar, modificar ou abandonar determinado comportamento – de forma voluntária – em benefício dos indivíduos, grupos, organizações ou da sociedade, promovendo uma mudança social positiva, capaz de melhorar a qualidade de vida dos intervenientes (Serrat, 2017).

Salientamos aqui a mudança voluntária de comportamento; com efeito, à ideia de marketing social não estão associados os conceitos de coerção ou imposição (Baptista et al., 2021). Na mesma linha de pensamento, podemos afirmar que os meios e ferramentas usados nas intervenções ou campanhas de marketing social devem, portanto, tornar os comportamentos recomendados atraentes, as mensagens persuasivas, fáceis de adotar pelos cidadãos e os ambientes em que se opera a transformação favoráveis. Uma característica claramente distintiva entre o marketing comercial e o marketing social é que o segundo não tem como foco o benefício da organização ou organizações que promovem as intervenções, mas sim o indivíduo e a sociedade (Baptista et al., 2021).

Assim, podemos afirmar que o marketing social se baseia na troca voluntária de custos e benefícios entre duas ou mais partes, tal como o marketing tradicional ou comercial (Serrat, 2017). No entanto, Kotler e Lee (2011), afirmam que o marketing social versa sobre: (1) influenciar comportamentos; (2) utilizar um processo de planeamento sistemático que aplica as técnicas e os princípios do marketing; (3) definir o público-alvo e (4) proporcionar benefício social.

French e Russell-Bennett (2015) argumentam ainda o marketing social poderá, a longo prazo, tornar-se o principal ramo do marketing, preocupando-se com o mercado social e procurando não só influenciar os comportamentos dos cidadãos, mas também dos prestadores de serviços sociais, de decisores políticos, dos políticos e de outros stakeholders associados a questões sociais específicas, incluindo o setor lucrativo, o não-lucrativo e os meios de comunicação social.

Em suma, o marketing social consiste numa abordagem interdisciplinar e transdisciplinar dinâmica, que envolve vários setores em prol do desenvolvimento social. Como tal, necessita, para se manifestar plenamente e se revelar útil na resolução de problemas sociais, de uma ampla gama de disciplinas, teorias, modelos e metodologias. Além disso, é um campo de investigação essencialmente prático e aplicado que, através de um processo de recolha de evidências, construção de teorias e análise de dados, procura reunir o maior conhecimento possível sobre como influenciar o comportamento em prol do bem-estar social, ou seja, o seu valor acrescentado é trazer a lente do marketing aos desafios sociais (French & Russell-Bennett, 2015; Soares & Sousa, 2022).

3. METODOLOGIA

O presente estudo assenta numa investigação de carácter exploratório e com uma metodologia para responder à questão de investigação proposta e respetivos objetivos será de natureza qualitativa. Este tipo de investigação engloba uma multiplicidade de métodos e baseia-se em duas grandes tradições intelectuais, a da psicologia profunda – que pretende explorar os aspetos menos conscientes da psique humana – e a das ciências sociais como a sociologia, a antropologia social e a psicologia social – cuja pretensão principal se encontra na compreensão holística da perspetiva das pessoas sobre o mundo que as rodeia – e tem prestado um contributo importante na pesquisa em marketing (Malhotra & Birks, 2007, p. 153).

A metodologia qualitativa é, de acordo com Hennink et al. (2020), um termo de grande amplitude que inclui pesquisas que lidam com fenómenos, experiências, comportamentos e relações sem recurso à estatística e matemática e ao processamento de dados numéricos, ou como afirma Godoy (1995), a metodologia qualitativa não pretende enumerar ou efetuar medições dos eventos estudados através do uso de

instrumentos estatísticos, mas parte sim de questões mais amplas que se vão definindo à medida que a pesquisa se desenrola.

É, assim, um tipo metodológico que implica a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares ou processos através do contacto direto do investigador com a situação em estudo, procurando compreender os fenómenos de acordo com a perspetiva dos participantes. A metodologia qualitativa normalmente não faz uso de hipóteses formalmente explicitadas pelo que segue uma lógica indutiva durante a investigação, em que a recolha de dados pretende encontrar regularidades que fundamentem generalizações, ao invés de uma recolha em função de hipóteses predefinidas (Coutinho, 2011).

Considerando que o capítulo correspondente à metodologia adotada é crucial numa investigação científica pois define as linhas de orientação da mesma, cabe-nos, antes de mais, esclarecer que a metodologia adotada incidirá, numa primeira fase, na análise documental e exploratória (revisão de literatura) sobre o tema proposto. Esta primeira abordagem pretende circunscrever, de forma mais concreta, a questão de investigação e os objetivos a alcançar, nomeadamente uma compreensão mais aprofundada do marketing social e das ferramentas que podem permitir a sua utilização pelos municípios para contribuir para a resolução de um problema social, a integração de refugiados.

Numa segunda fase, recorreremos à aplicação do instrumento de recolha de dados primários definido, a entrevista semiestruturada, que abordaremos mais pormenorizadamente adiante. Foram igualmente analisados os conteúdos divulgados nas páginas web dos municípios, assim como nas respetivas redes sociais oficiais. Foram também analisados de forma descritiva os cartazes efetuados pelos municípios que serviram de estratégia de comunicação com a comunidade de refugiados ucranianos e/ou com as populações locais.

4. CONTEXTO DE ESTUDO

O Quadrilátero Urbano, cuja designação oficial adotada é Associação de Municípios de Fins Específicos Quadrilátero Urbano para a Competitividade, a Inovação e a Internacionalização, foi constituído em 2008 no sentido de reforçar, precisamente, a competitividade, a inovação e a internacionalização do território composto pelos municípios de Barcelos, Braga, Guimarães e Vila Nova de Famalicão. Apresenta ainda, como entidades parceiras, o CITEVE e a Universidade do Minho (Quadrilátero Urbano para a Competitividade, a Inovação e a Internacionalização, 2008).

A rede Quadrilátero Urbano foi financiada pela Política de Cidades Polis XXI, adotando como visão ser o polo de competitividade territorial de excelência no nordeste da Península Ibérica, tornando-se uma referência como laboratório de inovação urbana e empresarial, decorrente da cooperação entre tecido empresarial, científico-tecnológico, administração local e utilizadores finais. A nível estratégico pretende captar recursos para projetos de cooperação que sejam impulsionadores da inovação, da criatividade e da investigação aplicada ao contexto empresarial e urbano. O Quadrilátero Urbano corresponde a uma massa demográfica muito relevante em Portugal que se pode assumir como a terceira concentração urbana e de conhecimento do país, inserida na região do Cávado e do Ave e formando um contínuo territorial de cerca de 600 mil habitantes, sendo que cerca de 210 mil residem nos perímetros urbanos (Quadrilátero Urbano para a Competitividade, a Inovação e a Internacionalização, 2008).

De acordo com dados mais recentes fornecidos pelo INE (2022), a população residente, em 2022, no conjunto dos quatro municípios era de 605 247 habitantes, dos quais cerca de 198 mil residiam em Braga, 116 mil em Barcelos, 156 mil em Guimarães e 135 mil em Vila Nova de Famalicão. Possui como elemento diferenciador, relativamente às áreas metropolitanas de Lisboa e Porto, a sua base territorial policêntrica, com potencial de valorização das interdependências entre os municípios que a constituem de forma a fomentar a sua dimensão urbana e a sua projeção nacional e internacional (Quadrilátero Urbano para a Competitividade, a Inovação e a Internacionalização, 2008).

Relativamente à base territorial, as cidades que o compõem distam entre si cerca de 20 km, apresentando ligações rodoviárias entre elas que incluem as autoestradas A3, A7 e A11, e ferroviárias, apesar de em menor número e com menos contributo para a articulação em rede (Fonseca & Ramos, 2009).

A estrutura em rede assume ainda, de acordo com o Programa Estratégico de Cooperação (2008), cinco linhas de trabalho temáticas e uma transversal que refletem as suas duas grandes preocupações: o foco numa rede urbana para a competitividade, a inovação e a internacionalização e a criação de fatores de coesão territorial. Das linhas de trabalho, destaca-se, no âmbito desta investigação, a designada «Qualificação e coesão social: o Quadrilátero Potencial Humano», por ser a que se ocupa da coesão social, das pessoas enquanto ativos e enquanto cidadãos e das políticas de formação, emprego, educação e desenvolvimento de competências.

5. RESULTADOS

Nesta secção é apresentada a análise descritiva, não exaustiva, dos conteúdos existentes nas páginas web dos municípios, nas redes sociais e cartazes realizados pelas entidades municipais em estudo.

5.1. MUNICÍPIO DE BARCELOS

O município de Barcelos, face à eclosão da guerra na Ucrânia, procedeu à criação de um Plano Municipal de Apoio aos Refugiados, cuja missão se prende com a antecipação de respostas aos problemas e necessidades relacionados com a receção, o acolhimento e a integração de refugiados, e cuja intenção é “procurar, entre outros, assegurar residência temporária, alimentação, serviços de saúde, emprego, educação, vestuário e medicamentos” (Município de Barcelos, 2022a).

Com este plano, foi constituída uma equipa, integrada no Pelouro da Ação Social, que coordena não só as ações relacionadas com a integração de refugiados, como as ajudas recebidas, seja de bens alimentares ou outros. No Plano colaboraram diversas instituições que integram a Rede Social do concelho assim como existe uma “articulação permanente com o ACES Cávado III, Serviços da Segurança Social, IEFP, ACM e a Associação S.O.S Ucrânia. Neste Plano, também participam inúmeras Juntas de Freguesia, bem como voluntários da sociedade civil” (Município de Barcelos, 2022b).

Foi feito um apelo à comunidade barcelense para prestar todo o apoio disponível e foi criado um endereço de correio eletrónico (barcelosucrania@cm-barcelos.pt) e disponibilizado um número de telefone, específicos para esse efeito. A estratégia municipal para levar a cabo a sensibilização da população do concelho passou por fazer apelos nas redes sociais Facebook e Instagram do município e pela criação de um cartaz, que se encontra representado na Figura 1.

O cartaz foi divulgado, não apenas nas plataformas online, mas também foram espalhados em diversos locais do município em formato físico, o que denota preocupação em alcançar diversos tipos de público e várias faixas etárias.

A página web do Município de Barcelos faz nota de diversas notícias sobre a situação dos refugiados ucranianos acolhidos pelo município, nomeadamente, a chegada ao concelho de um primeiro grupo organizado composto por 67 refugiados que foram, inicialmente, acolhidos nas instalações do Seminário Silva, alugadas pelo município para esse efeito. Esse grupo viajou desde a Polónia até Barcelos de autocarro, numa viagem que levou até àquele país bens alimentares e vestuário, e regressou a Barcelos com os refugiados. A viagem foi coordenada pelo município e contou com o patrocínio de uma empresa têxtil sediada numa freguesia do concelho. Além disso, contou com o apoio de voluntários e dois intérpretes. O município encarregou-se desta primeira fase do alojamento – antes de os refugiados serem encaminhados para famílias de acolhimento ou para residências de familiares ou amigos residentes em Portugal – e ainda da alimentação e do apoio nas diligências burocráticas junto do SEF.



Figura 1 - Cartaz da campanha «Barcelos Helps Ukraine»

Fonte: Município de Barcelos, 2022

De notar ainda uma iniciativa realizada em 17 de setembro de 2023, o «Encontro de Ucrânianos», divulgado na página web do município e também nas redes sociais e em alguns órgãos de comunicação social local e regional. O Encontro foi promovido pelo Município de Barcelos e contou “com o financiamento do Programa Nacional do Fundo para o Asilo, a Migração e a Integração – FAMI 102 e visa fomentar a integração da comunidade ucraniana que chegou ao nosso país, após a invasão russa do seu território” (Município de Barcelos, 2023).

A programação foi feita em articulação com a Associação Somos Ucrânia. Os principais objetivos do Encontro eram a confraternização entre elementos da comunidade ucraniana espalhada um pouco por todo o país, assim como a promoção da cultura ucraniana junto dos cidadãos barcelenses, num ato de partilha de vivências e experiências.

5.2. MUNICÍPIO DE BRAGA

O município de Braga, em parceria com instituições públicas e privadas e em articulação com a sociedade civil, e muito concretamente um grupo de jovens com fortes ligações aos cidadãos ucranianos residentes em Braga, realizou, quatro dias após o início do conflito armado, uma reunião com vários parceiros com o intuito de providenciar transporte a refugiados ucranianos desde as fronteiras com a Polónia e a Roménia, e posterior acolhimento na cidade. (Câmara Municipal de Braga, 2022).

No início de março de 2022, as redes sociais oficiais do município “vestem-se” com as cores da Ucrânia e é disponibilizado um endereço de correio eletrónico (ucrania@cm-braga.pt) para os cidadãos bracarenses que pretendam ajudar o povo ucraniano através de disponibilização de habitação, alimentação, emprego ou outros bens e serviços (Figura 2). Em julho de 2022 foi apresentado, em reunião do Executivo, o Plano Municipal para a Integração de Migrantes, o qual é o resultado de uma candidatura ao Fundo para o Asilo, Migrações e Integração do ACM.



Figura 2 - Imagem de divulgação do e-mail do Município de Braga de apoio aos cidadãos ucranianos

Fonte: Facebook do Município de Braga (2022)

Em setembro de 2023, a empresa municipal BragaHabit – que se dedica à reabilitação de edifícios e à gestão dos apoios sociais à habitação – e o ACM, acordaram a criação de um centro de acolhimento de refugiados, que funcionará nas antigas instalações de Escola Primária de Celeirós (BragaHabit, 2023).

5.3. MUNICÍPIO DE GUIMARÃES

No início de março de 2022, o município de Guimarães lançou a campanha «Pela Paz na Ucrânia», em estreita colaboração com as Juntas de Freguesia do concelho, a Delegação de Guimarães da Cruz Vermelha Portuguesa, o Arciprestado de Guimarães e Vizela, o Lions Clube de Guimarães, empresas e outras instituições locais. Os principais objetivos da campanha foram recolher produtos de higiene, medicamentos e cobertores para encaminhar para zonas de proteção de refugiados nas zonas de fronteira.

Na mesma altura foram ainda criados uma linha de apoio telefónica e o endereço de correio eletrónico pelapaznaucrania@cm-guimaraes.pt com o intuito de esclarecer os cidadãos do concelho sobre os procedimentos a adotar para apoiar os cidadãos ucranianos (Município de Guimarães, 2022). Os contactos foram divulgados nas redes sociais onde o município marca presença (Figura 3).

Nas suas redes sociais, o município aliou-se também a outras campanhas, uma delas através do Laboratório da Paisagem, que aderiu à plataforma mundial Science For Ukraine e cujo objetivo era providenciar oportunidades de trabalho a estudantes universitários e investigadores deslocados devido à guerra.

Desta forma, o Laboratório da Paisagem abriu uma vaga de investigador com a duração mínima de um ano. Outra iniciativa, intitulada Guimarães for Peace, tinha como dois objetivos fundamentais: o fornecimento de ajuda humanitária ao povo ucraniano no seu país ou zonas fronteiriças e o transporte e acolhimento de refugiados em Guimarães, proporcionando-lhes segurança e emprego.



Figura 3 - Imagem de divulgação do e-mail do Município de Guimarães de apoio aos cidadãos ucranianos

Fonte: Facebook do Município de Guimarães (2022)

No início de 2023, Guimarães integrou um projeto-piloto da rede Eurocities intitulado Sustainable Rebuilding of Ukrainian Cities. A cidade foi umas trinta e seis cidades europeias escolhidas para integrar o projeto e terá a oportunidade e missão de partilhar o seu conhecimento técnico e científico nas áreas da economia circular e da gestão de resíduos, assim como do planeamento urbano integrado (Município de Guimarães, 2023).

5.4. MUNICÍPIO DE VILA NOVA DE FAMALICÃO

O município de Vila Nova de Famalicão, no dia em que se iniciou o conflito armado em território da Ucrânia, procedeu à alteração das cores do seu logótipo institucional presente nas redes sociais oficiais do município, para as cores da bandeira ucraniana, num gesto simbólico de solidariedade para com o povo do país (Figura 4).



Figura 4 - Logótipo do Município de Famalicão exibindo as cores da bandeira da Ucrânia

Fonte: Facebook do Município de Famalicão (2022)

A partir do dia 2 de março de 2022 a Câmara Municipal disponibilizou uma linha direta de apoio – através de telefone e do endereço de correio eletrónico ucrania@famalicao.pt – à comunidade ucraniana já residente no concelho, assim como aos refugiados que fossem chegando a território famalicense.

Essa linha de apoio foi coordenada pelo Gabinete de Integração de Migrantes. O município, em articulação com as Juntas de Freguesia do concelho, IPSS, empresas, escolas e outras instituições, criou pontos de recolha de bens – sinalizados por entidades representativas da Ucrânia - para ajudar os cidadãos em contexto de conflito. Foi igualmente feita uma alteração aos regulamentos de acesso a apoios sociais para ser proporcionada uma resposta imediata extraordinária aos cidadãos refugiados, apoios esses que até então apenas chegavam a cidadãos famalicenses ou residentes no concelho há mais de três anos (Município de Famalicão, 2022).

Este município participou ainda no Projeto Welcoming Ukrainians, juntamente com os municípios de Santa Maria da Feira e Vila Verde, promovido pela Cooperativa Rede Portuguesa de Cidades Interculturais e com o apoio do Conselho da Europa. Este projeto pretendia partilhar práticas, desenvolver e testar ferramentas de acolhimento para melhor integrar os cidadãos ucranianos. Deste projeto resultou um vídeo que conta com testemunhos de algumas das pessoas ucranianas envolvidas (Rede Portuguesa de Cidades Interculturais, 2022).

O vídeo foi divulgado nas redes sociais do município e no seu website, assim como na plataforma YouTube da Rede Portuguesa de Cidades Interculturais. Este trabalho em rede revela-se da maior importância por permitir a troca de ideias e experiências, não só entre refugiados, mas também entre as pessoas das comunidades de acolhimento. Na página web do município de Famalicão encontra-se ainda disponível um Guia de Acolhimento aos Ucranianos (Figura 5), redigido em língua ucraniana, que é também resultado deste projeto de cooperação e que pretende fornecer contactos e informações úteis para que a integração dos cidadãos ucranianos seja mais célere, eficaz e plena.



Figura 5 – Guia de Acolhimento aos Ucranianos

Fonte: Município de Famalicão (2023)

Em julho de 2023, foi inaugurado o mural no Parque de Sinções da cidade, numa parceria entre o Município e o Centro Artístico - A Casa ao Lado, um mural realizado por perto de trinta cidadãos da Ucrânia que tentaram ilustrar a forma como o município tem acolhido os refugiados deste país.

Este mural é uma das várias iniciativas realizadas ao longo do ano de 2023, inseridas no Projeto Ser Ucrânia – Serviço Especial aos Refugiados, financiado pelo Fundo para o Asilo, Migração e Integração do ACM, e em parceria com entidades institucionais e associações do concelho (Município de Famalicão, 2023).

6. CONCLUSÕES

A presente investigação teve como objetivo geral compreender a utilização do marketing social para a integração de refugiados ucranianos nos municípios pertencentes ao Quadrilátero Urbano: Barcelos, Braga, Guimarães e Vila Nova de Famalicão.

De forma mais específica, foram delineados os seguintes objetivos:

- Analisar as perceções dos stakeholders (entidades municipais) acerca do uso do marketing social como ferramenta para a integração social de refugiados;
- Compreender, analisar e avaliar quais as estratégias de marketing social implementadas pelos municípios de Barcelos, Braga, Guimarães e Vila nova de Famalicão no sentido da integração de cidadãos ucranianos;
- Compreender se houve ações concertadas e protocoladas entre os municípios pertencentes à rede Quadrilátero Urbano para levar a cabo a integração dos cidadãos ucranianos refugiados;
- Perceber e analisar de que forma os instrumentos e estratégias de marketing social contribuem para aumentar a proximidade entre os municípios do Quadrilátero Urbano e os cidadãos refugiados, na perspetiva dos stakeholders municipais;
- Avaliar, sob o ponto de vista dos stakeholders municipais, o contributo das estratégias adotadas nos domínios do apoio à obtenção de vistos de residência, ao emprego, à habitação, à educação e à saúde;
- Contribuir para o desenvolvimento da disciplina de marketing social, identificando eventuais medidas a serem tomadas para contribuir para uma integração de cidadãos refugiados mais plena.

O tema foi introduzido através de uma revisão de literatura que se focou na definição, teoria, critérios e processo de planeamento estratégico do marketing social. Ainda na revisão de literatura foi explanado o contributo do marketing social para a integração de refugiados.

Seguidamente, foi realizado um estudo de caso que abrangeu os quatro municípios integrantes do Quadrilátero Urbano que acolheram refugiados ucranianos na sequência do conflito armado que teve início em fevereiro de 2022. Da análise dos depoimentos dos stakeholders municipais e dos conteúdos existentes nas páginas web e redes sociais dos municípios, pudemos constatar que o marketing social é ainda uma disciplina praticamente desconhecida dos profissionais que trabalham no terreno na área da integração de refugiados.

Consideramos que os municípios teriam a ganhar com a contratação de técnicos especialistas em marketing social para que estes pudessem integrar as equipas multidisciplinares com implicações na integração social de refugiados.

Vislumbra-se a utilização de algumas técnicas e ferramentas comuns ao marketing social, nomeadamente no que concerne ao uso da comunicação, a qual constitui uma das ferramentas do intervention mix. Os canais de comunicação mais utilizados são as redes sociais, as páginas web institucionais e também os eventos.

Em termos de contribuições teóricas, este estudo acrescenta conhecimento à relação entre o marketing social e a integração de refugiados ao estudar, em contexto real, a forma como os municípios fazem uso de ferramentas de marketing social no complexo processo de integração social.

Ao nível prático, são evidenciadas as ferramentas de marketing social mais utilizadas pelos municípios e a sua aplicação na satisfação das necessidades dos refugiados ao nível da habitação, da saúde, da educação e do emprego.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ager, A., & Strang, A. (2008). Understanding Integration: A Conceptual Framework. *Journal of Refugee Studies*, 21(2), pp. 166-191. doi:<https://doi.org/10.1093/jrs/fen016>
- Andreasen, A. (2002). Marketing social marketing in the social change marketplace. *Journal of Public Policy & Marketing*, 21(1), pp. 3-13. doi:<https://doi.org/10.1509/jppm.21.1.3.17602>
- Andreasen, A. (2012). Rethinking the relationship between social / nonprofit marketing and commercial marketing. *Journal of Public Policy & Marketing*, 31(1), pp. 36-41. doi:<https://doi.org/10.1509/jppm.09.035>
- Carvalho, H. C., & Mazzon, J. A. (2019). Embracing complex social problems. *Journal of Social Marketing*, 10(1), pp. 54-80. doi:<https://doi.org/10.1108/JSOCM-03-2019-0049>
- Fonseca, F., & Ramos, R. (2009). Integração espacial e funcionla de redes urbanas: o caso do quadrilátero urbano. *Area*, 2(1), pp. 103-116.
- French, J., & Russell-Bennett, R. (2015). A hierarchical model of social marketing. *Journal of Social Marketing*, 5(2).
- Godoy, A. S. (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, 35(2), pp. 57-63. doi:<https://doi.org/10.1590/s0034-75901995000200008>
- Kheireddine, B. J., Soares, A. M., & Rodrigues, R. G. (2016). A social marketing approach to understanding intolerance among refugees and citizens in Lebanon. *Proceedings of the 15th International Congress of the International Association on Public and Nonprofit Marketing*.
- Peattie, K., & Peattie, S. (2009). Socialmarketing: A pathway to consumption reduction? *Journal of Business Research*, 62(2), pp. 260-268. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.01.033>
- Rothschild, M. L. (1999). Carrots, Sticks, and Promises: A Conceptual Framework for the Management of Public Health and Social Issue Behaviors. *Journal of Marketing*, 63(4), pp. 24-37. doi:10.2307/1251972
- Serrat, O. (2017). *The future of social marketing. Em O. Serrat, Knowledge solutions - Tools, methods, and approaches to drive organizational performance* (pp. 119-128). Springer Open. Obtido de https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-981-10-0983-9_17
- Soares, D. B., & Sousa, B. B. (2022). The role of communication in consumer behavior in social and nonprofit marketing: the case of psp in Portugal. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 19(1), 1-13.
- Ventura, M. V. (2007). O Estudo de Caso como Modalidade de Pesquisa. *Rev. SOCERJ*, 20(5), pp. 383-386.

Automação, tecnologia de IA e sustentabilidade na indústria da moda *fast fashion*: Um estudo de caso

Carolina Valadão¹, Francisco Paiva², Catarina Morgado³ & Ana Torres⁴

¹ ISCA-UA, carolinaffvaladao@live.ua.pt

² ISCA-UA, franciscocoitopaiva@live.ua.pt

³ ISCA-UA, catarina.f.morgado@ua.pt

⁴ ISCA-UA, ana.torres@ua.pt

Resumo

Este estudo de caso procura analisar e discutir o posicionamento da marca de retalho internacional Zara como uma marca comprometida com a sustentabilidade, o avanço tecnológico e os objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS, UN 2030 Agenda), num contexto de crescente consumismo. Com base em pesquisas teóricas e empíricas anteriores, este estudo examina e discute as estratégias e ações de modelo de negócio sustentável implementadas pela Zara, bem como as tecnologias de inteligência artificial (IA) e automação integradas na sua cadeia de valor. Destaca-se a experiência *omnichannel* e a análise de dados através de algoritmos de *machine learning*. Os resultados sugerem que, embora a marca de *fast fashion* mostre um compromisso com a sustentabilidade, na prática, a sua abordagem não está verdadeiramente alinhada com os objetivos definidos, existindo controvérsia entre o discurso e a prática no cumprimento efetivo das ações, introduzindo a discussão sobre práticas de campanhas *greenwashing*. O estudo tem como limitações basear-se apenas num caso de uma marca internacional, que ilustra os aspetos significativos do panorama atual do setor do retalho de moda *fast fashion*. Investigações futuras poderão integrar outras empresas concorrentes. Como sugestões práticas futuras salientam-se a integração de tecnologias como IA, *blockchain*, realidade virtual e realidade aumentada na cadeia de valor da Zara, de forma a prever tendências e promover a sustentabilidade, ou o uso de *chatbots* para promover práticas sustentáveis, aumentando a consciencialização dos consumidores. Estes desafios emergentes constituem oportunidades para as empresas implementarem estratégias inovadoras visando a resolução dos impactos negativos da *fast fashion* no desenvolvimento sustentável.

Keywords: Tecnologias de Inteligência Artificial, Consumismo, *Fast Fashion*, *Greenwashing*, Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.

Abstract

This case study seeks to analyze and discuss the positioning of the international retail brand Zara as a brand committed to sustainability, technological advancement, and the Sustainable Development Goals (SDGs, UN 2030 Agenda), in a context of increasing consumerism. Based on previous theoretical and empirical research, this study examines and discusses the strategies and actions of the sustainable business model implemented by Zara, as well as the artificial intelligence (AI) and automation technologies integrated into its value chain. The omnichannel experience and data analysis through machine learning algorithms are highlighted. The results suggest that although the fast fashion brand shows a commitment to sustainability, in practice, its approach is not truly aligned with the defined goals, and there is a discrepancy between the discourse and the actual practice in effectively fulfilling the actions, introducing the discussion about greenwashing campaign practices. The study has limitations by focusing on only one international brand, which illustrates the significant aspects of the current panorama of the fast fashion retail sector. Future research could integrate other competing companies. Future practical suggestions highlight the integration of technologies such as AI, blockchain, virtual reality, and augmented reality into Zara's value chain to predict trends and promote sustainability, or the use of chatbots to promote sustainable practices, increasing consumer awareness. These emerging challenges present opportunities for companies to implement innovative strategies aimed at addressing the negative impacts of fast fashion on sustainable development.

Keywords: Artificial Intelligence Technologies; Consumerism; Fast Fashion; Greenwashing; Sustainable Development Goals.

1. INTRODUÇÃO

A crescente preocupação com a sustentabilidade e o impacto ambiental das indústrias tem impulsionado a adoção de novas tecnologias, particularmente a inteligência artificial (IA), para transformar os processos produtivos e de consumo. A IA está a revolucionar a forma como as empresas de moda operam, desde a gestão de inventários até ao desenvolvimento de novos produtos. Empresas como a Zara, são exemplos na utilização desta tecnologia para otimizar a cadeia de abastecimento e assim responder rapidamente às exigências do mercado.

Atualmente é conhecido o impacto que a adoção e o uso de novas tecnologias têm na eficiência dos processos produtivos e em toda a cadeia de abastecimento das empresas. A automação, por exemplo, tem sido amplamente implementada para melhorar a produtividade e reduzir os custos operacionais.

No setor da moda, a automação de tarefas como o corte de tecidos e a montagem de peças permite uma produção mais rápida e com menor margem de erro (Ortuño, 2011). Além disso, a utilização de Tecnologia de Identificação por Radiofrequência (RFID) pela Zara, exemplifica como a automação e as tecnologias da informação (TI) podem melhorar significativamente a gestão de inventário e a resposta face aos picos de procura (Li et al., 2024). A IA também desempenha um papel crucial na personalização da experiência do cliente e na antecipação de tendências de moda (Almeida, 2021).

Adicionalmente, é fundamental que as empresas não só procurem o seu desempenho económico e financeiro, como tenham objetivos estratégicos, que lhes permitam prosperar e construir uma vantagem competitiva, com base no desenvolvimento sustentável. Desta forma, os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (AGNU, 2015), preconizam um desenvolvimento equilibrado nos seus três pilares: Ambiente, Economia e Sociedade (Vinuesa et al., 2020).

Este estudo explora a estratégia de marketing da marca Zara, do grupo Inditex, líder no setor da moda a nível global, cujo reconhecimento deriva não só das tendências que apresenta, mas também do seu modelo de gestão singular e da capacidade de produção e distribuição ágil que a caracterizam. A marca tem implementado inovações notáveis no setor, introduzindo conceitos como a *fast fashion*, um modelo de negócio focado na criação de peças de roupa *trendy*, com uma rápida rotação de coleções, a preços acessíveis, com o objetivo de incentivar compras frequentes. Este modelo rapidamente se tornou numa estratégia mundialmente adotada por várias empresas do sector.

A análise do caso em estudo centra-se na adaptação da Zara face às mudanças tecnológicas e sociais, bem como na crescente importância da sustentabilidade e responsabilidade social da empresa. Destaca-se a integração de tecnologias de IA na cadeia de valor, evidenciando o seu potencial na eficiência das operações. A utilização de algoritmos de *machine learning* pode ajudar a otimizar o planeamento e a produção, minimizando o desperdício de recursos e fomentando a sustentabilidade corporativa.

Além disso, a personalização das recomendações de produtos com base nos dados comportamentais dos clientes pode elevar a satisfação e a fidelidade do consumidor. Adicionalmente, são examinados os ODS com os quais a Zara está comprometida, analisando a sua implementação através de uma reflexão crítica e discutindo a problemática do *greenwashing* e as suas consequências para a empresa.

Este artigo apresenta a seguinte estrutura: seguidamente, apresenta-se uma revisão da literatura. No capítulo 3, descreve-se o método utilizado e os resultados da análise. No capítulo 4 apresenta-se a discussão e no capítulo 5 as conclusões do estudo.

2. BACKGROUND

2.1. SUSTENTABILIDADE, INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL E CONSUMISMO

A crescente integração da IA em diversos setores está a transformar significativamente o panorama do consumismo e a maneira como as empresas interagem com os consumidores. A vasta quantidade de dados produzidos pelos cidadãos é frequentemente utilizada para influenciar a opinião e o comportamento do

consumidor em relação a produtos ou serviços, demonstrando o poder da IA na modelagem das preferências de consumo (Vinuesa et al., 2020). Este fenómeno é especialmente evidente no setor do retalho, onde empresas como a Zara, têm implementado estratégias de IA para aumentar a eficiência e impulsionar o consumismo.

O surgimento da IA está a moldar um número crescente de setores, afetando a produtividade global, igualdade e inclusão, resultados ambientais e várias outras áreas, a curto e longo prazo. A ampla gama de novas tecnologias afeta significativamente a forma como os indivíduos vivem, moldando comportamentos e dinâmicas sociais (Vinuesa et al., 2020). Na indústria da moda, a sustentabilidade tornou-se uma questão crucial. No entanto, pode ser desafiante para as empresas de moda adotarem estratégias de marketing verde ao mesmo tempo que acompanham as inovações digitais (Tarnanidis et al., 2024).

A Zara, com a sua notória capacidade de resposta rápida ao mercado, exemplifica como a integração da IA nos processos operacionais pode reduzir drasticamente o tempo necessário para transformar conceitos em produtos disponíveis nas prateleiras, ao encurtar o período de desenvolvimento para apenas algumas semanas (Almeida, 2021). Esta abordagem não só antecipa tendências de moda, como também molda a própria procura ao produzir o que os clientes desejam no momento exato (Ortuño, 2011). Este modelo de negócio, que capitaliza a urgência do desejo do consumidor e reforça a escassez planeada, instiga um senso de exclusividade e urgência, incentivando compras impulsivas (Mazaira et al., 2003). Tal estratégia, embora eficiente, promove um círculo vicioso de consumismo onde a resposta rápida às necessidades do consumidor perpetua a procura constante por novidades (Morais et al., 2012).

Para além das melhorias na eficiência operacional, a Zara também exemplifica a utilização de tecnologias como a Tecnologia de Identificação por Radiofrequência (RFID) e dispositivos automatizados para melhorar a experiência do cliente (Li et al., 2024). Estas tecnologias permitem uma gestão eficiente do inventário e a flexibilização da resposta aos picos de procura (Minadeo, 2014), sendo que, em simultâneo, simplificam os processos de compra e enfatizam a importância do serviço ao cliente.

No contexto mais amplo, a IA está a revolucionar vários setores, impactando a produtividade, a igualdade e os efeitos ambientais. A expectativa é que a IA contribua significativamente para a gestão de operações na cadeia de abastecimento, promovendo a manufatura inteligente e impulsionando a sustentabilidade económica, ambiental e social (Torres & Beirão, 2024). As tecnologias emergentes, como a Internet das Coisas (IoT), o *blockchain*, a Realidade Aumentada (RA) e Realidade Virtual (RV), são particularmente relevantes para as empresas que dependem de uma produção ágil, para dar uma rápida resposta às tendências de mercado. A aplicação destas tecnologias pode otimizar a eficiência da cadeia de abastecimento e aprimorar a experiência de compra dos clientes, permitindo-lhes visualizar e interagir com os produtos antes da compra (Akram et al., 2022).

A utilização de *blockchain* na cadeia de abastecimento pode promover a transparência e a rastreabilidade dos produtos, reforçando a confiança dos consumidores na sustentabilidade e responsabilidade social da marca (Akram et al., 2022). Além disso, a integração de IA e tecnologias 3D permitem facilitar a produção de moda sustentável em tempo real, oferecendo designs práticos e ecologicamente conscientes, melhorar os serviços ao cliente, oferecer recomendações personalizadas com base em compras anteriores e preferências individuais, aumentando a satisfação do consumidor e criando uma vantagem competitiva e um compromisso com a sustentabilidade (Lee, 2021).

As ferramentas de *Big Data* e IA desempenham um papel fundamental na compreensão e previsão da procura em cadeias de abastecimento interconectadas, e na adaptação das experiências de compra do consumidor. Contudo, os sistemas de recomendação de IA estão a criar padrões de consumo decididos pelas máquinas, pressionando a tomada de decisão do consumidor e, conseqüentemente, afetando o consumo sustentável (Torres & Beirão, 2024).

A discussão sobre o papel da IA na promoção da sustentabilidade (e.g., economias circulares e cidades inteligentes) é vastamente explorada na literatura. Vinuesa e colegas (2020) salientam que a IA tem potencial para otimizar a utilização de recursos, contribuindo significativamente para a sustentabilidade. Contudo, por exemplo, a instalação de grandes centros de computação necessários para suportar esta tecnologia acarreta

um elevado consumo energético e uma considerável pegada de carbono. Para mitigar estes impactos negativos, é crucial promulgar legislações que orientem o uso da IA de modo a maximizar os benefícios ambientais e sociais, alinhando-se com os ODS (Vinuesa et al., 2020).

2.2. SUSTENTABILIDADE E GREENWASHING

A interação entre marketing e consciência ambiental é outro tema de grande relevância. Alonso-Calero e colegas (2021) destacam a complexidade desta relação, onde a persuasão das campanhas publicitárias frequentemente supera a educação formal em sustentabilidade. Mesmo consumidores informados podem ser influenciados por mensagens enganosas que promovem produtos como *eco-friendly*, um fenómeno conhecido como *greenwashing*. Esta prática baseia-se na apresentação de informações ambientais exageradas ou falsas para atrair consumidores preocupados com o meio ambiente, exacerbada pela falta de uma educação formal abrangente que poderia capacitar os consumidores a discernir e avaliar criticamente tais alegações (Alonso-Calero et al., 2021).

A necessidade de uma educação formal robusta é enfatizada por Alonso-Calero e colegas (2021), que argumentam que esta é essencial para capacitar os cidadãos a avaliar criticamente as alegações ambientais das empresas e para garantir a conformidade corporativa com a legislação. Isto é particularmente importante numa era onde a ética ambiental é cada vez mais valorizada.

O modelo *fast fashion*, exemplifica um dos desafios da sustentabilidade na indústria da moda. Long e Nasiry (2019) apontam que, embora a abordagem da Zara tenha sido inovadora ao oferecer produtos rápidos e diversificados, ela traz um impacto ambiental significativo. A produção em larga escala exige enormes quantidades de recursos naturais, como água, energia, e gera enormes emissões de carbono e resíduos químicos (Morais et al., 2012). Este modelo é criticado pela falta de durabilidade das peças, o que compromete a sustentabilidade a longo prazo (Duoyan, 2021).

Em resposta a estas críticas, a Zara tem avançado com iniciativas sustentáveis, como o uso exclusivo de materiais reciclados ou orgânicos e a adoção de práticas ecológicas em toda a sua cadeia de operações (Época Negócios Online, 2019). A linha *Join Life*, iniciativa sustentável do grupo Inditex, focada em usar materiais ecológicos e processos de produção que minimizam o impacto ambiental (Zara, 2024), e serviços como o *Pre-Owned*, programa que promove a economia circular na moda, permitindo a compra, venda e reciclagem de roupas usadas para prolongar o seu ciclo de vida (Zara, 2024), inspirados na economia circular, são exemplos de como a empresa está a responder às expectativas crescentes dos consumidores por opções mais sustentáveis (Bento, 2023).

Esta transformação é impulsionada pela crescente consciencialização dos consumidores sobre questões ambientais, que valorizam a sustentabilidade nas suas decisões de compra (Braga et al., 2016). De acordo com Pires e colegas (2024), os consumidores estão dispostos a pagar preços mais altos por roupas sustentáveis, o que sugere que as empresas podem alinhar as suas estratégias de preço com as exigências dos consumidores ambientalmente conscientes.

Torres e Beirão (2024) analisaram um grande corpo de investigação que relata um impacto positivo líquido de tecnologias de IA associadas ao aumento da produtividade, eficiência e modelos de negócios sustentáveis. Adicionalmente, a digitalização responsável e a governança transparente são fundamentais para que empresas como a Zara incorporem preocupações ambientais nas suas operações.

À medida que esta indústria evolui, é essencial que as empresas como a Zara adotem uma abordagem mais equilibrada entre inovação e sustentabilidade. A combinação de moda em constante mudança, com tecnologias inovadoras sustentáveis é vista como o caminho inevitável para a sustentabilidade a longo prazo (Lee, 2021), procurando responder às necessidades dos seus consumidores e do planeta.

De referir que há concorrentes a trabalhar algumas destas questões. A H&M, tal como a ZARA, já investe na produção sustentável de algodão e poliéster, que utiliza nos seus têxteis. A empresa também é membro da Better Cotton Initiative (BCI), reforçando o seu compromisso com a sustentabilidade. Adicionalmente, a H&M implementou um programa de recolha de roupas usadas que categoriza em três grupos: reutilização, reuso e reciclagem, com o objetivo de diminuir os resíduos têxteis e fomentar práticas sustentáveis. A concorrente

também procura assegurar condições de trabalho dignas e um desempenho ambiental responsável, fiscalizando regularmente as fábricas. Além disso, oferece formação a fornecedores e trabalhadores, e publica regularmente a lista dos mesmos, promovendo a transparência na cadeia de valor, nomeadamente no Bangladesh (Shen, 2014).

3. METODOLOGIA E RESULTADOS

Para fins desta pesquisa, um estudo de caso foi o método utilizado para estudar o impacto da adoção da automação e da tecnologia de IA na sustentabilidade da indústria da moda.

Segundo Yin (2003), um estudo de caso é definido como "uma investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo em profundidade e dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando as fronteiras entre fenómeno e contexto não são claramente evidentes" (p. 18), considerando-o um método adequado quando o pesquisador procura responder a perguntas de eventos contemporâneos na forma de "como" ou "porquê", sem ter qualquer controlo sobre eles.

Adicionalmente, este método de pesquisa pode permitir aos investigadores avaliarem "múltiplas variáveis e sua interação" e estudarem fenómenos contemporâneos quando não é adequado ou possível usar metodologias quantitativas de pesquisa (Cao et al., 2014).

O método de pesquisa e recolha de dados baseou-se, essencialmente, em relatórios anuais da Inditex dos últimos anos (2016, 2021 e 2023), em artigos científicos, em publicações de entidades governamentais e em informações de notícias de imprensa.

As medidas e ações de sustentabilidade implementadas pela Zara foram registadas de acordo com a sua correspondência com os 17 ODS (AGNU, 2015), e agrupadas nos seus três pilares – sociedade, economia e ambiente –, conforme apresentado na Tabela 1.

3.1. RESULTADOS

Ao longo dos anos, a Zara tem investido continuamente em sustentabilidade. A Tabela 1 apresenta um conjunto de medidas implementadas que almejam evidenciar o compromisso da marca com os ODS (nos três pilares social, ambiental e económico), e conjuntamente apresenta-se uma análise crítica dessas iniciativas para analisar a coerência entre o discurso e a prática.

Tabela 1 - Comportamento sustentável da Zara: Uma análise crítica.

ODS	Medidas implementadas pela Zara	Análise Crítica
Pilar de âmbito social		
 1 ERRADICAR A POBREZA	• Programas para ajudar os mais necessitados, famílias em extrema pobreza e pessoas com deficiência (Portugal Têxtil, 2024). • Investimento monetário em programas de ajuda a acabar com a pobreza (ajuda na criação de emprego). • Iniciativa de arrecadação de roupas para reciclagem ou doação a pessoas com necessidades financeiras (Portugal Têxtil, 2017).	• Relatos sobre condições de trabalho preocupantes, incluindo longas jornadas e salários inadequados (Esquerda, 2023). • Apesar dos programas de reciclagem existe uma alta taxa de descarte de roupas (85%) anualmente devido à superprodução na Zara (FasterCapital, n.d.).
 2 ERRADICAR A FOME		
 3 SAÚDE E BEM-ESTAR	• Política de Saúde e Segurança no Trabalho que se compromete a garantir a qualidade do emprego e a segurança nos locais de trabalho (Saúde e Segurança, n.d.). • Doações para fornecer ajuda humanitária e suprimentos médicos para as Unidades de Emergência dos Médicos Sem Fronteiras (Redacción, 2018).	• Relatos de falta de segurança, e tratamento desumano em unidades fabris que fornecem a Zara no Bangladesh e Camboja (García & López, 2020).

ODS	Medidas implementadas pela Zara	Análise Crítica
	• Colabora com projetos educativos da Entreculturas (ONG que promove a mudança social através da educação) (Duarte, 2021). • Programas de formação como o “Inditex Careers”, que visa promover a formação, desenvolver habilidades e recrutar novos talentos internamente na empresa (Inditex, 2023).	• Na Turquia, foram descobertas crianças refugiadas sírias a trabalhar em fábricas de roupa que fornecem a Zara (Renascença, 2016).
	• A empresa oferece apoio às mulheres vítimas de violência de gênero, assinando acordos com o Ministério da Saúde, Serviços Sociais e Igualdade para conscientização e integração dessas mulheres no mercado de trabalho (CESP, 2016).	• A maioria dos trabalhadores da Inditex, são mulheres que recebem salários inferiores em comparação aos homens (Osorio, 2023).
	• Compromisso em utilizar a água de forma responsável na produção de vestuário, colaborando no Bangladesh <i>Water PaCT</i> para reduzir o seu impacto ambiental (Duarte, 2021). • Adesão ao CEO <i>Water Mandate</i> (2023), procurando progresso em diferentes áreas e emitindo certificações anuais para validar esses avanços. • Meta de alcançar a Descarga Zero de Químicos Perigosos para o ambiente (Duarte, 2021).	• O tingimento de roupas consome uma quantidade enorme de água anualmente, sendo responsável por 20% da poluição anual das águas industriais (ECO, 2021). • A produção de uma calça jeans requer em média três mil litros de água, enquanto o cultivo de algodão é responsável por cerca de 3% a 4% do uso global de água (Universidad Politécnica de Madrid, 2014).
	• Compromisso em fontes de energia renováveis em todas as suas instalações como parte de uma estratégia global de energia (EDP, 2023). • Introdução de um Manual de Loja Eco-eficiente em todas as lojas para otimizar o seu consumo e as emissões (Inditex, 2024).	• Um estudo refere que o algodão consome, em média, 778 litros por quilo de fibra produzida em Espanha, 90% dos quais correspondem a água de irrigação (Universidad Politécnica de Madrid, 2014).
	• A Zara pretende usar 80% de energia renovável até 2025 nas suas lojas e na comunidade onde está inserida de forma a garantir uma maior sustentabilidade ambiental (Época Negócios, 2019).	• Foram registados danos ambientais graves, incluindo a poluição da água por resíduos não tratados e poluição do ar, na China, Índia e Indonésia, provocadas por unidades de produção que fornecem a Zara (Bantumen, 2017).
	• A Inditex assinou um protocolo com a federação sindical global IndustriAll Global Union para garantir melhores condições a fornecedores e trabalhadores (De Aspuru, 2022).	• A Inditex não publica a lista das fábricas onde se abastece (...) as entidades reguladoras apelam a maior transparência (Reuters, 2024).
Pilar de âmbito económico		
	• Políticas para erradicar o trabalho infantil, o trabalho forçado e qualquer forma de discriminação, conforme a sua Política de Direitos Humanos e o seu Código de Conduta para Fabricantes e Fornecedores (Código de Conduta para Fabricantes e Fornecedores Grupo Inditex, 2015). • Acordo com a IndustriALL Global Union para garantir condições dignas de trabalho, incluindo a criação de uma comissão sindical para proteger os direitos dos trabalhadores (Europapress, 2019).	• Existem denúncias de más condições de trabalho, baixos salários, excesso de horas e greves (AbrilAbril, 2024). • No Brasil, foram encontrados trabalhadores submetidos a condições semelhantes à escravidão, a produzir roupas para a Zara (Diário de Notícias, 2011). • Apresentam dependência por trabalhadores do setor têxtil do Bangladesh aos quais são pagos salários muito baixos (Esquerda, 2023).

ODS	Medidas implementadas pela Zara	Análise Crítica
	• Implementação do Sistema de Identificação por Radiofrequência (RFID) para aprimorar a gestão de stock, rastreando produtos desde a produção até a venda (Portugal Têxtil, 2016). • Programas como Lean e Ready to Manufacture (RTM) para otimizar processos e melhorar a conformidade com os padrões de saúde (Inditex, 2016).	• Apesar de trazer conveniência aos clientes, o transporte rápido na indústria da moda contribui consideravelmente para as emissões de gases poluentes, sendo a moda responsável por 10% das emissões globais, o que agrava a poluição atmosférica (Parlamento Europeu, 2024). • O colapso do edifício Rana Plaza em Bangladesh, que afetou várias marcas têxteis, incluindo a Inditex, evidenciou a negligência na infraestrutura, destacando a exploração e a falta de segurança na indústria (Expresso, 2013).
	• Iniciativas como as lojas <i>For&From</i> para integrar pessoas com deficiência (Marketeer, 2024). • Apoio à comunidade LGBT com a iniciativa Open For Business (Brunswick Group, 2016).	• Certas desigualdades permanecem, particularmente em termos de remuneração e condições de trabalho para as mulheres na empresa (Osorio, 2023).
	• Criação da linha <i>Join Life</i> focada em materiais reciclados e algodão orgânico (Portugal Têxtil, 2017). • Lançamento da plataforma <i>Zara Pre-Owned</i>, permite reparar, revender e doar peças de vestuário já usadas (Zara, 2024)	• A linha <i>Join Life</i> nem sempre é feita com materiais 100% reciclados ou orgânicos, muitas vezes utilizando uma percentagem mínima desses materiais, e ao juntarem fibras recicláveis e fibras sintéticas, diminui a capacidade de reciclagem (Gheorghe e Matefi, 2021). • Há evidências de que a maior parte das roupas doadas não são reutilizadas ou recicladas, mas sim, destruídas ou deixadas em armazéns (Moser, 2023).
	• Parcerias com várias instituições para cumprir os objetivos, como CanopyStyle, Barcelona Biomedical Research Park (PRBB), Sustainable Apparel Coalition (SAC), European Committee for Standardisation (EU) e a Better Cotton Initiative (Inditex, 2016).	• Apesar de ter parcerias como, por exemplo, a European Committee for Standardisation (EU), foram descobertas crianças refugidas sírias a trabalhar em fábricas de roupa que fornecem a Zara (Renascença, 2016).
Pilar de âmbito ambiental		
	• Compromisso em utilizar energia de fontes renováveis nas suas sedes, centros logísticos e lojas (Portugal Têxtil, 2019). • Participação na Carta da Indústria da Moda para a Ação Climática, procurando reduzir as emissões de gases de efeito de estufa (Euronews, 2019).	• Declarações enganosas de “circularidade” baseadas em poliéster reciclado de garrafas plásticas; Rotulagem confusa e com alegações falaciosas em relação à sustentabilidade (Abelvik-Lawson, 2023).
	• Compromisso com a Descarga Zero de Substâncias Indesejadas para reduzir a poluição em todos os seus processos de produção (Portugal Têxtil, 2019). • Substituição de sacos plásticos por sacos de papel reciclado e reutilizáveis nas lojas (Jornal i, 2019).	• O poliéster, normalmente utilizado na produção de roupas, produz até 3 vezes mais carbono do que outros materiais e não se decompõe nos oceanos (EDP, 2024).
	• Criação de iniciativas como a CanopyStyle para proteger as florestas (Zara Home, 2024). • Lançamento do projeto de reflorestação na Ásia que visa promover a restauração ambiental no sul da Ásia (Distribuição Hoje, 2024).	• A maior parte do tecido utilizado na fabricação da linha de roupas dedicada a materiais reciclados, chamada <i>Join Life</i> é desperdiçada, ou seja, a superprodução na indústria da moda pode ser destruída através do descarte inadequado de tecidos não utilizados causando efeitos negativos nos ecossistemas terrestres (Greenpeace, 2023).

ODS	Medidas implementadas pela Zara	Análise Crítica
		A Zara lançou a coleção <i>Join Life</i> como linha sustentável, mas foi criticada por ser “fachada” para a continuação de superprodução. Apesar de alegar que 61% dos produtos cumprem os requisitos, como o uso de materiais reciclados, compromissos ambientais, práticas sociais, circularidade, transparência e gestão responsável, a rápida transformação em resíduos questiona a sustentabilidade da marca (Anamuller, 2023).

Fonte: Elaboração própria.

4. DISCUSSÃO

A análise do cumprimento dos ODS pela Zara revela um panorama misto, com iniciativas positivas, no entanto também sérios desafios.

No âmbito social, a marca investe em programas de apoio a comunidades carentiadas e reciclagem de roupas. Contudo, há questões que se levantam sobre as condições de trabalho, como os baixos salários, especialmente em países como o Bangladesh. A descoberta de crianças refugiadas sírias a trabalhar em fábricas na Turquia também levanta dúvidas sobre a eficácia dos seus mecanismos de monitorização junto dos seus fornecedores.

No pilar económico, a Zara adota políticas para erradicar o trabalho infantil e forçado, no entanto, persistem denúncias de más condições laborais e salários baixos. A dependência de trabalhadores do Bangladesh reforça as referidas críticas de exploração. Embora a empresa utilize tecnologias avançadas para a manufatura eficiente, o transporte rápido para assegurar a mundialmente extensa cadeia de abastecimento contribui para as emissões de gases poluentes, responsável pela pegada de carbono.

Em termos ambientais, a Zara compromete-se a utilizar energia de fontes renováveis e a reduzir emissões. A linha *Join Life*, focada em materiais reciclados, é um passo positivo. Contudo, a superprodução e o descarte massivo de roupas comprometem esses esforços. O uso de poliéster, que não se decompõe nos oceanos, representa um dilema ambiental significativo. Iniciativas como a substituição de sacos plásticos por sacos de papel reciclado são positivas, mas a prática efetiva apresenta lacunas. Estas incongruências levantam a questão do *greenwashing*, onde as ações da Zara podem ser vistas como estratégias de marketing ao invés de compromissos reais com a sustentabilidade.

A integração da inteligência artificial nos processos operacionais da Zara é um avanço significativo na eficiência e resposta do mercado. A IA permite que a marca transforme rapidamente conceitos em produtos, moldando a produção antecipada de tendências e criando uma procura constante ao disponibilizar produtos que os consumidores desejam no momento. Além disso, a escassez planeada e a sensação de exclusividade promovem compras impulsivas. As tecnologias emergentes como a Internet das Coisas (IoT) e o *blockchain* podem otimizar a cadeia de abastecimento e melhorar a experiência do cliente, mas também podem intensificar o consumismo se não forem geridas com uma visão de sustentabilidade.

A combinação de inovação tecnológica com práticas ecológicas é essencial. A Zara, como líder no sector de moda, tem a responsabilidade de liderar pelo exemplo. A adoção de tecnologias que promovam a transparência e a utilização de IA para práticas de produção mais sustentáveis são fatores imprescindíveis. É igualmente vital uma mudança de paradigma na abordagem ao mercado, cabendo às empresas um papel na educação dos consumidores sobre os impactos na sustentabilidade (e não só ambiental), promovendo uma mudança de mentalidade e de comportamentos, face a este tema.

Desde 2023, na União Europeia, os relatórios de sustentabilidade são essenciais para a afirmar a responsabilidade das grandes empresas em relação ao meio ambiente e as suas comunidades. O objetivo é promover práticas mais sustentáveis e responsáveis, incentivando a transparência em toda a cadeia de valor. Para cumprir essas regulamentações, a marca deve investir em sistemas robustos de monitorização,

reportando registos de indicadores, fortalecendo as práticas de gestão ambiental e social na sua cadeia de abastecimento. Isso inclui também estabelecer padrões rigorosos para fornecedores, garantindo condições de trabalho justas, reduzindo o seu impacto ambiental.

Os resultados do estudo destacam a necessidade crucial de tornar obrigatória a divulgação de relatórios com indicadores de sustentabilidade a partir de 2024 para grandes empresas. O ano fiscal de 2024 será o ano de viragem para as empresas, em termos da aplicação das novas regras europeias de reporte corporativo de sustentabilidade, associadas à diretiva CSRD 'Corporate Sustainability Reporting Directive' (Diretiva UE 2022/2464), que substituiu a anterior NFRD (*Non-Financial Reporting Directive*), transposta para a legislação nacional através do Decreto-Lei n.º 89/2017.

5. CONCLUSÕES

O estudo permite concluir que as tecnologias de IA podem ter um impacto positivo na promoção da industrialização sustentável e no fomento da inovação (ODS 09), que, por sua vez, têm impacto no crescimento económico, no desenvolvimento social, na produção e consumo sustentáveis e na ação climática, dada a sua forte dependência de investimentos em infraestruturas, desenvolvimento industrial sustentável e avanços tecnológicos.

Devido à natureza interligada dos ODS, é inegável que a consecução do ODS 09 está ligada à consecução dos outros objetivos e metas da Agenda 2030 (AGNU, 2015) constituindo um grande desafio para as empresas. Indiscutivelmente, a industrialização inclusiva e sustentável impulsiona o crescimento económico sustentado e a criação de empregos e salários decentes (ODS 08); contribui para reduzir a pobreza (ODS 01), a fome (ODS 02) e as desigualdades (ODS 05 e 10), melhorando simultaneamente a saúde e o bem-estar (ODS 03), aumentando a eficiência na utilização dos recursos e da energia (ODS 06, 07, 11 e 12) e reduzindo as emissões de gases com efeito de estufa e de outros poluentes, incluindo de produtos químicos (ODS 13, 14, 15).

Adicionalmente, conclui-se que os impactos negativos do modelo *fast fashion* na sustentabilidade constitui um desafio para a indústria da moda. A relevância do compromisso com o ODS 12 pode dever-se ao facto de as empresas serem cada vez mais obrigadas a enfrentar o desafio da sustentabilidade, tentando melhorar o âmbito das inovações para preservar a integridade do ecossistema e melhorar a utilização dos recursos naturais. De facto, a maioria das empresas considera o desenvolvimento de produtos sustentáveis como uma oportunidade competitiva (Vinuesa et al., 2020).

No entanto, para alcançar um desenvolvimento sustentável, é essencial harmonizar três elementos fundamentais: lucro, proteção social e respeito pelo meio ambiente. Estes elementos são interdependentes para garantir o bem-estar dos indivíduos e das sociedades. Portanto, o ODS 12 visa especificamente as empresas, defendendo modelos sustentáveis de produção e consumo que promovam o uso eficiente e responsável dos recursos naturais, para "fazer mais e melhor com menos".

Um aspeto crítico discutido no estudo é o elevado consumo de água mundial na produção de algodão, sublinhando a necessidade de práticas agrícolas mais sustentáveis, criando oportunidades para as grandes empresas estabelecerem parcerias com os seus fornecedores, cumprindo o ODS 17.

Finalmente conclui-se, sugerindo um contributo para as empresas mitigarem o fenómeno *greenwashing* através da publicação dos relatórios dos indicadores de sustentabilidade, essenciais para afirmar a responsabilidade das grandes empresas em relação ao meio ambiente e às suas comunidades, comunicando a transparência em toda a cadeia de valor.

Este estudo apresenta algumas limitações importantes. Primeira, ao focar-se apenas num único caso, os resultados e conclusões obtidos são limitados e podem não ser generalizáveis a outras marcas ou setores. Em segundo lugar, as fontes externas utilizadas, como os artigos de imprensa e publicações de entidades sem arbitragem científica, levantam questões sobre a precisão e validade dos dados.

Além disso, muitos dos dados utilizados na análise, provenientes do relatório anual de 2016, 2021 e 2023 da Inditex e do próprio site da empresa, devem ser considerados com cautela devido a possíveis vieses

corporativos. Para ultrapassar estas limitações, sugere-se que estudos futuros considerem dados *cross-industry*, coligidos nos relatórios de indicadores de sustentabilidade, doravante publicados pelas empresas.

Considera-se adequado no desenho de pesquisa futura incluir um estudo de caso múltiplo, com unidades de análise similares (e.g. adoção da tecnologia IA sustentável por uma indústria de moda), possibilitando fazer uma análise *cross-case* que permitirá olhar para os dados de maneiras divergentes e construir uma análise descritiva mais extensa e completa do sector da moda.

REFERÊNCIAS:

- Abelvik-Lawson, H. (2023, Abril 24). *Fashion greenwash: how companies are hiding the true environmental costs of fast fashion*. Greenpeace UK. <https://www.greenpeace.org.uk/news/fashion-greenwash-report-companies-hiding-true-environmental-costs-fast-fashion/>
- AbrilAbril. (2024, Maio 11). *Trabalhadores da Inditex lutam contra moda dos baixos salários*. AbrilAbril. <https://www.abrilabril.pt/trabalho/trabalhadores-da-inditex-lutam-contra-moda-dos-baixos-salarios>
- Akram, S. V., Malik, P. K., Singh, R., Gehlot, A., Juyal, A., Ghafoor, K. Z., & Shrestha, S. (2022). Implementation of Digitalized Technologies for Fashion Industry 4.0: Opportunities and challenges. *Scientific Programming*, 2022, 1–17. <https://doi.org/10.1155/2022/7523246>
- Almeida, M. G. S. (2021). *A indústria internacional da moda e os direitos humanos: Uma análise da atuação das empresas transnacionais em face das condições análogas à escravidão do trabalhador*. Dissertação submetida para a obtenção do grau de mestre em Direito. Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra.
- Alonso-Calero, J. M., Cano, J., & Guerrero-Pérez, M. O. (2021). Is the “Green Washing” Effect Stronger than Real Scientific Knowledge? Are We Able to Transmit Formal Knowledge in the Face of Marketing Campaigns? *Sustainability*, 14(1), 285. <https://doi.org/10.3390/su14010285>
- Anamuller. (2023, Julho 20). *GreenWatch: Serão realmente sustentáveis as linhas eco de marcas de fast fashion? - ZERO ONG*. Associação Sistema Terrestre Sustentável. <https://zero.org/blog/serao-realmente-sustentaveis-linhas-eco-marcas-fast-fashion/>
- Assembleia Geral das Nações Unidas (AGNU) (2015). A/RES/70/1 Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development. *Resolut*, 25, 1–35.
- Bantumen, E. (2017, Junho 26). *Zara e H&M assumem ligação directa à poluição ambiental*. BANTUMEN. <https://bantumen.com/zara-hm-assumem-ligacao-directa-poluicao-ambiental/>
- Bento, D. (2023). O objetivo é comprar com mais consciência. <https://www.nit.pt/compras/lojas-e-marcas/e-oficial-ja-pode-comprar-e-vender-roupa-em-segunda-mao-na-zara-em-portugal>
- Braga, S. S., Junior, Merlo, E. M., & Da Silva, D. (2016). A relação da preocupação ambiental com o consumo de produtos verdes no varejo. *RACE*, 15(3), 821. <http://dx.doi.org/10.18593/race.v15i3.9621>
- Broega, A. C., Morais, C., Carvalho, C. F. (2012). *Optimização da função e da forma no eco-design de vestuário* [Artigo em ata de conferência, Universidade do Minho]. https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/21913/1/PeD_2012_CMoraisCBroegaCCarvalho_CB.pdf
- Cao, Q., Jones, D. R., & Sheng, H. (2014). Contained nomadic information environments: Technology, organization, and environment influences on adoption of hospital RFID patient tracking. *Information & Management*, 51(2), 225-239. doi:10.1016/j.im.2013.11.007
- Código de Conduta para Fabricantes e Fornecedores Grupo Inditex, (2015) https://static.massimodutti.net/3/static2/itxwebstandard/pdf/conducta_fabricantes/conducata_fabricantes-6.pdf
- De Aspuru, R. O. (2022, Outubro 4). *Inditex refuerza su compromiso con las condiciones laborales en la cadena de suministro textil - Cadena de Suministro*. Cadena De Suministro. https://www.cadenadesuministro.es/noticias/inditex-refuerza-su-compromiso-con-las-condiciones-laborales-en-la-cadena-de-suministro-textil_1408972_102.html
- Diário de Notícias. (2011, Agosto 18). Escândalo sobre trabalho escravo atinge Zara no Brasil. *Diário De Notícias*. <https://www.dn.pt/economia/escandalo-sobre-trabalho-escravo-atinge-zara-no-brasil-1954028.html/>

-
- Duarte, J. A. S. (2021). *Os impactos económicos, sociais e ambientais da fast fashion: o caso Zara*. Dissertação submetida para a obtenção de grau de mestre em Desenvolvimento e Cooperação Internacional. Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa.
- Duoyan, H. (2021). Research on ZARA Strategy from the Perspective of SWOT Analysis Method. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research/Advances in Social Science, Education and Humanities Research*. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.210407.041>
- Eco. (2021, Abril 9). Indústria da moda é a 2ª que mais gasta água no mundo. *ECO*. <https://eco.sapo.pt/2021/04/09/industria-da-moda-e-a-que-mais-gasta-agua-a-nivel-mundial-depois-da-agricultura/>
- EDP Renováveis escolhida pela Inditex para fornecer energia renovável. (2023, Maio 2). edp.com. <https://www.edp.com/es/node/79491>
- Época Negócios. (2019, Julho 19). Zara quer se tornar totalmente sustentável até 2025. <https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2019/07/zara-quer-se-tornar-totalmente-sustentavel-ate-2025.html>
- Esquerda. (2023, Novembro 4). *Bangladesh: fábricas abrem à força depois de greve dos trabalhadores do têxtil*. Esquerda. <https://www.esquerda.net/artigo/bangladesh-fabricas-abrem-forca-depois-de-greve-dos-trabalhadores-do-textil/88320>
- Euronews. (2019, Dezembro 11). Moda pouco amiga do ambiente. *Euronews*. <https://pt.euronews.com/cultura/2019/12/11/moda-pouco-amiga-do-ambiente>
- Europa Press. (2023, Novembro 13). Inditex e IndustriALL Global Union acuerdan la creación de un comité sindical global. *europapress.es*. <https://www.europapress.es/economia/noticia-inditex-industriall-global-union-acuerdan-creacion-comite-sindical-global-20191113145518.html>
- García, J. A., & López, R. (2020, Abril 17). De explorar as costureiras galegas a crianças em Bangladesh, o segredo da Inditex e Amancio Ortega. *Esquerda Diário*. <https://www.esquerdadiario.com.br/De-explorar-as-costureiras-galegas-a-criancas-em-Bangladesh-o-segredo-da-Inditex-e-Amancio-Ortega>
- Gheorghe, C. A., & Matefi, R. (2021). Sustainability and Transparency—Necessary Conditions for the Transition from Fast to Slow Fashion: Zara Join Life Collection's Analysis. *Sustainability*, 13(19), 11013. <https://doi.org/10.3390/su131911013>
- Group. (2016, Fevereiro 25). *Open For Business* | Brunswick Group. www.brunswickgroup.com. <https://www.brunswickgroup.com/open-for-business-i5372/>
- Inditex. (2023). *Inditex Annual Report*. https://static.inditex.com/annual_report_2023/en/Environment.pdf
- Jornal I. (2019, Fevereiro 15). Zara acaba com os sacos de plástico. <https://ionline.sapo.pt/2019/02/15/zara-acaba-com-os-sacos-de-plastico/>
- Lee, Y. K. (2021). Transformation of the Innovative and Sustainable Supply Chain with Upcoming Real-Time Fashion Systems. *Sustainability*, 13(3), 1081. <https://doi.org/10.3390/su13031081>
- Li, R., Liu, W., & Zhou, S. (2024). Digital transformation of supply chain management in the fast fashion industry: A case study of Zara. *SHS Web of Conferences*, 181, 04019. <https://doi.org/10.1051/shsconf/202418104019>
- Long, X., & Nasiry, J. (2019). Sustainability in the fast fashion industry. *Social Science Research Network*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3486502>
- Marketeer, & Marketeer. (2024, Janeiro 27). *Primeira loja Zara Home que integra pessoas com necessidades especiais chega a Portugal*. Marketeer. <https://marketeer.sapo.pt/primeira-loja-zara-home-que-integra-pessoas-com-necessidades-especiais-chega-a-portugal/>
- Mazaira, A., González, E., & Avendaño, R. (2003). The role of market orientation on company performance through the development of sustainable competitive advantage: the Inditex-Zara case. *Marketing Intelligence & Planning*, 21(4), 220–229. <https://doi.org/10.1108/02634500310480103>
-

-
- Minadeo, R. (2014). Inovações em serviços: adoção do Just in Time pela rede varejista Zara. *GEPROS. Gestão Da Produção, Operações E Sistemas*, 1, 35. <https://doi.org/10.15675/gepros.v0i1.420>
- Moda sustentável. O resgate do artesanato e das tradições*. (n.d.). edp.com. <https://www.edp.com/pt-pt/moda-sustentavel-o-resgate-do-artesanato-e-das-tradicoes>
- Morais, J. D. F. G. (2012, Outubro). *A abordagem holística do marketing como o novo paradigma no mercado da moda*. Dissertação submetida para a obtenção de grau de doutor em Marketing de Moda. Universidade do Minho
- Moser, J. (2023, Outubro 13). Sabe onde acabam as roupas que devolve às marcas de “fast fashion” para reutilização? Não vão para onde pensa. *CNN Portugal*. <https://cnnportugal.iol.pt/fast-fashion/vestuario/sabe-onde-acabam-as-roupas-que-devolve-as-marcas-de-fast-fashion-para-reutilizacao-nao-va-para-onde-pensa/20230725/64bfe1f6d34e3ae5b8c40af9>
- Murgeira, R. (2024, Março 25). Inditex integra projeto de reflorestação na Ásia e doa 3 milhões de euros. *Distribuição Hoje*. <https://www.distribuicao hoje.com/retalho/inditex-projeto-na-asia/>
- Nem meninas nem escravas: trabalhadoras encurralam o gigante Inditex*. (2023, Março 20). Esquerda. <https://www.esquerda.net/artigo/nem-meninas-nem-escravas-trabalhadoras-encurralam-o-gigante-inditex/85599>
- O impacto da moda rápida no meio ambiente - FasterCapital*. (n.d.). FasterCapital. <https://fastercapital.com/pt/tema/o-impacto-da-moda-r%C3%A1pida-no-meio-ambiente.html>
- ORTUÑO, M. (2011). Planeta Zara [Video Youtube]. In YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=ALPpvzgFEIg>
- Osorio, C. (2023, Fevereiro 20). *Ni niñas ni esclavas. Las trabajadoras acorralan al gigante Inditex - Viento Sur*. VientoSur. <https://vientosur.info/ni-ninas-ni-esclavas-las-trabajadoras-acorralan-al-gigante-inditex/>
- Parlamento Europeu. (2020, Dezembro 29). *O impacto da produção e dos resíduos têxteis no ambiente (infografias)*. Temas | Parlamento Europeu. <https://www.europarl.europa.eu/topics/pt/article/20201208ST093327/o-impacto-da-producao-e-dos-residuos-texteis-no-ambiente>
- Pires, P. B., Morais, C. F. S., Delgado, C., & Santos, J. D. (2024). Purchase intention of sustainable fashion. In *Advances in marketing, customer relationship management, and e-services book series* (pp. 95–111). <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-3049-4.ch006>
- Portugal Têxtil (2016). *Inditex mais tecnológica*. O Portal Da Indústria Têxtil Portuguesa. <https://portugaltexil.com/inditex-mais-tecnologica/>
- Portugal Têxtil (2017). *O lado verde da Inditex*. O Portal Da Indústria Têxtil Portuguesa. <https://portugaltexil.com/o-lado-verde-da-inditex/>
- Portugal Têxtil (2019). *Inditex reforça compromisso ecológico*. O Portal Da Indústria Têxtil Portuguesa. <https://portugaltexil.com/inditex-reforca-compromisso-ecologico/>
- Portugal Têxtil (2024). *Portugal acolhe iniciativa social da Inditex*. Portugal Têxtil | O Portal Da Indústria Têxtil Portuguesa. <https://portugaltexil.com/portugal-acolhe-iniciativa-social-da-inditex/>
- Redacción. (2018, December 13). Inditex aporta 2,5 millones de euros a Médicos Sin Fronteras para 2019. *La Vanguardia*. <https://www.lavanguardia.com/vida/20181213/453533503064/inditex-aporta-25-millones-de-euros-a-medicos-sin-fronteras-para-2019.html>
- Renascença, R. (2016, Outubro 24). Crianças refugiadas fazem roupa para Zara, Mango e outras grandes marcas - Renascença. *Rádio Renascença*. <https://rr.sapo.pt/noticia/mundo/2016/10/24/criancas-refugiadas-fazem-roupa-para-zara-mango-e-outras-grandes-marcas/66811/>
- Reuters. (2024, Março 11). Investidores pressionam Inditex, proprietária da Zara, a publicar cadeia de abastecimento completa. *PÚBLICO*. <https://www.publico.pt/2024/03/11/impar/noticia/investidores-pressionam-inditex-proprietaria-zara-publicar-cadeia-abastecimento-completa-2083226>
- Rolim, M. L. (2014, Maio 5). Colapso de prédio no Bangladesh fez mais de 650 mortos. *Jornal Expresso*. <https://expresso.pt/internacional/colapso-de-predio-no-bangladesh-fez-mais-de-650-mortos=f804510>
- Saúde e Segurança*. (n.d.). Sindicato Dos Trabalhadores Do Comércio, Escritórios E Serviços De Portugal. <https://www.cesp1.net/direitos/sa%C3%BAde-e-seguran%C3%A7a/>
-

-
- Shen, B. (2014). Sustainable Fashion Supply Chain: Lessons from H&M. *Sustainability*, 6(9), 6236–6249. <https://doi.org/10.3390/su6096236>
- Sustainable Management* / Inditex. (2016). Inditex. https://static.inditex.com/annual_report_2016/en/our-priorities/commitment-to-the-excellence-of-our-products/sustainable-management.php
- Tarnanidis, T. K., Papachristou, E., Karypidis, M., & Ismyrlis, V. (2024). *Driving Green Marketing in Fashion and Retail*. IGI Global. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-3049-4>
- Torres, A. I., & Beirão, G. (2024). Artificial Intelligence Technologies: Benefits, Risks, and Challenges for Sustainable Business Models. In *Advances in finance, accounting, and economics book series* (pp. 229–248). <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-0847-9.ch013>
- Universidad Politécnica de Madrid. (2014, Janeiro 13). ¿Cuánta agua requiere la confección de un pantalón vaquero? *Universidad Politécnica De Madrid*. <https://www.upm.es/UPM/SalaPrensa/Noticias?fmt=detail&prefmt=articulo&id=e05b276248673410VgnVCM10000009c7648a>
- Vinuesa, R., Azizpour, H., Leite, I., Balaam, M., Dignum, V., Domisch, S., Felländer, A., Langhans, S. D., Tegmark, M., & Nerini, F. F. (2020). The role of artificial intelligence in achieving the Sustainable Development Goals. *Nature Communications*, 11(1). <https://doi.org/10.1038/s41467-019-14108-y>
- Wong, B. (2024, Fevereiro 12). Zara apoia Associação VilacomVida, que emprega 13 pessoas com incapacidade. *PÚBLICO*. <https://www.publico.pt/2024/02/12/impar/noticia/zara-apoia-associacao-vilacomvida-emprega-13-pessoas-incapacidade-2079881>
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.
- Zara. (2024). *Z Join Life*. <https://www.zara.com/pt/pt/z-join-life-mkt1399.html>
- Zara. (2024). Zara pre-owned about | ZARA Portugal. <https://www.zara.com/pt/pt/preowned-about-mkt5795.html>
-

SPECIAL TRACK EDITOR - VIRTUEU PROCEEDINGS: MANUEL AU-YONG-OLIVEIRA

<i>Author(s)</i>	<i>Paper Title</i>	<i>Page Number</i>
Au-Yong-Oliveira, M.	Leadership, Democracy and Participation	191-204
Au-Yong-Oliveira, M.	Radicalization and Extremism	205-216
Daiu, S., & Qosja, A.	Democracy in the Digital Age: Evolution of Voting Rights & Online Participation	217-226
Manolias, V.	Educating Youths on Fake News and Online Disinformation: A Comprehensive Approach	227-234
Murati, V., & Dema, R.	Kosovo's EU Integration: Progress, Challenges, and the Road Ahead	235-244
Ndreko, R., & Logu, K.	European Union (Aims and Values)	243-253

Leadership, Democracy and Participation

Manuel Au-Yong-Oliveira¹

¹ INESC TEC, Porto, Portugal; GOVCOPP, DEGEIT, University of Aveiro, Aveiro, Portugal,
mao@ua.pt

Abstract

This article is about a course (on democracy and participation) to be administered online within the international project funded by the European Union – VirtuEU. This project is directed at involving Western Balkan youths in online exchanges with youths from Portugal and Greece and also youths invited by the Belgian partner EVBB. The topic of this article and course is democracy and participation – which cannot be disassociated from leadership – hence the inclusion of the latter in the discussion. Bibliometric analyses were done (using VOSviewer) and accompanied by a glance at the literature on leadership, democracy and participation. The text also includes excerpts and concepts from the artificial intelligence (AI) platform perplexity.ai, followed by the author's perspectives on the subject, inviting the reader to reflect on certain issues and debates in democratic society today.

Keywords: Cross-cultural leadership; external environment; democracy; leadership evolution; VOSviewer.

1. INTRODUCTION - LEADERSHIP, DEMOCRACY AND PARTICIPATION

"Leadership is one of the most complex and multidimensional phenomena. It has been studied extensively over the years and has taken on greater importance than ever before in today's fast-paced and increasingly globalised world. Nonetheless, leadership continues to generate captivating and confusing debate due to the complexity of the subject." (Benmira & Agboola, 2021, p.3). Despite having been studied extensively, leadership continues to be a little understood topic in the social sciences (Benmira & Agboola, 2021). Leadership involves influencing others, a smaller or larger group of people, towards the attainment of a goal (Stogdill, 1950). Ethical leadership involves taking followers from A to B where B is better than A (author's own definition).

One cannot speak of democracy and participation without speaking of leadership, in its various forms and across cultures. Was Saladin, that great "'Unifier' of Islam... admired by followers and enemies alike" (Man, 2015, p.319), a modern democratic leader? Man (2015, p.319) writes that one key to Saladin's "success was that he combined two styles of leadership, exercising what modern theorists call hard and soft power". "Leadership has been equated with the ruthless exercise of power... Saladin might have taken the same hard-power approach... But he didn't. He mixed force with persuasion. Such subtly makes him seem an exemplar of modern leadership." (Man, 2015, p.320). Saladin was, however, also brutal at times. So our judgement and analysis is not so simple.

Another great leader from the past is Genghis Khan ("founder of the world's most extensive land empire" (Man, 2004, p.21)) who, legend has it, wished always to do things correctly (Man, 2004) – "asserting his authority but also displaying his generosity... to his loyal generals" (Man, 2004, p.18).

Leadership theory has evolved over time (Benmira & Agboola, 2021). What interests us herein is what makes for an effective democratic leader? In this context, leadership is seen as the art of being able to mobilise others and to get them to want to struggle for shared aspirations (Kouzes & Posner, 1995). Leaders should have a vision and a strategy while also being able to put in place mechanisms to manage the group – monitoring and controlling performance (Benmira & Agboola, 2021).

Benmira and Agboola (2021) set forth four main eras as regards leadership theory: trait (focused on natural talent and innate leader characteristics – 1840s and 1930s-1940s), behavioural (focused on leaders being made rather than born – 1940s-1950s), situational (recognising how the environment and situation/context are a significant influence – 1960s) and new leadership (1990s and 2000s) – "the new leadership era, moving away from the above-mentioned traditional theories of leadership, which define leadership as a unidirectional, top-down influencing process, drawing a distinct line between leaders and followers. Instead, the focus became on the complex interactions among the leader, the followers, the situation and the system as a whole, with particular attention dedicated to the latent leadership capacities of followers... success in an organisation is more dependent on coordinative leadership practices distributed throughout the organisation rather than the actions of a few individuals at the top." (Benmira & Agboola, 2021, p.4). In the new leadership era all collaborators are necessary in order to most effectively reach the goals set out. Leadership is about mobilizing others in order for them to want to achieve the extraordinary (Kouzes & Posner, 2007).

Running a search on Scopus on 17-08-2024, using the keywords leadership AND democracy AND participation, 469 documents were found. Figures 1-3 are the VOSviewer depictions (Overlay Visualization) of the findings regarding cooccurrence of all keywords, full counting. Note how in figure 1 the words cooperativism, confucianism, collective will, public opinion, and American public life appear. In figure 2 one may read different terms, such as community leadership, distributed leadership, digital democracy, public administration, unions, female principals, trust, authoritarianism, civic associations, employee participation, and advisory committee. Finally, figure 3 shows some other terms including social movement, collective action, citizen democracy, meritocracy, conflict resolution, communication, collective impact, participatory process, citizens' participation, and leadership selection.

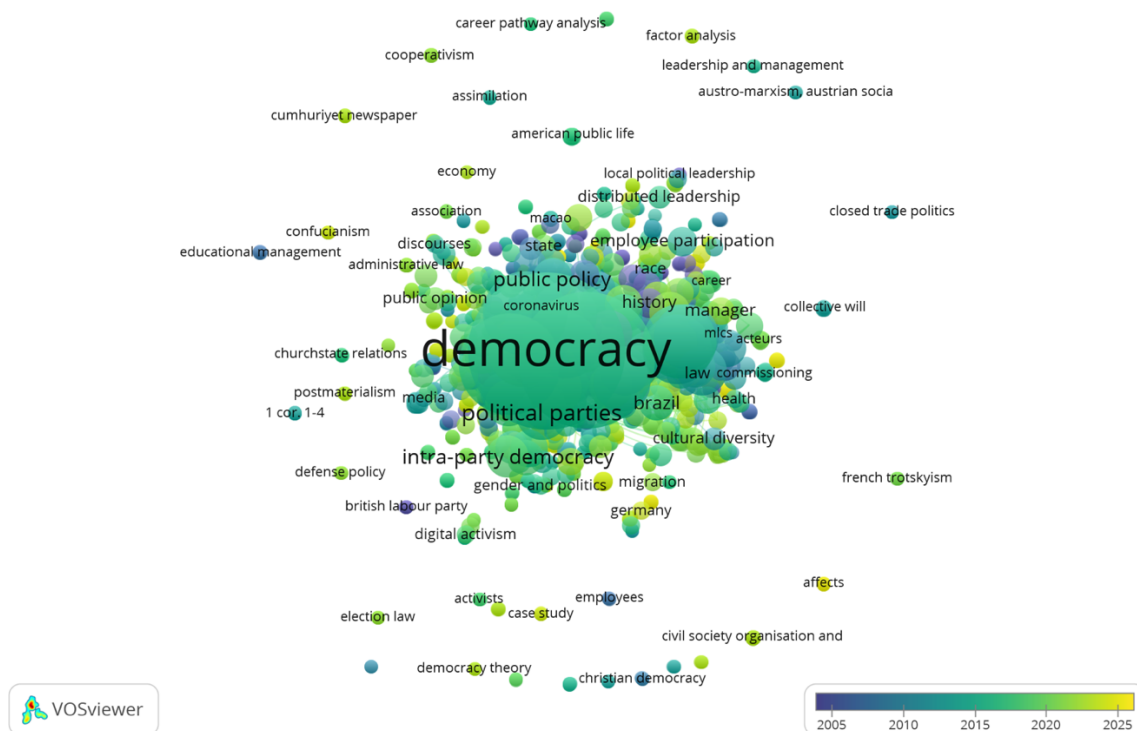


Figure 1 - a search on Scopus on 17-08-2024, using the keywords leadership AND democracy AND participation – a global view

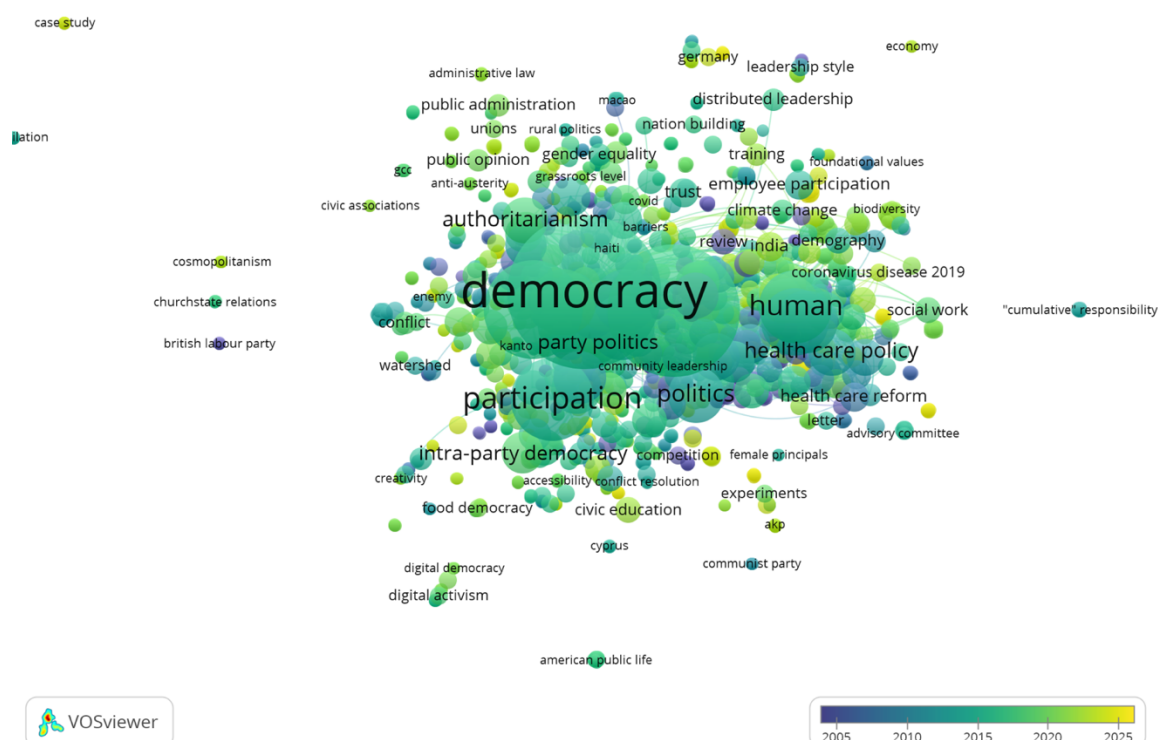


Figure 2 - a search on Scopus on 17-08-2024, using the keywords leadership AND democracy AND participation – a detailed view

The literature on citizens' perspectives on the implementation of direct democratic methods has shown that referendums are generally viewed positively. This is a well-known fact by now, as asserted by Anderson and Goodyear-Grant (2010).

Additionally, according to Neblo et al. (2010), there seems to be a widespread openness to using public discussion to arrive at decisions. According to Bengtsson's (2012) study using Finnish data, it is feasible to identify consistent categorizations in how individuals answer political process-related inquiries. These groupings, known as conceptions of democracy, include representation, expertise, and participation, as they align with established notions in political theory and prior research.

The first aspect that is targeted in this context is representation, which focuses on democratic procedures that involve the selection of representatives through elections. These elected representatives have the mandate to govern on behalf of the citizens, and leadership selection is viewed as the primary objective of democracy.

The second aspect is referred to as expertise, which emphasizes the role of experts rather than elected representatives. Finally, the third aspect is called participation, where democracy is viewed as a participatory concept that requires the active involvement of citizens. This is a prevalent view in academic discourse over the last several decades. This dimension highlights the importance of citizen participation, making it a vital element of democracy (Bengtsson & Christensen, 2014).

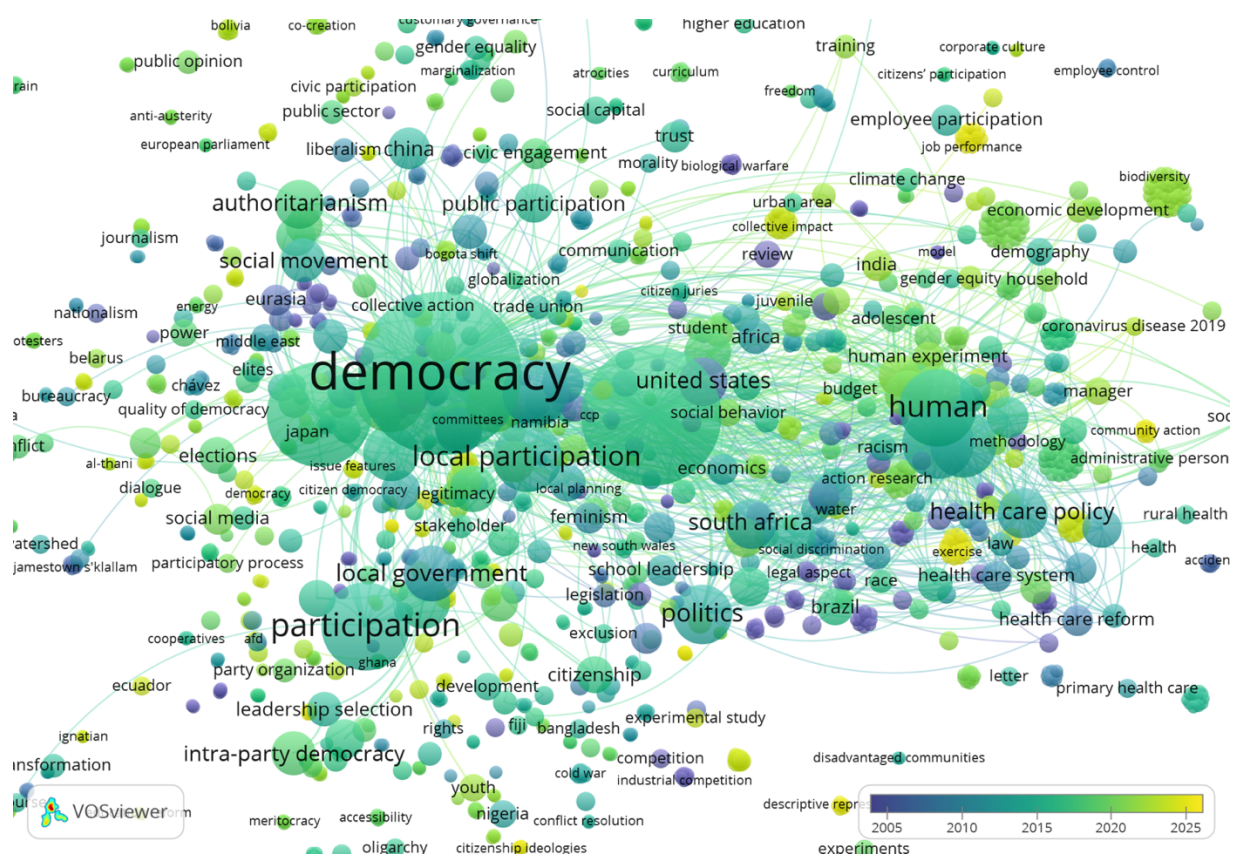


Figure 3 – a search on Scopus on 17-08-2024, using the keywords leadership AND democracy AND participation – a more detailed view

Participatory projects aim to give citizens influence. Additionally, theories of participatory democracy, deliberative democracy, and social capital suggest that citizen involvement has several positive democratic effects regarding inclusion, civic skills and virtues, deliberation, and legitimacy. The role of citizens is primarily to provide information on which the government, sometimes in collaboration with other actors, can make decisions. Participatory policy-making thus preserves vertical government decision-making while also

creating more room for suggestions and ideas from citizens. Citizen involvement in policy-making makes people feel more responsible for public affairs and increases public engagement.

A second positive effect of participatory policy-making is that it encourages people to listen to a variety of opinions and thus promotes mutual understanding, which does not necessarily imply that they are willing to change their preferences. Thirdly, it contributes to greater decision legitimacy (Michels & Graaf, 2010).

As Dahl (1956) feared, two potential dangers should be noted here. First, there is the issue of the absence of certain groups from active participation. The result of excluding certain groups are that some quiet voices are never heard, which may ultimately contribute to a decrease in public trust in government and a reduction in the quality of democracy.

A second issue concerns expectations (Dahl, 1956; Michels & Graaf, 2010). Findings indicate that most citizens participate in participatory policy-making projects with enthusiasm, buoyed by the sense that they can contribute to improving their neighborhood. For a healthy democracy, the most crucial feature of public engagement is the absence of actual authority and a say in decision-making. The critical elements of democratic citizenship are civic competence growth, public involvement increase, and the opportunity to discuss and interact about local issues and problems (Dahl, 1956).

Table 1 shows the result of the VOSviewer analysis of all types of keywords. Gender (male and female) is an issue, as is the political system, organization and management, decision making and social participation.

Table 1 – List of most prominent keywords - a search on Scopus on 17-08-2024, using the keywords leadership AND democracy AND participation

Verify selected keywords			
Selected	Keyword	Occurrences	Total link strength
☒	leadership	100	1367
☒	democracy	134	1332
☒	human	30	820
☒	article	26	693
☒	humans	23	638
☒	political participation	56	445
☒	male	12	398
☒	female	11	369
☒	health care policy	13	357
☒	public health	9	320
☒	decision making	23	317
☒	governance approach	25	301
☒	politics	18	285
☒	adult	9	246
☒	government	10	234
☒	local participation	24	233
☒	social participation	11	231
☒	south africa	13	221
☒	united states	12	214
☒	election	16	189
☒	political system	9	189
☒	organization and management	8	181

This publication continues with a methodology section, followed by the course description and desired course results. Finally, a reflection is performed and future steps considered.

2. METHODOLOGY

This study incorporates Bibliometric Reviews - derived from the Scopus database and using VOSviewer. “A Bibliometric Review is a method within systematic reviews that analyzes patterns of knowledge production and accumulation by using quantitative software tools to examine bibliographic data from a large set of documents extracted from repositories like Scopus or Web of Science.” (International Encyclopedia of Education (Fourth Edition), 2023).

The Bibliometric Reviews were conducted based on the criteria established using the queries: 1) Leadership AND Democracy AND Participation (please see above); and 2) Democracy AND Participation AND “European Union” (please see below). A Co-occurrence analysis of Author keywords (Full-counting method) was performed and portrayed in the Overlay Visualisation perspective on VOSviewer – in both cases. Artificial intelligence (AI) (perplexity.ai) was also used to help define the outline of the course and to define certain concepts discussed in this article. Certain AI concepts were then discussed and debated by the author in his own words, namely to give another perspective on the matter.

3. COURSE DESCRIPTION

Objective - Develop a two-hour online course on democracy and participation with four hours' work offline. We aim for a mix of theoretical knowledge, practical examples, interactive elements, and assessments, for learners to gain a comprehensive understanding of democracy and participation.

3.1. VOSVIEWER – DEMOCRACY AND PARTICIPATION AND THE EUROPEAN UNION

Figure 4 is a VOSviewer depiction – first a search was done in the Scopus database using the terms democracy AND participation AND “European Union” - on 29-03-2024 (365 documents found); then a Co-occurrence analysis of Author keywords (Full-counting method) was performed and portrayed in the Overlay Visualisation perspective on VOSviewer.

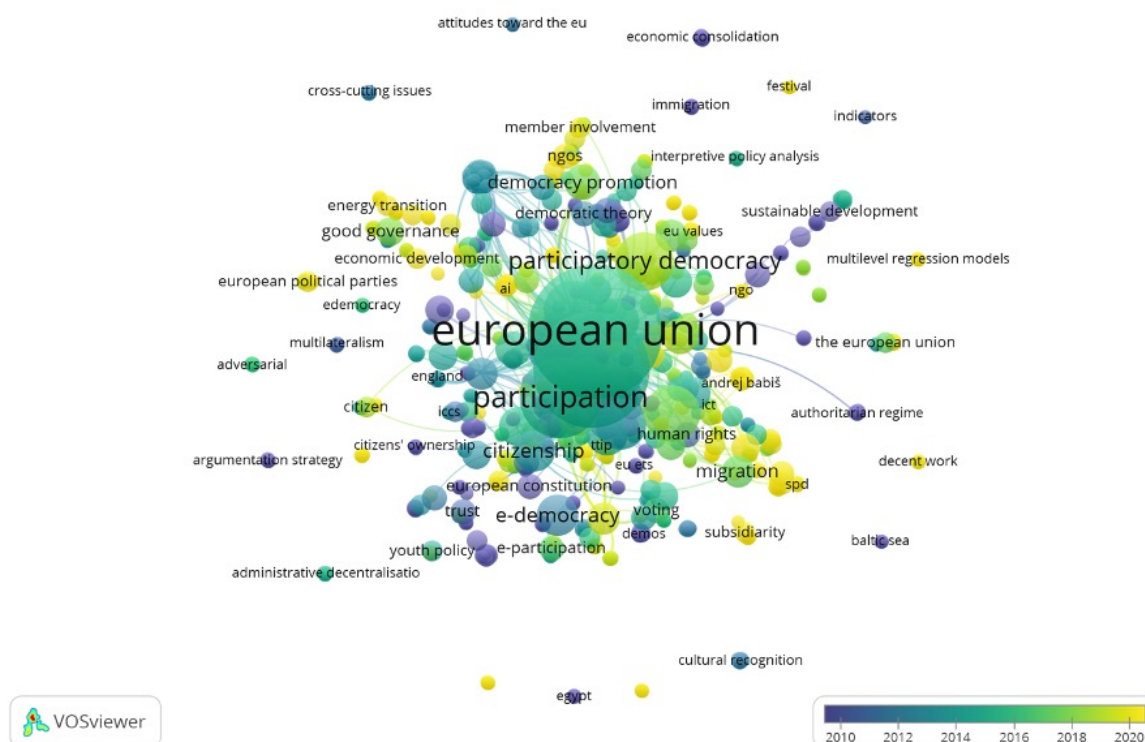


Figure 4 – VOSviewer depiction - democracy AND participation AND “European Union” search on Scopus on 29-03-2024 – Co-occurrence of Author keywords, Overlay Visualisation on VOSviewer

Member involvement appears as a crucial element, in yellow (hence, a recent entry, close to or after 2020). Good governance is a slightly older term in figure 4 (appearing in light green, from circa 2018). E-democracy is an even slightly older term (appearing in green). Economic development, in yellow, appears to be linked to a participatory democracy. Trust, human rights, and argumentation strategy are big words in figure 4, as we shall see below, in the text.

Table 2 shows the most important keywords in the figure 4 search. One such term is “civil society”; yet another is “political participation”. Other terms are “participatory democracy” and “deliberative democracy”; as is “democratic deficit”.

Table 2 - Important keywords in the figure 1 search

Verify selected keywords			
Selected	Keyword	Occurrences	Total link strength
☒	european union	84	449
☒	democracy	62	351
☒	participation	31	161
☒	civil society	17	95
☒	political participation	15	79
☒	participatory democracy	16	71
☒	deliberative democracy	12	70
☒	democratic deficit	11	62
☒	european commission	8	62
☒	legitimacy	12	56
☒	electoral rights	3	50
☒	european neighbourhood policy	3	49
☒	transparency	7	48
☒	corruption	3	46
☒	european parliament	6	46
☒	foreign policy	2	45
☒	accountability	5	42
☒	voter turnout	2	42
☒	governance	8	40
☒	representative democracy	4	40
☒	e-democracy	8	39
☒	abkhazia	1	38

3.2. ONLINE COURSE ON DEMOCRACY AND PARTICIPATION (2 HOURS)

3.2.1. INTRODUCTION TO DEMOCRACY AND TYPES OF DEMOCRACY

The concept of democracy is elusive as it serves to validate the current governing structures of democracy across different levels, while also advocating for alternative decision-making processes that prioritize the involvement of diverse perspectives and dialogue. The significance of participation concepts is growing in importance, not only as a component of deliberative democracy's objective to acknowledge the views of marginalized individuals, but also as a strategy to invigorate conventional representative democracy and emphasize contemporary government's newer service delivery methods. The quality of participation can vary significantly when various consultation mechanisms are employed. While it may be feasible to achieve complete citizen control of public decision-making, similar to the Athenian democracy of old, it is unsure whether such an advanced form of democracy would be workable or acceptable.

Democracy may be defined as follows: “a system of government by the whole population or all the eligible members of a state, typically through elected representatives” (Oxford Dictionary).

The key concepts of democracy and participation include:

- Democracy:

- Definition: Democracy means "rule by the people," where those affected by decisions are the ones making them.

- Types:

- Direct Democracy: Involves individuals directly making decisions, as seen in Ancient Athens.

- Representative Democracy: People elect representatives to make decisions on their behalf.

- Features:

- Effective participation before policy decisions.

- Equality in voting with all votes counted equally.

- Informed electorate having access to information.

- Citizen control of the agenda where people decide what matters are addressed.

According to perplexity.ai, an artificial intelligence (AI) platform, democracy is: “A System of government with power vested in the people. A form of government where state power is vested in the general population or the people.”

Personal perspective from the author: A problem with the current democratic model in Europe is that Europeans from smaller and less powerful countries feel less represented in European Parliament – resulting in less people voting at the European Parliament elections and less credibility given to the European Parliament as an institution. Countries such as Portugal feel governed by more powerful countries such as Germany and France – especially visible during the austerity years – imposed on Portugal by the powers to be and following our bankruptcy and lack of national say in major financial decisions (circa 2011).

Key characteristics of democracy include, according to perplexity.ai:

“Features often include freedom of assembly, speech, religion, personal property, voting rights, and minority rights.”

Types of democracy, according to perplexity.ai:

“Includes direct democracy, where people have direct authority on legislation [through voting on specific laws], and representative democracy, where officials are elected to govern [much more common nowadays].”

Personal perspective from the author: Politics and politicians are at an all time low as regards trust in them to lead especially more peripheral countries and economies towards the much sought-after growth and increase in quality of life which economists overtly discuss. We hope to increase civic participation with the VirtuEU project and to increase trust and hope in European political institutions.

The term democracy has a Greek origin. From the Greek words *demos* [people] and *kratos* [power or rule].

According to perplexity.ai:

“Principles of Democracy - Democracy is built on several key principles:

Individual Autonomy: Citizens have the right to control their own lives and make decisions within the framework of the law.

Equality: Every individual has an equal opportunity to influence decisions that affect society .

Legitimacy: Governments must be elected through free and fair elections, ensuring that they have a valid mandate from the people.

Justice: All citizens are treated equally and with respect by governmental institutions.”

According to perplexity.ai:

“Challenges and Evolution - Democracy is not static; it evolves over time and faces various challenges, such as the risk of majoritarianism, where the rights of minority groups may be overlooked. Successful democracies require ongoing participation from citizens, including voting, advocacy, and public discourse .

While modern democracies vary widely in structure and practice, they generally aim to balance the need for effective governance with the protection of individual rights and freedoms.”

Personal perspective from the author: A current risk (and threat) is a turn to the radical right in France, Portugal, Amsterdam, Austria, and Italy, among other European countries. This turn may actually threaten the existence of the European Union. One issue which is sparking considerable debate is the immigration issue and the increase in violent crime all over Europe and in countries where immigration has increased. A wave of opposition to immigration is setting in as crime rates soar. Long-term tourists are also seen to be a part of the problem, meaning tourists who travel for several months or more, often running out of funds to finance their stays abroad and seeking temporary jobs to make amends. Immigration is seen to be necessary as lower level jobs do not find candidates outside the immigration population. On the other hand much of what is going wrong in certain countries is attributed to these immigrants. This issue is dividing Europe and the Europeans.

3.2.2. E-DEMOCRACY THROUGH E-PARTICIPATION

E-democracy plays a crucial role in empowering citizens and ensuring their effective involvement in the governance process. Moreover, it influences the transparency and accountability of governments and politicians. There are two sides to e-democracy, one might suggest. The decision-making process's inputs are comprised of the first one. The other one concerns the demeanor of leaders and the control, supervision, and functioning of the state. The first step involves expressing individuals' interests, opinions, and proposals. E-democracy can have both positive and negative effects, making it a significant breakthrough. E-democracy can be proven to be a positive factor for human development and active engagement as it allows citizens to be more aware, articulate, and involved in public issues in response to global opportunities and challenges. Conversely, e-democracy disregards people who can't afford the necessary equipment as it relies on computers and software for operation. E-democracy needs a cost-effective system that benefits both citizens and governments. E-democracy through e-government is crucial for resolving local, public, and national issues, assisting the business sector, and providing services to the public based on principles, rules, and norms (Spirakis et al., 2010).

3.2.3. IMPORTANCE OF PARTICIPATION IN DEMOCRACY

According to perplexity.ai:

“Participation in democracy is crucial as it serves as the foundation for democratic systems and enhances their effectiveness.”

“Overall, participation in democracy is essential for ensuring that citizens have control over political processes, leading to more effective governance and a stronger democratic society.”

Personal perspective from the author: Participation in society by those against immigration and immigrants has become violent at times and the general population in certain countries has been rallied to protest via social media, in many cases. Take for example a multiple stabbing which occurred in the UK, in 2024, albeit by an individual who was born in the UK, against small children doing a holiday activity - and which took on extreme violent characteristics and which involved confrontations with the authorities / police. Such civic

participation is condemned. The frustration of the local communities was visible in their cry for “We want our country back” (fuelled on by far right politics).

Participation in democracy – some key related aspects – according to perplexity.ai:

“Enhancement of Decision-Making: Public participation enriches democracy by ensuring better decision-making processes. It strengthens politicians' accountability to the people and helps build robust democratic institutions, which are vital for peace, development, and respect for human rights worldwide.

Transparency and Accountability: Participation contributes to a more transparent and accountable decision-making process. It allows citizens to be aware of management challenges, create public policies in a collaborative environment, and develop a sense of responsibility.

Empowerment and Education: Through participation, citizens are empowered and educated about the democratic process. It allows them to feel a sense of belonging and influence over decisions that affect their lives.

Diverse Participation Models: Participation is not limited to voting in elections. It includes informal involvement such as political conversations, social media engagement, and tolerance for differing views. This broad participation is essential for a vibrant democracy.

Counter-balancing Power: Participatory democracy helps counterbalance unequal power dynamics by giving a voice to everyday people from diverse backgrounds. This ensures that decision-making is more representative and inclusive.

Innovation and Collective Decision-Making: By engaging a diverse group of citizens, participatory democracy fosters innovation and collective decision-making. It allows governments to gather more information and develop robust solutions by leveraging local knowledge and lived experiences.

Civic Engagement: Effective democracy relies on civic engagement beyond just the electoral process. Establishing communication channels between citizens and representatives outside of election periods helps overcome the crisis of representation in representative democracies.”

Personal perspective from the author: The extent of surveillance by certain governments, while deemed necessary, has led to some groups feeling wary of their own liberties and freedoms. Where is the line to be drawn? How is the freedom of most threatened in the name of freedom? Documentaries have set forth how we are being constantly being watched, our every move registered, in the digital era, and not only by governmental institutions but also by commercial ones (Google, Facebook, Instagram, TikTok, X, Apple, among others).

The ladder of citizen participation:

Arnstein (1969) created a classification system consisting of eight levels of participation that describe a ladder ranging from minimal involvement to complete citizen control (table 3).

Table 3 – The ladder of citizen participation (Arnstein, 1969)

8 Citizen Control	Degrees of citizen power
7 Delegated Power	
6 Partnership	
5 Placation	Degrees of tokenism
4 Consultation	
3 Informing	
2 Therapy	Non-participation
1 Manipulation	

According to table 3, we can see three main levels of participation (Arnstein, 1969) (or eight rungs in the ladder).

The first stage of Arnstein's classification system is cosmetic consultation, where citizens can express their opinions but lack the resources to ensure that their views will be taken into account. The ladder then progresses through various degrees of token consultation, where the consulted can advise but the rules still allow those in power to make the final decision. Partnership is encouraged at stage 6, where negotiation and trade-offs between the consulted and decision-makers are encouraged. At stages 7 and 8, citizens have achieved full managerial control and participation is complete and genuine. It is crucial that the decision-making process is designed to maximize its participatory nature and lead to a properly deliberative outcome. At the very least, and in order to substantiate claims of democracy, it is necessary to develop models that consider all possible perspectives and give full consideration to expressed views. Agreement may not always be reached, but ideas of reciprocity require that justifications and explanations are provided for decisions that do not align with the views of those consulted (Morison, 2007; Arnstein, 1969).

Personal perspective from the author: The levels of participation are not clear-cut, at times, and may mix themselves – between different levels. E.g., rung 8 in the ladder (rather utopic) and rung 5 in the ladder (how much power do citizens have, really?). Complaints arise from citizens especially when a meritocracy is not seen to exist and when politicians are seen to be benefiting friends and associates rather than “doing the right thing” for society at large.

4. COURSE RESULTS

4.1. COURSE ACTIVITIES

Activities - online – 30 minutes

Each online participant is to prepare a Word Document with active citizenship ideas for themselves. Time for preparation: 10 minutes. Examples: will vote in the next elections for government; will enter in some competitions organized by the local authorities - please indicate which ones; will promote an environmentally friendly / sustainability event in the local community - please indicate what event that will be; participative budgets - your local town hall may have participative budgets - as occurs in Portugal - for example, how to invest public money - for greater social inclusion, for better education, for more cultural events, for more data privacy.

Each online participant is to read their solutions online after individual time given for writing the list.

Video trailer to be watched online [2 minutes]: The Great Hack (Netflix) [data privacy and data rights].

Comments (5 minutes).

Video to be watched online [8.5 minutes] – enterprise setting: ABC Nightline - IDEO shopping cart [teamwork and participation video on YouTube]. Brainstorming. Meeting(s). Field work. No lone genius work... Enlightened trial and error – in a group and with positive feedback [no criticism of innovative ideas...]. Encourage wild ideas as solutions to a problem.

Conclusion (2 minutes)

- Recap of key points
- Encouragement for continued engagement in democracy

Activities - offline - 4 hours or more.

Each online participant is to describe and elaborate on each idea written during the online interaction (30 minutes).

Current types of issues which may be discussed: abortion, parenting versus work, leadership and women, unequal salaries, greater participation of women in society, international women's day, social inclusion, data privacy and data rights.

An offline forum for debates is to be created. Each participant should contribute with their perspectives. At least two interactions each participant (30 minutes). E.g., answer a question posed by someone else. The forum may actually be in pairs. I analyse something of yours, you analyse something of mine. With specific deadlines for this pair-exchange of perspectives.

Video - full documentary to be watched offline: *The Great Hack* (Netflix) (2 hours). Surveillance, control, and manipulation in democracy?

Homework - read the short book *The Prince* – By Niccoló Machiavelli (4 hours) – a pioneer in political science.

Other ideas for activities (1 day / 8 hours):

Volunteer Activity

- Participate in a local community service project.
- Reflect on the impact of civic engagement.

Also:

- Discuss the importance of elections in democracy.

By combining online learning with offline activities, participants can gain a comprehensive understanding of democracy and practical experience in participating actively in their communities.

4.2. LEARNING OBJECTIVES

This article is linked to the VirtuEU international project, financed by the European Commission. The project involves ten entities, from the Western Balkans – Kosovo, Montenegro and Albania – as well as institutions from Greece, Belgium and Portugal. The objective of this course in particular is to bring democratic values to the Western Balkans and to increase civic participation in society in these countries. The objectives of this course are to:

1. Clarify what democracy is.
2. Define democracy.
3. Discuss ways to involve youths in online and offline activities linked to democracy and participation.
4. Get youths to lead civic participation efforts in their countries.

“VirtuEu is an international Virtual Exchange programme that aims to engage over 2.500 students of HEIs (Higher Education Institutions) from EU State Members and Western Balkan Countries in activities that will promote active citizenship and civic participation. The consortium of VirtuEu consists of 9 HEI’s from Albania, Greece, Kosovo, Montenegro, and Portugal, as well as an umbrella VET (Vocational Education and Training) organisation EVBB which will also guarantee the participation of young students from other European countries. Embodying the European scope of active citizenship and civic participation, Virtue has developed a curriculum consisted of 11 courses, as well introduction and cultural activities, which will be delivered through an existing MOOC platform of one of the partners.” (from the VirtuEU project proposal).

4.3. LEARNING OUTCOMES

The youths involved in the VirtuEU project are to become leaders and role models for their peers – at the national and international levels.

“In particular, the VirtuEu project aims to:

- Increase the participation levels of young people in the partners’ countries.
- Provide young people with opportunities and means to express themselves and their opinions, become active and contribute to the community
- Provide new teaching and learning approaches, within the framework of virtual education and training,

Activities:

The objectives of VirtuEU will be achieved through:

WP2: Dissemination & Exploitation Activities

WP3: Development of the Active Citizenship Curriculum and establishment of a Train the Facilitators Scheme

WP4: Implementation of Virtual Exchanges

Beneficiaries:

- 2.500 students from Albania, Montenegro, Kosovo, and EU States (Portugal, Greece, Germany and others) will participate in the Virtual Exchanges.
- 250 experienced facilitators will be trained on the developed and validated curriculum.
- Approximately 10.000 other students will be receivers of the key messages of the project.
- Development of a network of 50 stakeholders”

(from the VirtuEU project proposal).

5. REFLECTION AND FUTURE STEPS

The actual virtual exchanges / online sessions are projected to start in the Autumn semester / 1st semester of 2024-2025. A number of steps have to be completed first. This and other similar studies / publications, regarding the 11 online courses which were developed, are seen to be an initial step towards the greater goal of international online virtual exchanges between the partner entities and their youth students. A main objective of this and other similar publications, presented at the ICIEMC 2024, is dissemination and to practice the communication of the essential concepts involved in the VirtuEU debate (and an idea-exchange forum).

ACKNOWLEDGEMENTS

This work has been developed with the financial support of the project VirtuEU – Virtual Exchanges in Higher Education and Youth (ERASMUS-EDU-2022-VIRT-EXCH-IPA, Proposal number 101111907).

BIBLIOGRAPHICAL REFERENCES

- Anderson, C.; Goodyear-Grant, E. (2010). Why are Highly Informed Citizens Sceptical of Referenda? *Electoral Studies*, 29(2), 227-38.
- Arnstein, S. (1969). A Ladder of Citizen Participation, *J. American Institute of Planners*, 216.
- Bengtsson, A., Christensen, H. (2014). Ideals and Actions: Do Citizens Patterns of Political Participation Correspond to their Conceptions of Democracy? *Government and Opposition*, 29, 1-27.
- Benmira, S., Agboola, M. (2021). Evolution of leadership theory. *BMJ Leader*, 5: 3-5.
- Dahl, R.A. (1956). *A Preface to Democratic Theory*. Chicago: The University of Chicago Press.
- International Encyclopedia of Education* (Fourth Edition) (2023). Bibliometric review [online]. Available at: <https://www.sciencedirect.com/topics/social-sciences/bibliometric-review#:~:text=A%20Bibliometric%20Review%20is%20a,Scopus%20or%20Web%20of%20Science>. [Accessed on 18-08-2024].
- Kouzes, J., Posner, B. (1995). *The leadership challenge: how to keep getting extraordinary things done in organisations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kouzes, J., Posner, B. (2007). *The leadership challenge*. 4th edition. San Francisco: Jossey-Bass.
- Man, J. (2004). *Genghis Khan – Life, death and resurrection*. Kobo edition: Thomas Dunne Books.
- Man, J. (2015). *Saladin – The life, the legend and the Islamic Empire*. UK: Penguin, Random House.

-
- Michels, A., Graaf, L.D. (2010). Examining Citizen Participation: Local Participatory Policy Making and Democracy. *Local Government Studies*, 36(4), 477-491.
- Morison, J. (2007). Models of democracy: from representation to participation? In J. Jowell & D. Oliver (Eds.), *The Changing Constitution* (pp. 134-156). UK: Oxford University Press.
- Neblo, M.A., Esterling, K.M., Kennedy, R.P., Lazer, D.M.J, Sokhey, A.E. (2010). Who Wants to Deliberate – And Why? *American Political Science Review*, 104(3), 566-83.
- Oxford Dictionary (2024). Democracy. Available at:
<https://www.google.com/search?client=safari&rls=en&q=define+democracy&ie=UTF-8&oe=UTF-8>
- Perplexity.ai (artificial intelligence platform used for diverse queries).
- Spirakis, G., Spiraki, C., Nikolopoulos, K. (2010). The impact of electronic government on democracy: e-democracy through e-participation. *Electronic Government, An International Journal*, 7(1), 75-88.
- Stogdill, R.M. (1950). Leadership, membership and organization. *Psychol Bull*, 47 :1-14.

Radicalization and Extremism

Manuel Au-Yong-Oliveira¹

¹ INESC TEC, Porto, Portugal; GOVCOPP, DEGEIT, University of Aveiro, Aveiro, Portugal,
mao@ua.pt

Abstract

This article is focused on course 8 of the VirtuEU internationally funded Erasmus project. The topic is radicalization (and extremism). One has to understand where radicalization comes from to then be able to prevent it. When feeling distrust in national governments and when feeling excluded from decision-making processes (marginalized) violent and extremist groups may appear. Deradicalization is an objective, especially of youths in higher education. The process will hence involve educating for critical thinking, for deradicalization to occur. Certain political groups are gaining traction by appealing to woes felt by discontent groups in the EU democratic system. Increasing crime rates in Europe are being attributed to increasing migration levels in the EU and populist politicians are taking advantage of this to gain votes. Climate change, the energy crisis, and wars further undermine social stability in free democratic countries. VOSviewer analyses are performed in this article to increase awareness of certain keywords in the Scopus database literature. Radicalization AND "European Union"; and Deradicalization AND process; were the basis of two Scopus searches and subsequent bibliometric analyses undertaken. Exercises are also given herein for VirtuEU (or other) students to do and hence reflect on their daily lives and realities.

Keywords: Violence; deradicalization; democracy; European Union; prevention.

1. INTRODUCTION – RADICALIZATION AND EXTREMISM

“Radicalization has become an important part of the twenty-first-century security and political landscape. It is a seemingly ubiquitous term, employed by academics, policymakers, civil society actors, practitioners, and media alike, in ever-expanding ways - describing everything from changing domestic social movements to the growth of international terrorism... “Radicalization”: the *processes* during which individuals or groups adopt increasingly extreme political, social, or religious beliefs, positions, or aspirations, particularly in cases associated with the use of violence.” (Awan & Lewis, 2024).

When democracy goes wrong, and groups feel excluded from decision-making processes, radicalization and extremism may occur.

Co-governance, participatory governance, or participatory democracy is the first choice. Gaventa (2006) argues that this surpasses conventional notions of representative democracy by establishing and promoting participatory methods of citizen involvement, which are based on and reinforce more comprehensive notions of the rights and duties of democratic citizenship. The risk of this strategy is reducing representative democracy. While strong citizen participation can benefit those involved, it may also result in delayed decision-making, increased policy implementation costs, and limited benefits for non-participating citizens. When public engagement is low, participants may feel that their efforts are ineffective, which can lead to increased pessimism, cynicism, and demoralization, further eroding representative democracy's legitimacy. Participation can have negative effects on the demos in a representative democracy, whether strong or weak (Somerville, 2011).

Figure 1 is a VOSviewer depiction – first a search was done in the Scopus database using the terms Radicalization AND “European Union” - on 29-03-2024 (92 documents found); then a Co-occurrence analysis of Author keywords (Full-counting method) was done and portrayed in the Overlay Visualisation perspective on VOSviewer.

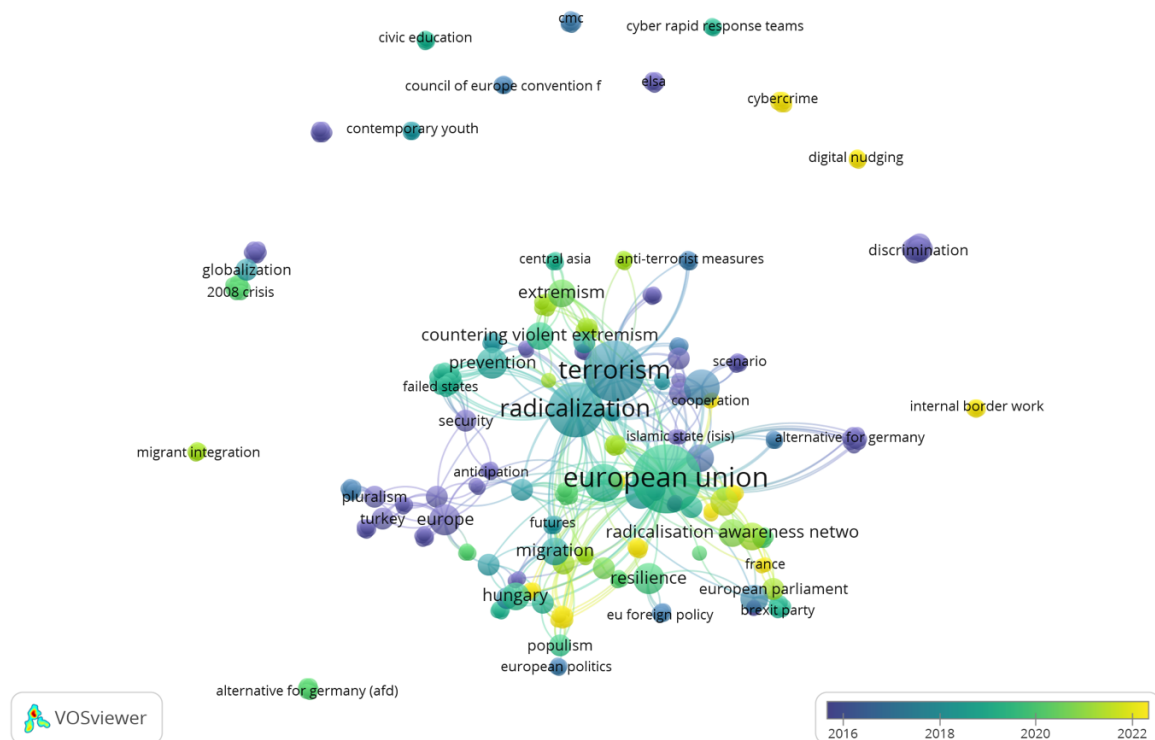


Figure 1 – VOSviewer depiction - Radicalization AND “European Union” search on Scopus on 29-03-2024 – Co-occurrence of Author keywords. Overlavl Visualisation on VOSviewer

Note how the term populism is to be found in figure 1. Certain politicians and political parties have become popular due to their rhetoric and to their appealing to the general public's discontent regarding certain matters – for example, increasing crime rates – often seen to be linked to the increase in immigration levels (migration is a key word in figure 1). The terms EU foreign policy, European politics, pluralism, prevention, anticipation, awareness, security and antiterrorist measures are all to be found in figure 1.

Table 1 shows the most important keywords in the figure 1 search. One such word is terrorism. Others are counterterrorism, security, and resilience, which give us hope.

Table 1 - Showing the most important keywords in the figure 1 search using VOSviewer

Verify selected keywords			
Selected	Keyword	Occurrences	Total link strength
☒	european union	19	106
☒	terrorism	15	85
☒	radicalization	12	78
☒	prevention	4	30
☒	radicalisation	6	28
☒	counterterrorism	4	27
☒	jihadism	5	25
☒	extremism	3	21
☒	security	2	21
☒	europe	4	20
☒	resilience	4	20
☒	european security	2	19
☒	migration	3	17
☒	radicalisation awareness network	3	17
☒	breeding grounds	1	16
☒	countering violent extremism	3	16
☒	counterinsurgency	1	16
☒	demography	2	16
☒	european cities	1	16
☒	european forum for urban security	1	16
☒	failed states	1	16
☒	globalization	2	16

The issue of preventing and countering violent extremism (P/CVE) has received significant attention from international, national, and local governments for the last two decades. In the past decade, a comprehensive framework for prevention has been developed, which includes initiatives like the Radicalization Awareness Network by the European Commission and organizations like the Hedayah Centre. However, for the most part, the responsibility of prevention falls on the practitioners and professionals who are actively involved in the daily frontline work of education, youth work, social care, and health services. Incorporating this preventive work into existing roles has posed challenges, leading to a growing body of critical scholarship. It raises concerns about security-related tasks encroaching upon the responsibilities of social and educational professionals. Specifically, it highlights the importance for frontline practitioners to identify and report signs of extremism (Stanley et al., 2017).

To move away from “security-focused methods,” there is an increasing trend in P/CVE strategies to portray the involvement of social and educational professionals as resilience builders against radicalization (Stephens and Sieckelinck, 2020). Bevir and Brown (2023) utilize decentred theory in their analysis of counter-terrorism governance to highlight the significance of policy actor viewpoints. According to their argument, a variety of governance practices arise when policies are challenged and changed by individuals who resist the intentions and policies of the elite by incorporating their local traditions and reasoning.

Coaffee (2023) expands its scope beyond practitioners to analyze how local communities contribute to or resist the enforcement of counter-terrorism policies and local governance structures.

Radicalism is a prevalent indicator that can manifest in a society driven by diverse motives, such as social, political, cultural, or religious factors. It is characterized by extreme, violent, and anarchistic actions as a means of rejecting the prevailing symptoms. Radicalism is a perspective that seeks significant changes based on its understanding of social reality or the ideology it adopts (Karell & Freedman, 2019). In 2016, a study was conducted by Zainiyati that revealed that the spread of radical ideologies in educational institutions can be attributed to certain teachers who interpret themes within the Islamic Education Curriculum using a radical mindset. These teachers then proceed to present and teach these interpretations to their students. Additionally, reading materials can be distributed to students, either focusing on specific themes to promote deeper understanding or incorporated into exam questions.

Radicalization typically refers to a progression where individuals or groups become more inclined to adopt extremist ideologies or resort to violent actions. The simplicity of this statement is complicated by the disagreement over the definition of radicalization, the factors that contribute to it, and the criteria for identifying extremism. The controversy surrounding the definition of extremism is exemplified by the uproar over classifying Extinction Rebellion, a climate change organization, as an extremist group (Dodd and Grierson, 2020). The definition of radicalization differs significantly based on whether it focuses on cognitive or behavioral outcomes (Neumann, 2013).

Figure 2 shows another VOSviewer depiction. Note how “political violence” and “climate crisis” are present in the figure. On the other hand, counter-radicalization, “deradicalization of students”, “civic values” and awareness all seem to be positive aspects leading to deradicalization.

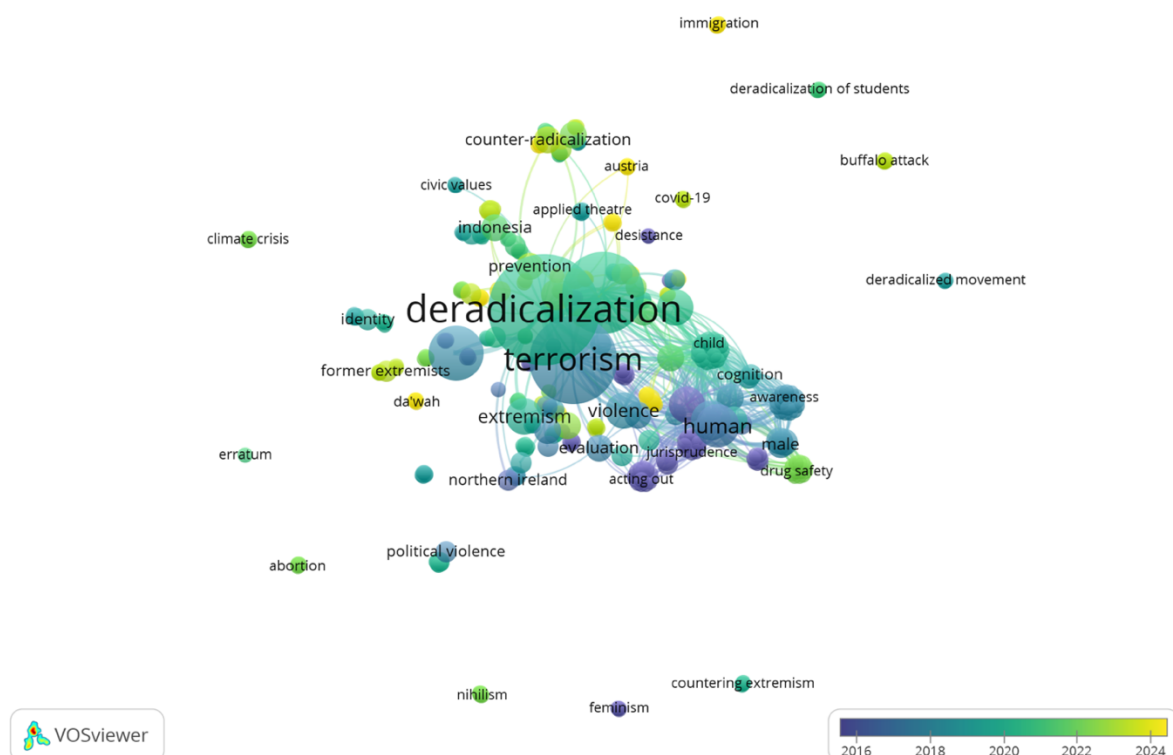


Figure 2 – VOSviewer depiction - Deradicalization AND process search on Scopus on 19-08-2024 – Co-occurrence of Author keywords, Overlay Visualisation on VOSviewer

Table 2 shows the main keywords involved in this second Scopus search (Deradicalization AND process search on Scopus on 19-08-2024). Human, psychology, ideology, fanaticism and trauma are all strong words in table 2.

Table 2 - Showing the most important keywords in the figure 2 search using VOSviewer



Selected	Keyword	Occurrences	Total link strength
☒	deradicalization	40	242
☒	terrorism	26	218
☒	radicalization	23	171
☒	human	7	162
☒	article	6	149
☒	psychology	5	92
☒	mental disease	3	91
☒	violence	5	85
☒	ideology	3	81
☒	cognition	2	67
☒	mental health	2	67
☒	female	3	65
☒	humans	3	65
☒	male	3	65
☒	criminal behavior	2	61
☒	suicide	2	55
☒	disengagement	11	51
☒	violent extremism	5	51
☒	fanaticism	2	49
☒	psychopathology	2	49
☒	children	3	48
☒	trauma	3	47

The article proceeds with a methodology section, followed by a course description section. Models of radicalization and deradicalization are set forth. Exercises are given for students to do.

2. METHODOLOGY

The Literature Review incorporated on Radicalization was derived from the Web of Science, Scopus, and Science Direct databases. A search by topics for the Literature Review was conducted based on the criteria established using the query “Radicalization”. The aim was to highlight the importance of fighting against Radicalization for a safer, and additionally a more cohesive society and democracy. Articles (including early access) and review articles in the English language with no time restriction were additional filters adopted in the search. VOSviewer depictions were also created, from Scopus database searches - using the terms Radicalization AND “European Union” - on 29-03-2024 (92 documents were found); and deradicalization and process - on 19-08-2024 (108 documents were found).

3. COURSE DESCRIPTION

Objective - Develop a one-hour online course on radicalisation and two hours offline.

We aim for a mix of theoretical knowledge, practical examples, interactive elements, and assessments, for learners to gain a comprehensive understanding of extremism and effective strategies to prevent radicalisation in educational environments.

One-hour online course on radicalisation - the content is structured to cover key aspects of extremism and radicalisation, including recognizing warning signs, risk factors, protective factors, and practical steps to prevent radicalization. The outline follows below.

Focus on political radicalization (groups, factions, tendencies), on religious radicalization (socialization and underlying belief process), and even on sports radicalization (certain extremes reached - even in sport - sports fanatics, etc.), for example.

We shall:

- Explain the importance of understanding and preventing radicalisation.
- Give examples of radicalization.
- Discuss certain causes of radicalization and their prevention.

4. MODELS OF RADICALIZATION

The Attitudes-Behaviour Corrective (ABC) model (Khalil et al., 2022) and the Two-Pyramids Model (McCauley and Moskaleiko, 2017), set themselves apart from other models by distinguishing between the radicalization of beliefs and the radicalization of actions. However, these models vary in their interpretations of what leads to radicalization.

The ABC model is based on rational choice theory, which proposes that individuals are more likely to adopt extreme positions when the benefits, whether they are psychological or otherwise, are greater than the associated costs. McCauley (2022) argues that this foundation is being challenged because it does not adequately consider the dynamics of groups and social identity. These differences highlight the broader conversation surrounding the factors behind radicalization. Although it is widely recognized that radicalization is a complex process influenced by various factors and not limited to one specific path (Dzhekova et al., 2016), there are disagreements regarding the significance and priority assigned to different factors that may contribute to radicalization.

While certain strategies prioritize extreme ideologies, alternative approaches center on grievances stemming from a feeling of being marginalized by the current political system (Doosje et al., 2016). Additionally, some individuals are drawn to groups that provide a sense of belonging and shared identity, while others seek a sense of purpose and meaning (Kruglanski et al., 2014). These differences are important once again - if we consider ideology as the main cause of radicalization, it leads to different approaches to prevention compared to when the primary focus is on radicalization as a means of satisfying the need for belonging and shared identity. Various viewpoints arise from different disciplines such as psychology, education, and public health (Stephens and Sieckelinck, 2020).

Another look at radicalization:

Phase 1 of radicalization (Doosje et al., 2016):

At the micro level, factors within the individual may affect this process of **sensitivity**. During the sensitivity phase, the quest for significance becomes an important driving factor at the micro level. A loss of status, humiliation, and poor career prospects can cause feelings of insignificance. Radical organizations have the means to cultivate or revive sentiments of importance by giving new members a sense of community, admiration, bravery, prestige, and a purpose to fight for a sacred mission (Webber et al., 2017).

Personal uncertainty is another important driving factor at the micro level. Uncertainty drives individuals to seek strong identification with a group that offers clear norms and values. This is especially possible for radical groups, as they possess a distinct profile, provide a strong organization, and adhere to a simplistic worldview. Consequently, individuals facing personal uncertainty may find orthodox groups, like Jihadi groups, appealing due to their established behavioral guidelines.

The **social environment** plays a crucial role in the radicalization process at the meso level. At the meso level, fraternal relative deprivation is a significant driving factor. It refers to the feeling of injustice when people identify with their group and perceive unequal treatment compared to another group.

Friendships and family are another crucial factor at this meso level. People's social nature makes them susceptible to influence from those they are close to and interact with often. Extremist groups fulfill the

fundamental human need for in-group belongingness and establish a distinct out-group as the embodiment of evil, resulting in a powerful inter-group dynamic.

Larger societal factors contribute to radicalization at a macro level.

Phase 2 of radicalization:

In the second phase, a person with a **“cognitive opening”** becomes part of a radical group. **Mutual commitment** plays a central role in this process. The person feels connected to the group, and the group is connected to the individual. At the micro level, people initially enter as **marginal participants and are incentivized** to display loyalty to the group. Consequently, this individual is prone to conforming to the group's norms and values, such as publicly criticizing an out-group. The meso level is crucial for reinforcing ties between individuals and groups. Initiation rituals can accomplish this.

Furthermore, being **physically and psychologically isolated** can disconnect individuals from their former social context. **Training and coaching** are crucial components of this phase. During this phase, group members are often encouraged to sever ties with friends and family who are not part of the group. The in-group becomes cohesive and strong. This is not necessary when people feel supported in their radical beliefs and actions by their social environment (Doosje et al., 2016).

Phase 3 of radicalization:

In this final phase, people resort to violence against other groups. Though it may be difficult for people to engage in violence psychologically, a common catalyst at the individual level is the experience of losing a loved one to death (Pyszczynski et al., 2006).

Preparing for the possibility of using violence and risking death requires individuals to create a **testament through writing or videotaping** at the meso level. Once people take this step, it becomes more difficult for them to withdraw. Furthermore, individuals rationalize their acts of violence towards an out-group by emphasizing the non-human characteristics of the out-group, often likening them to vermin such as rats or cockroaches (Haslam, 2006). This involves portraying the out-group as a potential threat to the in-group, thereby justifying the use of force against them. **Appeals by authorities** to use violence are significant at the macro level (Doosje et al., 2016).

4.1. DERADICALIZATION

In his 2012 study, Azyumardi proposed six methods for de-radicalization: rehabilitation, re-education, re-socialization, fostering national insight, moderate religious development, and entrepreneurship. The description of this strategy is as outlined below:

Rehabilitation: There are two approaches to implementing the rehabilitation program, namely;

The development of independence to train and support former convicts in acquiring skills and expertise.

To effectively engage in dialogue with convicted terrorists, it is essential to prioritize personality development. This will promote a better understanding of their mindset and foster acceptance of diverse perspectives.

The rehabilitation process involves collaboration with various entities, including the police, correctional institutions, the Ministry of Religion (if it exists) and mass organizations.

Re-education: The purpose of reeducation is to deter by imparting enlightened teachings to the public, thus preventing the neglect of developing this understanding. In the case of convicted terrorists, education aims to provide them with knowledge and understanding about radical ideologies that promote violence, so that they come to recognize that acts like suicide bombings are not a form of jihad but are instead synonymous with terrorism. As regards sport and supporting a particular club president, violence to uphold the status quo is also not the right route.

Re-socialization: is a program that helps former terrorists and convicts reintegrate into society by guiding them in socializing and interacting with the community. Universities can promote de-radicalization through

educational initiatives like public lectures and workshops. Students are encouraged to engage in critical thinking and promote a strong sense of nationalism to resist harmful ideologies.

Advancing national insight fosters national unity and reduces violence acceptance.

Religious formation involves activities to foster an inclusive, peaceful, and tolerant understanding of religion. Religious development involves promoting ideological moderation, particularly by transforming radical and violent ideologies more towards an inclusive, peaceful, and tolerant orientation.

Entrepreneurship: By offering training and financial support, we aim to foster an entrepreneurial mindset and prevent the development of violent tendencies. Entrepreneurship plays a significant role in the implementation of de-radicalization. The corporate sector has the power to generate employment opportunities, decrease unemployment rates, boost individuals' earnings, and enhance productivity. Furthermore, the corporate sector also plays a significant role in fostering creativity and independence among individuals.

4.1.1. EXERCISES – EXAMPLES FROM YOUR OWN LIVES

Transversal examples: there is a fine line between what is a good ideal, but which taken to the extreme loses legitimacy.

1 - Give examples from your own lives and regarding what you may have seen - whether in real life or in film / the movies (for those less travelled and with less experience).

“Correio da Manhã writes in its Thursday edition [February, 2024] that a video found on the mobile phone of Carlos Nunes, known as 'Jamaica', proves that Fernando Madureira incited a climate of terror at FC Porto's general assembly and intimidated members. 'Jamaica' filmed the head of the Super Dragons and Vítor 'Aleixo' circulating among the seated members, while chanting, in a clear climate of intimidation. The recording was one of the many pieces of evidence that supported 'Macaco's' pre-trial detention.” (*Record*, 2024).

Radicalism in sport. People have to take off wrong club shirt which they have on. Trying to maintain the status quo. FCP and the official supporters (Super Dragões and their leader). Same with the No Name Boys - Benfica. Bruno Carvalho while President of Sporting – the players given a real physical beating. What is wrong with sport and how radical may it become?

“Sporting Lisbon's former president is charged with kidnapping and terrorism for 'ordering 50 football hooligans to attack his own players during training'.

Bruno De Carvalho will be tried for ordering 50 hooligans to attack his players.

The attack occurred on May 15 [2018] after the hooligans entered Sporting's facilities.

Argentines Marcos Acuna and Rodrigo Battaglia 'received worst of the attacks'.

They were reportedly kicked, punched and even received death threats.

There are 43 other people to be tried but it is unknown whether a date is set”.

(Mayes, 2019)

“Former president of Sporting Lisbon Bruno De Carvalho will be tried for ordering 50 football hooligans to attack his own players during training.

The attack occurred on 15th May 2018 as the players were training, with 50 football hooligans entering the team's facilities.

The thugs attacked several players and staff and also wrecked the locker rooms at the club's training ground.”

(Mayes, 2019)

4.1.2. SUGGEST MOVIES TO WATCH ON THE TOPIC OF RADICALIZATION

Documentary on North Korea?

Documentary on Gypsies? Fear of losing traditions and roots. Closed society.

Greenpeace. Environmentalists. Good base. But shocking decisions. Video on animals being killed. Foie gras in the making. Whales being killed. Good idea but wrongly transmitted?!

Women undressing in public. Feminism.

Gay parades also exaggerate, perhaps.

Psychologists. Experiments in labs. Transforming children into what we want – Watson – behaviourism to the extreme. CIA operatives... as with gymnasts and sportspeople...

5. COURSE SPECIFICITIES

5.1. LEARNING OBJECTIVES

A lot of information is now available to a lot of people, due to the Internet and to social media. To be able to judge and think for oneself is essential. To be able to discern what is right and what is perhaps fake news is paramount.

“Enhancing critical thinking and media literacy, particularly in the use of internet and social media, such as to counter discrimination indoctrination, polarization, and violent radicalization.” (VirtuEU project proposal, p.7).

5.2. LEARNING OUTCOMES

With this course on radicalization we aim to create awareness of what radicalization means and to build trust in national governments and hence lower extremism. A prime means of prevention of radicalization is active citizenship.

“According to the Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), in Europe on average 4 out of 10 people trust their national government while 4 out of 10 do not. Distrust in national governments, combined with high rates of radicalization in the European and Western Balkan Countries raise an alarming need for Europe to invest in active citizenship as a means of prevention, defending Democracy and social cohesion.” (VirtuEU project proposal, p.4).

The belief in democracy and its positive points needs to overcome the growing Euroscepticism and dissatisfaction with national governments.

“Reducing Distrust and Dissatisfaction rates among citizens. Distrust and Dissatisfaction with national governments is a trend that undermines Democracy, and hinders the foundations of society. In Europe (Central and Eastern) and Western Balkan Countries trust in Democracy is in peril. At the same time, radicalization and extremism rise, while Euroscepticism still remains a worrying issue, quite high on the European agenda.” (VirtuEU project proposal, p.5).

6. REFLECTION AND FUTURE STEPS

It will be a true challenge to motivate youths via online and offline activities, devised to increase their knowledge on crucial aspects of democracy and civic participation. VirtuEU and this course on radicalization, in particular, will assume a prominent role in the process.

VirtuEU is to invest “in increasing the knowledge of the participants in civic participation, democracy and social initiative emphasizing the history of Democracy in Europe and the European structures. Deeper understanding and knowledge of democratic and governmental procedures decreases the levels of distrust, and leads to more stable societies.” (VirtuEU project proposal, p.8). VirtuEU is to foster and encourage “the active participation of citizens. The project foresees specific non-formal educational activities that will further motivate the participants to be more involved in civic society and contribute or start their own social initiatives.” (VirtuEU project proposal, p.8).

Portugal is seen to have a feminine and pacific culture, and to be “a country of gentle customs” [*Portugal é um país de brandos costumes*]; focused on well-being and quality of life. We aim to also share our perspectives on different matters relevant to the European Union.

By performing another VOSviewer bibliometric analysis (co-occurrence of all keywords, full counting method) on the Scopus database, using the terms facilitator AND democracy, 182 documents were found (search on 23-08-2024). Please see figure 3.

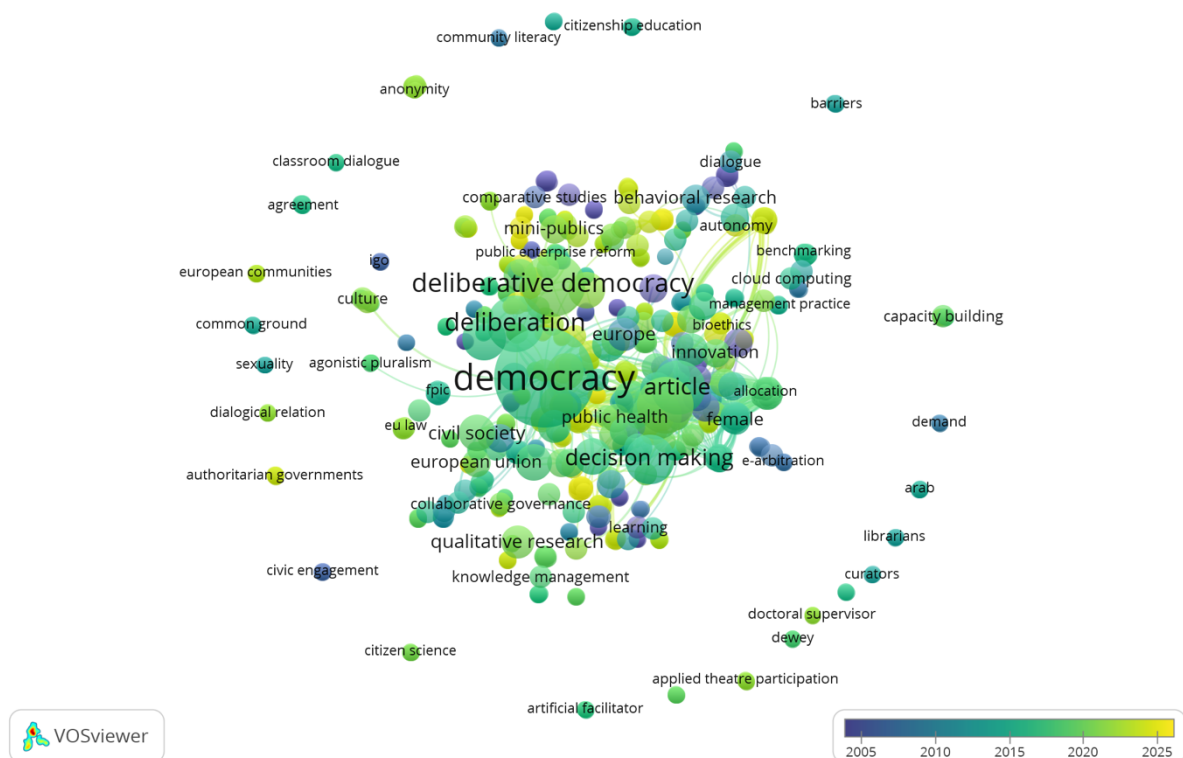


Fig. 3 - A VOSviewer bibliometric analysis on the Scopus database, using the search terms facilitator AND democracy - Overlay Visualization

Note in figure 3 the keywords knowledge management, European Union, Europe, civil society, civic engagement, dialogical relation / dialogue, deliberation, deliberative democracy, agonistic pluralism, culture, agreement, autonomy, and classroom dialogue. These keywords are essential to the VirtuEU project.

Deliberative democracy means the most recent paradigm of liberal democratic theory (Mouffe, 1999). “The model of “deliberative democracy”, which is currently becoming the fastest growing trend in the field. Their main idea: that in a democratic polity political decisions should be reached through a process of deliberation among free and equal citizens, has accompanied democracy since its birth in fifth century Athens.” (Mouffe, 2000, p.1).

Deliberative democracy sees in agonistic pluralism its alternative – whereby “the increasing success of the extreme right in several countries, western societies are witnessing a growing disaffection with democratic institutions” (Mouffe, 1999, p.745).

Mouffe, in SSOAR, (2000, from the abstract) writes:

“Democratic theory needs to acknowledge the ineradicability of antagonism and the impossibility of achieving a fully inclusive rational consensus. I argue that a model of democracy in terms of ‘agonistic pluralism’ can

help us to better envisage the main challenge facing democratic politics today: how to create democratic forms of identifications that will contribute to mobilize passions towards democratic designs.”

Still further, according to Mouffe (2000, p.1): “the signs of disaffection with present institutions are becoming widespread. An increasing number of people feel that traditional parties have ceased to take their interests into account and extreme right-wing parties are making important advances in many European countries...”

Finally, we would like to set forth that ““Agonistic pluralism” as defined here is an attempt to operate what Richard Rorty would call a “redescription” of the basic self-understanding of the liberal democratic regime, one which stresses the importance of acknowledging its conflictual dimension.”. (Mmouffe, 2000, p.14).

Can certain forms of conflict (in democracy) be positive? In view of the permanent presence of conflict in the political environment, individuals would do well to channel this conflict towards positive outcomes.

Much as with VirtuEU, the role of the facilitators will be to channel doubts and queries towards positive overall goals. Agonism emphasizes that certain forms of conflict may be positive.

ACKNOWLEDGEMENTS

This work has been developed with the financial support of the project VirtuEU – Virtual Exchanges in Higher Education and Youth (ERASMUS-EDU-2022-VIRT-EXCH-IPA, Proposal number 101111907).

BIBLIOGRAPHICAL REFERENCES

- Awan, A.N., Lewis, J.R. (2024). *Radicalisation: A global and comparative perspective*. UK: Oxford University Press, pp.1-450.
- Azyumardi, A. (2012). Roots of Religious Radicalism the Role of State Officials, Religious Leaders and Teachers for Religious Harmony. *Journal of Islamic Education*, 2(1), 12-24.
- Bevir, M., Brown, K.E. (2023). Decentring counter-terrorism. *International Journal of Law, Crime and Justice*, 72, 1-8.
- Coaffee, J. (2023). Discipline, morality and the façade of localism in action: the war on terror and the regulation of UK community resilience. *International Journal of Law, Crime and Justice*, 72, 1-13.
- Dodd, V., Grierson, J. (2020). Terrorism Police List Extinction Rebellion as Extremist Ideology. *The Guardian*, January 10. <https://www.theguardian.com/uk-news/2020/jan/10/xr-extinction-rebellion-listed-extremist-ideology-police-prevent-scheme-guidance>
- Doosje, B., Moghaddam, F.M., Kruglanski, A.W., de Wolf, A., Mann, L., Feddes, A.R. (2016). Terrorism, radicalization and de-radicalization. *Current Opinion in Psychology*, 11, 79-84.
- Dzhekova, R., Stoyanova, N., Kojouharov, A., Mancheva, M., Anagnostou, D., Tsenkov, E. (2016). *Understanding radicalization: Review of literature*. Center for the Study of Democracy.
- Gaventa, J. (2006). Triumph, deficit or contestation? Deepening the ‘deepening democracy’ debate. Working Paper 264, Brighton: Institute of Development Studies.
- Haslam, N. (2006). Dehumanization: an integrative review. *Pers Soc Psychol Rev*, 10(3), 252-264.
- Karell, D., Freedman, M. (2019). Rhetorics of radicalism. *American Sociological Review*, 84(4), 726-753.
- Khalil, J., Horgan, J., Zeuthen, M. (2022). The attitudes-behaviors corrective (ABC) model of violent extremism. *Terrorism Polit. Violence*, 34(3), 425-450.
- Kruglanski, A.W., Gelfand, M.J., B’elanger, J.J., Sheveland, A., Hetiarachchi, M., Gunaratna, R. (2014). The psychology of radicalization and deradicalization: how significance quest impacts violent extremism. *Polit. Psychol*, 35, 69-93.
- Mayes, J. (2019). Sporting Lisbon's former president is charged with kidnapping and terrorism for 'ordering 50 football hooligans to attack his own players during training'. MailOnline. 2nd August. Available at: <https://www.dailymail.co.uk/sport/sportsnews/article-7314555/Sporting-Lisbons-ex-president-charged-kidnapping-terrorism.html>, accessed on 19-08-2024.
- McCauley, C. (2022). The ABC model: commentary from the perspective of the two pyramids model of radicalization. *Terrorism Polit. Violence*, 34(3), 451-459.

-
- McCauley, C., Moskaleiko, S. (2017). Understanding political radicalization: the two pyramids model. *American Psychologist*, 72(3), 205-216.
- Mouffe, C. (1999). *Deliberative democracy or agonistic pluralism?* *Social Research*, 66(3), Prospects for democracy (Fall): 745-758. The Johns Hopkins University Press.
- Mouffe, C. (2000). *Deliberative democracy or agonistic pluralism?* (Reihe Politikwissenschaft / Institut für Höhere Studien, Abt. Politikwissenschaft, 72). Wien: Institut für Höhere Studien (IHS), Wien. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-246548>.
- Neumann, P.R. (2013). The trouble with radicalization. *Int. Aff*, 89 (4), 873-893.
- Pyszczynski, T., Abdollahi, A., Solomon, S., Greenberg, J., Cohen, F., Weise, D. (2006). Mortality salience, martyrdom, and military might: the great Satan versus the axis of evil. *Pers Soc Psychol Bull*, 32, 525-537.
- Record (2024). Fernando Madureira filmado a intimidar sócios na assembleia geral do FC Porto [Fernando Madureira filmed intimidating members at the FC Porto General Assembly]. 15th February. Available at: <https://www.record.pt/futebol/futebol-nacional/liga-betclic/fc-porto/detalhe/fernando-madureira-filmado-a-intimidar-socios-na-assembleia-geral-do-fc-porto>, accessed on 19-08-2024.
- Somerville, P. (2011). Democracy and participation. *Policy & Politics*, 39(3), 417-437.
- Stanley, T., Guru, S., Coppock, V. (2017). A risky time for muslim families: professionalised counter-radicalisation networks. *J. Soc. Work. Pract*, 31 (4), 477-490.
- Stephens, W., Sieckelink, S. (2020). Being resilient to radicalisation in PVE policy: a critical examination. *Crit. Stud. Terrorism*, 13(1), 142-165.
- Webber, D., Klein, K., Kruglanski, A., Brizi, A., Merari, A. (2017). Divergent paths to martyrdom and significance among suicide attackers. *Terror Polit Violence*, 29(5), 852-874.
- Zainiyati, H.S. (2016). Curriculum, Islamic understanding and radical Islamic movements in Indonesia. *Journal of Indonesian Islam*, 10(2), 285-308.
-

Democracy in the Digital Age: Evolution of Voting Rights & Online Participation

Sonila Daiu¹ & Agressa Qosja²

¹ University Metropolitan Tirana, sdaiu@umt.al

² University Metropolitan Tirana, aqosja@umt.edu.al

Abstract

In the digital age, the evolution of democracy has been significantly influenced by technological advancements, particularly in the realm of voting rights and online participation. This journal delves into the historical progression of voting rights, tracing their development from ancient practices to modern electronic systems. It also examines the impact of technology on democratic processes, highlighting the importance of digital literacy in navigating the digital political landscape. The significance of this research lies in its exploration of how technology has reshaped democratic practices and the implications for voting rights. By addressing this gap in the research, the journal seeks to deepen understanding of the complexities of modern democracy. Through case studies and interactive discussions, participants will gain insights into the challenges and opportunities presented by the digital age. The research aims to empower individuals to engage meaningfully in democratic processes, equipped with the knowledge and skills needed to navigate the digital political landscape responsibly. This research adopts a qualitative approach, using historical analysis and case studies to examine the evolution of voting rights and the impact of technology on democracy. The key message of this journal is that understanding the intersection between voting rights, technology, and democracy is crucial for informed and responsible civic engagement in the digital age.

Keywords: democracy; voting rights; technology; digital literacy; civil engagement

1. INTRODUCTION

Technological advancements have revolutionized how democracy functions, particularly in the realm of voting and online participation. At the heart of democracy lies the fundamental concept of voting rights, which serve as a cornerstone of citizen participation in shaping the governance of society. In Sloane's (1895) work, the evolving landscape of democracy is explored, particularly in the context of the digital age. This era, marked by rapid technological advancements and widespread digital communication, presents both challenges and opportunities for democracy. The journal will delve into the future of voting, discussing emerging trends like blockchain-based voting systems and their potential impact on democratic processes. Readers will participate in an interactive discussion, engaging with experts and sharing their own perspectives. The digital revolution has fundamentally changed how democracy operates, with social media platforms democratizing information dissemination and empowering citizens to engage directly in political discourse and social activism on a global scale.

The dynamic intersection of democracy and technology, with a central focus on the evolving landscape of voting rights (Freedom House, 1941). In the digital age, safeguarding the integrity of elections demands robust cybersecurity measures and a nuanced understanding of the ethical dimensions of technological interventions (Freedom House, 1941). Technology, including electronic voting machines and social media platforms, has reshaped democratic engagement, offering both opportunities for participation and challenges such as cybersecurity threats and misinformation dissemination (Freedom House, 1941).

In today's era dominated by social media and digital news, the ability to discern and evaluate information critically is paramount. By fostering these skills, readers can actively participate in informed political discussions and contribute meaningfully to democratic dialogue. [Anderson.C, 2000] presented how economic performance and political dynamics influence voter behavior. Using Eurobarometer survey data, author shows how election outcomes and elite bargaining shape voter perceptions and support for incumbents over time. It is analysed the pivotal role of elections in reshaping government policies and how other factors impact democratic decision-making.

From the ancient democracies of Greece to the modern democratic systems around the world, the concept of voting rights has evolved significantly. By understanding this evolution, we can gain insights into the principles that underpin modern democracy and the challenges it faces in the digital age. At the same time, the digital age has raised new challenges for democracy, particularly concerning the integrity and security of electoral processes. The use of electronic voting machines and online voting systems has raised concerns about the vulnerability of elections to manipulation and fraud (Gerring et al., 2011).

The research paper will also feature case studies on voting rights, highlighting the diverse experiences of different countries and regions in expanding and protecting voting rights (Burchard, 2014). By examining these case studies, readers will gain a deeper understanding of the challenges and opportunities associated with voting rights in the digital age.

Acemoglu & Robinson (2000) suggested that extending voting rights in Western societies during the nineteenth century led to significant redistributive programs. They argue that this expansion of suffrage was a strategic move by political elites to prevent social unrest and revolution. Additionally, they propose that democratization contributed to a decline in inequality following redistribution, offering a new perspective on the Kuznets curve in Western economies during this period.

The year 2024 holds historic significance as elections are scheduled in over 50 countries, including the United States, India, Mexico, and South Africa (World Economic Forum, 2023). With more than 2 billion voters expected to participate, this global event underscores the fundamental importance of voting rights and democratic participation on a worldwide scale.

2. METHODOLOGY AND HISTORICAL REVOLUTION

Combining comprehensive literature review with interactive discussions and case studies to explore emerging methods in online democracy. Participants will examine the transformation of voting rights from traditional physical methods to electronic voting, while critically analyzing the advantages and disadvantages of new technologies in relation to human rights. Engaging activities will be incorporated to enhance understanding of the intersection between voting rights and the evolving role of technology in shaping democratic processes.

The exploration of voting rights' evolution and technology's impact on democracy has gained significant attention in contemporary discourse. Tracing the historical trajectory of voting rights reveals a narrative of societal advancement, highlighting the ongoing struggle for inclusivity and equitable representation (Burchard, 2014). Throughout history, marginalized groups have fought for the right to vote, reflecting the evolving nature of democratic principles.

Simultaneously, investigations into technology's influence on democratic processes emphasize its transformative role in shaping political discourse and citizen engagement. The rise of digital platforms has revolutionized how individuals interact with political information and participate in civic life. Social media, in particular, has emerged as a potent tool for political mobilization, enabling people to connect and organize across vast distances (Freedom House, 1941).

2.1. DEFINITION OF VOTING RIGHTS

Voting rights are more than just legal entitlements; they are the very foundation of a thriving and representative democracy (Sloane, 1895). They empower individuals to participate in democratic processes, ensuring that citizens have a voice in shaping their government and society. Without voting rights, individuals would be excluded from political decisions that affect their lives, leading to disenfranchisement and a lack of democratic representation.

Throughout history, the definition and scope of voting rights have evolved in response to changing societal norms, values, and political systems. Initially, voting rights were limited to specific groups, such as free, native-born men, in ancient civilizations like Greece and Rome (Gerring et al., 2011). This exclusivity was often tied to citizenship, reflecting the hierarchical nature of these societies and the concentration of power in the hands of a privileged few.

During the medieval period, voting rights became even more restricted, often requiring wealth or social status for eligibility. This exclusivity was a reflection of the feudal system, where power was concentrated in the hands of a small elite. However, the Enlightenment era brought about a shift in thinking, with philosophers advocating for the rights of all individuals to participate in political life, regardless of status or wealth.

Dr. Martin Luther King Jr.'s (1965) assertion, "*our lives begin to end the day we become silent about things that matter*" underscores a fundamental truth about civic engagement and the pursuit of equitable voting rights. This profound statement not only encapsulates the essence of active participation in democratic processes but also challenges individuals and societies to confront injustices with unwavering resolve.

In the realm of voting rights, Dr. King's quote serves as a rallying cry for those advocating for broader participation in the democratic process. It reminds us that progress is not achieved through complacency but through courageous actions that challenge the status quo. Dr. King's leadership during the Civil Rights Movement exemplifies the transformative power of activism, demonstrating how collective action can lead to tangible and lasting change.

Today, voting rights are considered a fundamental human right, essential for the functioning of a democratic society. They encompass not only the right to vote in elections but also the right to stand for election and hold public office. This evolution of voting rights highlights the ongoing struggle for equality and justice, as societies seek to ensure that all citizens have a voice in their governance (Burchard, 2014).



Figure 1 – Dr. Martin Luther King Jr’s assertion
Source: Earthjustice Twitter account (2018)

2.2. VOTING SYSTEMS

In examining the historical evolution of voting rights, it is important to consider early voting systems and their impact on democratic participation. Ancient voting systems were characterized by exclusivity and limited participation, with voting rights restricted to select groups (Gerring et al., 2011). In ancient Greece and Rome, voting rights were reserved for a select few, reflecting the hierarchical nature of society. During the medieval period, voting became even more restricted, mirroring the feudal system's concentration of power among elites.

The Age of Revolutions, including the American and French Revolutions, marked a turning point in the journey of voting rights (Gerring et al., 2011). These revolutions established modern democratic principles and expanded suffrage to include broader segments of society. Concepts like popular sovereignty, emphasizing that political authority comes from the people, and universal rights emerged during this era, reshaping the political landscape.

The second figure presents a captivating depiction of the early voting systems, particularly focusing on the origins of democracy in Athens. This choice is pivotal in our journey through the Evolution of Voting Rights as it offers a profound insight into the roots of democratic principles and their evolution over time.



Figure 2 – Early voting systems

Source: History Today "Democracy: A User's Guide" (2019), Wikimedia Commons.

Athens, known as the birthplace of democracy, provides a compelling case study for understanding the early voting systems. By examining the Athenian democracy, we can trace the origins of voting rights back to their earliest forms and observe how they have evolved into the democratic systems we see today. The figure showcases the Athenian democracy, highlighting its innovative features such as the use of ostracism and direct participation of citizens in decision-making. This not only provides a historical perspective but also serves as a foundation for comparing and contrasting with modern democratic practices.

The American Revolution laid the foundation for democratic governance in the United States, with the Declaration of Independence proclaiming that "all men are created equal" and endowed with certain

inalienable rights, including the right to "life, liberty, and the pursuit of happiness" (Sloane, 1895). This revolutionary idea challenged traditional notions of hierarchy and privilege, emphasizing the importance of individual rights and equality before the law.

Similarly, the French Revolution ushered in a new era of democratic ideals, with the Declaration of the Rights of Man and of the Citizen proclaiming the equality of all citizens before the law and the right to participate in the legislative process (Sloane, 1895). These revolutions inspired movements for democratic reform around the world, leading to the gradual expansion of voting rights and the establishment of more inclusive political systems.

2.3 The Civil Rights Movement and the Evolution of Voting Rights

The Civil Rights Movement brought monumental changes to the United States, particularly concerning voting rights. The Voting Rights Act of 1965 stands as a significant achievement of this era, granting African Americans equal voting rights and dismantling discriminatory barriers that had long suppressed their voices in the democratic process (Sloane, 1895). This legislation was a direct response to the struggles highlighted by events such as the March on Washington for Jobs and Freedom in 1963, a pivotal moment that exposed the challenges faced by African Americans and spurred civil rights legislation.

Analyzing historical images from the Civil Rights Movement, such as the iconic photo of the 1963 March on Washington, offers insight into this transformative period in American history. The image of a diverse crowd united in the pursuit of equality and justice, with Dr. Martin Luther King Jr. leading the march, symbolizes the leadership and vision that were central to the movement (Sloane, 1895).

The Selma to Montgomery Marches represent another watershed moment in the fight for voting rights. These marches exemplified the determination and resilience of the movement, which was further solidified by the passage of the Civil Rights Act of 1964. This act was instrumental in combating racial discrimination in voting practices, such as literacy tests and poll taxes, and played a crucial role in advancing voting rights for African Americans (Burchard, 2014).

The evolution of voting rights in the United States is marked by several pivotal milestones that have shaped the democratic landscape. From the early days of limited enfranchisement to more recent advancements, each step has been a significant moment in the struggle for equality and justice. The ratification of the 15th Amendment in 1869, which granted voting rights to African American men, acknowledged their citizenship and right to participate in the democratic process, marking a key moment in the fight against the legacy of slavery (Burchard, 2014). The 19th Amendment, ratified in 1920, was another crucial milestone, granting women the right to vote and recognizing their equal standing in society (Burchard, 2014).



Figure 3 – Civil Rights Movement
 Source: AETN Digital Studios (2009), Civil Movements

The 26th Amendment, ratified in 1971, lowered the voting age to 18, acknowledging the importance of including young adults in the political process and reflecting the growing youth activism of the 1960s (Burchard, 2014). These milestones reflect the ongoing struggle for equality and justice in democratic societies and underscore the importance of protecting and expanding voting rights to ensure that democracy remains inclusive and representative.

This photo serves as a poignant reminder of the hardships endured by African Americans during the period, as well as their unwavering resolve to bring about change. It is a testament to the power of collective action and the importance of standing up against injustice.

2.3.1 THE WOMEN'S SUFFRAGE MOVEMENT

In tracing the Evolution of Voting Rights, a crucial juncture arises with the Women's Suffrage Movement. This transformative social and political endeavor aimed to secure voting rights for women. A pivotal moment within this movement occurred at the Seneca Falls Convention in 1848, initiating organized efforts to advocate for women's suffrage in the United States. The convention's outcome, the Declaration of Sentiments, echoed a call for equal rights, notably including the right to vote.

Suffragists, the dedicated members of this movement, encountered substantial opposition and challenges as they relentlessly campaigned for the 19th Amendment, which ultimately granted women the right to vote. Despite encountering resistance, suffragists persevered, employing various tactics such as marches, rallies, and activism to amplify awareness and garner support for their cause.

The ratification of the 19th Amendment in 1920 marked a significant triumph for the suffrage movement, representing the culmination of decades of unwavering advocacy and activism. This milestone not only bestowed upon women the right to vote but also served as a catalyst for advancing gender equality within society (Burchard, 2014). The influence of the Women's Suffrage Movement extended beyond the United States, inspiring and influencing similar movements worldwide. The struggle for women's suffrage was part of a larger movement for women's rights that continues to this day, highlighting the ongoing quest for gender equality and representation in democratic societies.

2.4 MAGNA CARTA: FOUNDATION OF MODERN LAW

Delving deeper into the Evolution of Voting Rights reveals the Magna Carta, a foundational document in the history of democracy and human rights. Signed in 1215, it was a crucial step in limiting the power of the English monarchy and establishing the principle that everyone, including the king, was subject to the law (Burchard, 2014). This principle laid the groundwork for the development of modern legal systems and the concept of the rule of law.



Figure 4 – Magna Carta
Source: The New Yorker "The Rule of History" (2015)

English monarchy and established the principle that everyone, including the king, is subject to the law. This image is significant as it represents a foundational moment in the development of democratic governance. The Magna Carta guaranteed the right to a fair trial and influenced legal systems globally, making it a symbol of the historical evolution of democracy and the rule of law.

One of the key provisions of the Magna Carta was the guarantee of the right to a fair trial. This provision ensured that individuals could not be arbitrarily detained or punished without due process of law, a fundamental principle of justice that continues to be upheld today. The Magna Carta also had a profound impact on legal systems globally. Its principles of limiting government power and guaranteeing individual rights influenced the development of legal systems around the world, shaping the modern conception of human rights and democracy.

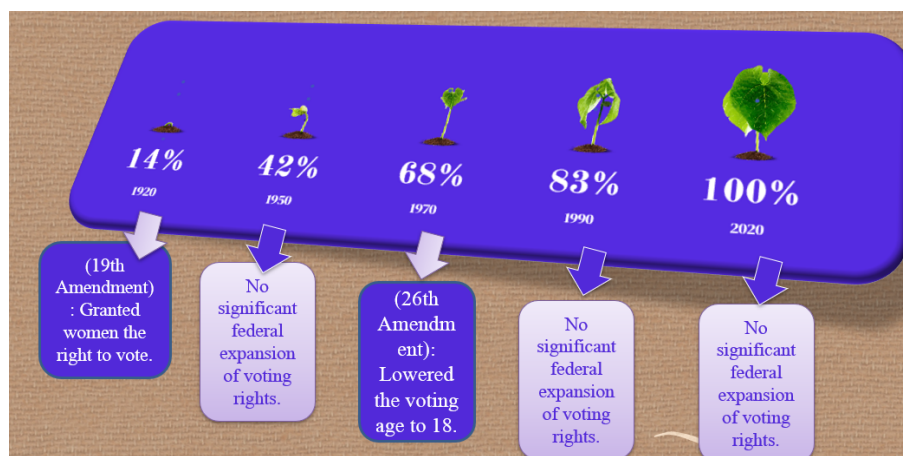
The Magna Carta is a testament to the enduring importance of principles such as the rule of law, due process, and individual rights in democratic societies. It serves as a reminder of the ongoing struggle to uphold these principles and protect the rights of all citizens. The image of the Magna Carta serves as a visual reminder of the document's enduring importance in shaping modern democratic principles. It highlights the significance of limiting government power and protecting individual rights, making it a powerful symbol of the ongoing struggle for democracy and human rights.

2.5 EXPANSION OF VOTING RIGHTS IN THE 20TH CENTURY

In examining the 20th-century expansion of voting rights, notable achievements, particularly through constitutional amendments, are evident (Burchard, 2014). The ratification of the 19th Amendment in 1920, granting women the right to vote, stands as a monumental victory for gender equality (Burchard, 2014). Nevertheless, it is concerning to observe that there were no substantial federal expansions of voting rights until the passage of the 26th Amendment in 1970, which lowered the voting age to 18, reflecting the increasing demand for youth participation in democracy.

2.6 THE GRAPH OF THE EXPANSION OF VOTING RIGHTS

The graph showing the evolution of voting rights as a growing plant, starting from the seed of the 19th Amendment and culminating in the 26th Amendment, provides a compelling visual representation of this progression. It also highlights the long periods between these key milestones, indicating a lack of substantial progress in expanding voting rights for much of the 20th century.



Graph 1 – The graph of the expansion of voting rights

Source: Compiled by the author based on historical data from various reputable sources.

Challenges persist, including voter suppression tactics and disenfranchisement policies. Mobilizing young voters remains a hurdle, necessitating sustained efforts. Gerrymandering and attempts to weaken the Voting Rights Act emphasize the importance of safeguarding voting rights. The graph not only showcases growth but also highlights the ongoing struggle for equal access to the electoral process. It underscores the necessity of continuous advocacy to protect and expand voting rights for future generations.

2.7 CHALLENGES TO VOTING RIGHTS

Voter suppression tactics have been a persistent challenge in American democracy, characterized by systematic efforts to make it difficult for certain groups to vote (Sloane, 1895). These tactics include imposing strict ID requirements, reducing polling locations, and implementing complex registration processes. These barriers disproportionately affect marginalized communities, including minorities and ex-convicts, limiting their access to the ballot box and undermining their fundamental right to vote (Sloane, 1895).

Disenfranchisement policies further exacerbate the issue, stripping individuals of their voting rights based on criminal convictions. This disproportionately affects minority communities and has long-lasting effects on their ability to participate in the democratic process even after serving their sentences (Sloane, 1895).

Engaging and mobilizing young voters presents another significant challenge. Despite efforts to increase youth voter turnout, young people often face barriers such as lack of information, apathy, and disillusionment with the political system. Addressing these challenges requires targeted strategies to educate and empower young voters, ensuring their voices are heard in the electoral process (Sloane, 1895).

Gerrymandering, the manipulation of electoral boundaries to favor a particular party or class, distorts the democratic process by diluting the voting power of certain groups. This practice undermines the principle of fair representation and erodes trust in the electoral system (Sloane, 1895).

The ongoing legal battles and attempts to weaken the protections provided by the Voting Rights Act of 1965 pose a significant threat to voting rights. Efforts to roll back key provisions of the Act, such as preclearance requirements, jeopardize the progress made in ensuring equal access to the ballot box for all citizens.

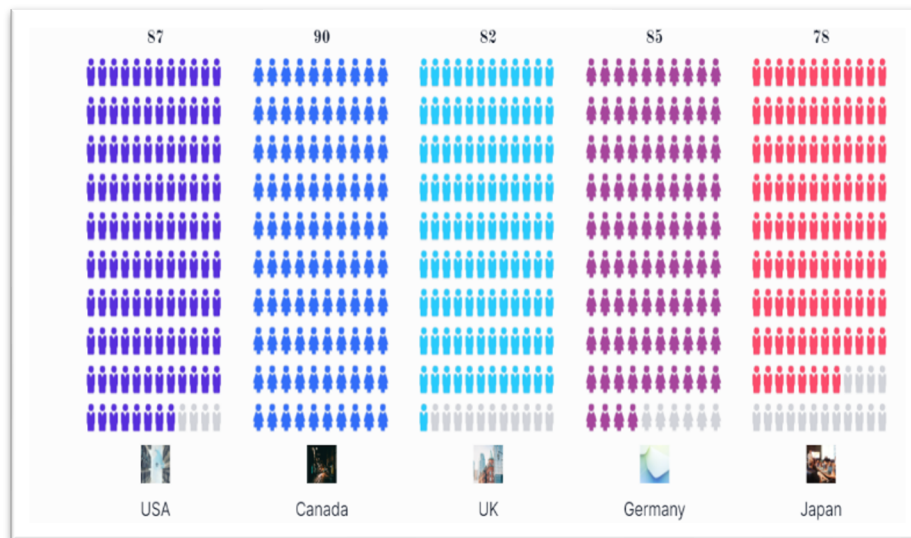
Language barriers also present obstacles for non-English speaking citizens in accessing voting information and ballots. Providing language assistance and ensuring that voting materials are available in multiple languages can help mitigate these barriers and promote inclusivity in the electoral process.

Addressing these challenges requires a concerted effort to protect and expand voting rights for all citizens. It is essential to combat voter suppression, engage and mobilize young voters, and uphold the integrity of the democratic process to ensure that every voice is heard in our democracy (Sloane, 1895).

2.8 COMPARATIVE ANALYSIS OF VOTING RIGHTS AROUND THE WORLD

Comparing voting rights across different countries, I am struck by the variations in protections and access to the democratic process. The United States, with a score of 87, reflects a relatively high level of voting rights protection. In contrast, countries like Canada, with a score of 90, demonstrate strong voting rights protections, while the UK, Germany, and Japan show varying levels of protection, with scores of 82, 85, and 78, respectively (Burchard, 2014).

This comparative analysis underscores the importance of vigilance in protecting and expanding voting rights globally. While progress has been made, challenges such as voter suppression, disenfranchisement, and gerrymandering persist, highlighting the need for ongoing advocacy and reform to ensure fair and inclusive democratic processes worldwide (Burchard, 2014).



Graph 2 – Comparative analysis of voting rights around the world

Source: Compiled by the author based on historical data from various reputable sources.

2.9 TECHNOLOGY'S INFLUENCE ON DEMOCRACY : A CRITICAL ANALYSIS

Technology has profoundly impacted democratic processes, reshaping how citizens engage with politics and how governments operate (Freedom House, 1941). The rise of social media, in particular, has transformed political communication, allowing for rapid dissemination of information and enabling citizens to connect with each other and with political leaders. However, social media platforms have also been criticized for facilitating the spread of misinformation and echo chambers, where individuals are only exposed to information that aligns with their existing beliefs (Freedom House, 1941).

Furthermore, technology has raised concerns about the integrity and security of electoral processes. The use of electronic voting machines and online voting systems has made voting more convenient but has also raised questions about the vulnerability of elections to manipulation and hacking. Ensuring the integrity of elections in the digital age requires robust cybersecurity measures and a thorough understanding of the ethical implications of using technology in democratic processes (Freedom House, 1941).

Despite these challenges, technology has the potential to enhance democratic participation and transparency. For example, online platforms can be used to crowdsource policy ideas and gather feedback from citizens, allowing for more inclusive and responsive governance. Additionally, technology can be used to improve voter education and engagement, making it easier for citizens to understand complex political issues and participate meaningfully in democratic processes.

In the digital age, the ability to navigate online political discourse and critically evaluate information is essential for effective democratic participation (Freedom House, 1941). Digital literacy encompasses a range of skills, including the ability to assess the credibility of sources, recognize bias, and navigate complex online environments. Developing these skills is crucial for engaging in meaningful civic dialogue and combating the spread of misinformation.

Educational initiatives and awareness campaigns can play a key role in promoting digital literacy and empowering citizens to participate in online political discourse responsibly. By providing individuals with the tools and knowledge they need to navigate the digital landscape, we can foster a more informed and engaged citizenry.

3. CONCLUSIONS

In conclusion, this article has delved into the intricate relationship between democracy and technology in the modern era, focusing on the evolution of voting rights and the emergence of digital platforms as influential tools in shaping democratic processes. Through an exploration of voting rights' historical journey, we have gained valuable insights into the foundations of democratic principles and the continuous struggle for inclusivity and representation.

The analysis of technology's impact on democracy has highlighted both its transformative potential and its inherent challenges. While digital platforms have democratized access to information and facilitated global political discourse, they have also introduced new vulnerabilities, such as misinformation and cyber threats, which necessitate a reevaluation of traditional democratic safeguards.

Moreover, this article has emphasized the importance of developing critical digital literacy skills to navigate the complexities of online political discourse. In an era where information is abundant but often misleading, the ability to discern truth from falsehood is paramount for meaningful democratic engagement.

Looking ahead, the future of voting and democracy will undoubtedly be shaped by technological advancements. As we move forward, it is crucial to embrace these changes while also safeguarding the integrity of democratic processes. By fostering a culture of digital literacy and civic engagement, we can ensure that democracy in the digital age remains vibrant, inclusive, and resilient.

REFERENCES

- Sloane, W. M. (1895). History and Democracy. *The American Historical Review*, 1(1), 1-23. [Online]. Available at: <https://doi.org/10.2307/1834013>
- Freedom House(1941). Technology's Influence on Democracy: A Critical Analysis. [Online]. Available at: <https://freedomhouse.org/issues/technology-democracy> [Accessed on April 28, 2024].
- King Jr, M. L. (1965). Address at the Conclusion of the Selma to Montgomery March. Montgomery, Alabama.
- Anderson, C. J. (2000). Economic voting and political context: a comparative perspective. *Electoral studies*, 19(2-3), 151-170.
- Gerring, J., Kingstone, P., Lange, M., & Sinha, A. (2011). Democracy, history, and economic performance: a case-study approach. *World Development*, 39(10), 1735-1748.
- Burchard, S. M. (2014). Defining, Describing, and Measuring Democracy. In *Democracy Trends in Sub-Saharan Africa, 1990 to 2014* (p. Page 3-Page 10). Institute for Defense Analyses. <http://www.jstor.org/stable/resrep23583.5>
- Acemoglu, D., & Robinson, J. A. (2000). Why did the West extend the franchise? Democracy, inequality, and growth in historical perspective. *The quarterly journal of economics*, 115(4), 1167-1199.
- World Economic Forum, 2024 is a record year for elections, World Economic Forum, [World Economic Forum \(weforum.org\)](https://www.weforum.org), [Accessed on May 9, 2024].
- Civil Rights Movement A&E Television Networks. (2009). [Online]. Available at: <https://assets.editorial.aetnd.com/uploads/2009/10/civil-rights-movement-gettyimages-53016748.jpg> [Accessed on April 28, 2024].
- Wikimedia Commons. Early Voting Systems [Online]. Available at: https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/f/f1/Discurso_funebre_pericles.PNG [Accessed on April 28, 2024].
- Wikimedia Commons. Votes for Women [Online]. Available at: https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/9/92/Annie_Kenney_and_Christabel_Pankhurst_%28croppe_d%29.jpg [Accessed on April 28, 2024]

Educating Youths on Fake News and Online Disinformation: A Comprehensive Approach

Vlasis Manolias¹

¹ Metropolitan College, manolias@akmi-international.com

Abstract

This study aimed to develop an educational course targeting youths to enhance their abilities in identifying and combatting fake news and online disinformation. The research question focused on devising effective strategies to educate youths on recognizing and addressing misinformation. Primary sources and European Union documents were utilized in a literature review, emphasizing the societal and democratic significance of mitigating the spread of fake news. The resultant online course spans two hours and covers fundamental topics such as the nature of fake news, its societal impact, and strategies for detection and mitigation. Learners will engage with both local and global sources to critically evaluate examples of misinformation. Additionally, a six-hour offline course offers practical experience in crafting awareness materials and encourages participants to disseminate their knowledge within their communities. Through a blend of theoretical instruction, practical exercises, and interactive elements, this course aims to furnish learners with a comprehensive understanding of fake news and equip them with the skills to combat its proliferation. By fostering critical thinking and active participation, the course seeks to empower youths to mitigate the influence of fake news in educational settings and beyond, contributing to a safer, more equitable, and democratic society.

Keywords: youth education ; Fake News ; Disinformation; Critical Thinking; Media Literacy

1. INTRODUCTION

In the recent past, the emergence of social media sparked hope for its potential to democratize access to economic and political opportunities, foster collective action, and enable diverse forms of self-expression. This led to extensive discourse and scholarly exploration, merging established knowledge in mass media, economics, and social movements with the capabilities of this new communication platform (Guess & Lyons 2020). However, subsequent political upheavals and elections have shifted perceptions, with Facebook and Twitter being more commonly associated with the proliferation of "fake news" and propaganda, rather than as tools for positive societal change (Guess & Lyons, 2020).

2. COURSE DESCRIPTION

2.1. WHAT IS FAKE NEWS?

Although numerous definitions of fake news have been proposed, a universally accepted definition remains elusive. Some definitions adopt a narrow scope, characterizing fake news as deliberately false or misleading information disseminated through various media channels, including broadcast and social media platforms (Kavanagh & Rich, 2018; Zimdars & McLeod, 2020). Conversely, broader definitions encompass a spectrum of misinformation and disinformation. Misinformation pertains to false information devoid of malicious intent, while disinformation entails intentionally deceptive content designed to manipulate, harm, or misguide individuals, organizations, or nations. Additionally, malinformation refers to distorted information based on truth, often exaggerated to mislead and potentially cause harm (Frankl, n.d.).

Misinformation, unlike rumors or conspiracy theories, alters widely accepted and verifiable facts. While falsehoods pose epistemological dilemmas, particularly concerning experiences mediated beyond direct perception, empirical studies typically focus on claims directly verifiable or endorsed by expert consensus, despite ongoing controversies.

In contrast to misinformation, disinformation involves the deliberate dissemination of false information with the intention to deceive. This encompasses organized endeavors, particularly by political entities, to disseminate misleading content, commonly referred to as "fake news." Furthermore, propaganda, defined as information aimed at garnering support for one political faction over another, encompasses the breadth of deceptive communication strategies.

2.1.1. CONSEQUENCES OF MISINFORMATION AND FAKE NEWS

The rapid proliferation of fake news and disinformation online yields profound and far-reaching consequences. Primarily, it undermines trust in media institutions, fostering skepticism toward established sources of public information and democratic processes such as elections (Baptista & Gradim, 2022). This widespread dissemination of false information not only engenders confusion and discord among the populace but also erodes the foundation of democratic systems, diminishing confidence in recognized institutions.

Moreover, specific societal groups, such as Muslims, migrants, and Roma, become targets of extremist ideologies, exacerbating social tensions and inciting violent acts (Media Diversity Institute, n.d.; Szakács & Bognár, 2021). Beyond societal discord, these campaigns pose threats to national security and overall societal well-being, providing fertile ground for potential criminal activities and challenging efforts to maintain public safety (Olteanu et al., 2018).

The digital realm, in its unbridled dissemination of false narratives, facilitates the propagation of harmful conspiracy theories and hate speech (Siegel, 2020). Individuals subjected to online targeting, particularly on forums and social media platforms, often face attacks rooted in factors such as ethnicity, physical attributes, sexual orientation, socioeconomic status, or gender.

In the realm of health, misinformation can have detrimental effects, influencing decision-making regarding health-related issues such as anti-vaccination or treatment of illnesses through non-scientific methods and unaccredited information sources, ultimately impacting public health outcomes (Guess & Lyons, 2020; Swire-

Thompson & Lazer, 2020). This misinformation about health issues, including the spread of false information regarding Covid-19, also fuels tendencies toward racism against vulnerable groups such as Muslims (Birmingham City University, n.d.).

Moreover, this misinformation extends its impact to academia, compromising research quality and potentially impairing academic performance (Plaza, 2023). Plaza's study revealed that exposure to fake news significantly influenced students' political perspectives, often leading to polarization and the adoption of misinformed beliefs. Additionally, fake news can disrupt critical thinking and propagate inaccurate information within academic circles, while demographic disparities, particularly age, render younger students more susceptible to its effects due to their increased reliance on digital media channels.

Furthermore, misinformation contributes to individual radicalization and manipulates public opinion, influencing perceptions and decisions to achieve ideological, social, religious, or economic goals. Ultimately, the prevalence of false information hinders individuals' ability to discern and access authentic and accurate information, complicating the pursuit of truth.

2.1.2. THE LINK BETWEEN FAKE NEWS AND RADICALIZATION

The influence of misinformation, particularly when employing divisive rhetoric and evoking strong emotional responses, profoundly shapes individuals' reactions, notably in the propagation of violent extremism driven by ideological, social, religious, or economic objectives.

Moreover, individuals with specific vulnerabilities are particularly susceptible to radicalization due to the dissemination of fake news (Roberts-Ingleson & McCann, 2023). These vulnerabilities include feelings of self-uncertainty, limited cognitive flexibility characterized by rigid or dichotomous thinking patterns, harboring perceived or actual grievances, and experiencing social exclusion.

Additionally, the presence of social homogeneity within online spaces, known as "echo chambers," exacerbates susceptibility to radicalization. These echo chambers, by reinforcing similar beliefs and ideologies, particularly on social media platforms, create an environment that amplifies the impact of misinformation and divisive narratives, further intensifying susceptibility to radicalization among certain individuals.

Examples of real-world incidents illustrate the consequences of radicalization facilitated by online misinformation. In both Europe and the USA, a prevailing narrative of perceived threats to "national identities" has been linked to far-right domestic terrorism, anti-migration sentiments, and the dissemination of hate speech and propaganda (Siegel, 2020; Roberts-Ingleson & McCann, 2023). Studies investigating the relationship between online hate speech and physical violence have shown that areas with increased social media usage during periods of heightened anti-refugee sentiments online experience a disproportionate rise in anti-refugee hate crimes (Muller & Schwarz, 2017; 2019).

Furthermore, instances of propaganda and fake news targeting ethnic or religious minorities have been documented historically, such as radio propaganda fostering anti-Semitic violence in Nazi Germany and hate radio during the Rwandan genocide (Adena et al., 2015; DellaVigna et al., 2014; Yanagizawa-Drott, 2014). Numerous arguments posit a direct correlation between online hate speech and hate crimes, with perpetrators often attributing their actions to the influence of online communities (Siegel, 2020).

Moreover, violent incidents spurred by social media are not confined to Europe and the USA but also occur in regions like Asia, the Arab world, and Sub-Saharan Africa. For example, the use of social media by ISIS to propagate propaganda has incited societal turbulence and violence, while disinformation campaigns against minorities in South Asia have fueled tensions and attacks against vulnerable communities (Alava et al., 2017; EFSAS, 2021). Despite these challenges, youth activism against propaganda is also facilitated and promoted through social media platforms (Alava et al., 2017).

2.1.3. HOW TO DEVELOP CRITICAL THINKING AND MEDIA LITERACY

The regulation of online misinformation poses significant challenges but is essential for upholding democratic principles and protecting human rights. Various methods and approaches exist to combat misinformation, with initiatives undertaken by societies, governments, social media platforms, and individuals, including efforts by the European Commission (European Commission, 2017).

A fundamental approach involves empowering internet users to modify their online behaviors to reduce susceptibility to false beliefs stemming from deceptive assertions. This includes developing critical thinking and media literacy skills to enable users to assess information critically (Frasser Hall Library, n.d.; Babii, 2020; University of Exeter, n.d.). Evaluating the underlying agenda of news stories, scrutinizing emotional narratives, and interrupting the reflex to share outrage-inducing posts are essential steps in mitigating the spread of misinformation (Babii, 2020).

Fact-checking before sharing social media posts, regardless of the source's perceived credibility, is crucial to promote truthfulness and combat the dissemination of false information. Scrutinizing the sources of information, especially those relying on anonymous or single sources, helps discern the credibility of narratives presented (Brown, 2021).

However, challenges persist, including algorithmic regulations and epistemic networks perpetuating the dissemination of fake news or dubious quality sources, as well as individuals' overconfidence and bias towards information that aligns with their viewpoints (Brown, 2021; Pronin et al., 2002).

Social media companies can contribute by modifying their platforms to limit the exposure of misleading content and advocating for governmental implementation of laws penalizing individuals involved in disseminating misinformation (Brown, 2021). Ultimately, a multi-faceted approach involving collaboration between stakeholders is necessary to effectively combat the spread of fake news and misinformation online.

3. COURSE RESULTS

In the pursuit of combating misinformation and fake news, fostering critical thinking and media literacy stands pivotal in our democratic society. The regulation of misinformation online signifies a vital stride towards safeguarding the tenets of democratic citizenship and collaborative efforts across societies, governments, and digital platforms become imperative to shield people against falsehoods. Developing critical skills remains paramount, equipping individuals with the ability to discern deceptive information and critically assess sources. However, challenges persist as emotional narratives often sway opinions, necessitating cautious evaluation and fact-checking to counter the manipulation tactics employed by propagandists. While hurdles exist within our epistemic network and the digital realm, fortifying critical thinking, media literacy, and advocating for regulatory measures form the bedrock of our collective endeavor to combat fake news and uphold the essence of democratic citizenship and human rights.

COURSE ACTIVITIES (ONLINE AND OFFLINE)

3.1. ONLINE ACTIVITY 1: FAKE NEWS: SPOT THEM!

3.1.1. LEARNING OBJECTIVES

The learning objectives of the activity will be for the learners to:

1. Develop the skill to distinguish between credible and misleading information through quiz, focusing on identifying characteristics of fake news articles.
 2. Enhance critical thinking abilities by locating reputable websites within their countries that validate instances of fake news and presenting one example to fellow students, demonstrating adeptness in source evaluation.
 3. Cultivate the capacity to assess the credibility of online sources by identifying markers of bias, anonymity, or corroborative evidence in their pursuit to verify fake news claims.
-

4. Develop proficient communication and presentation skills through the presentation of a selected fake news to their fellow students.

3.1.2. LEARNING OUTCOMES

After the completion of the online activity, learners will be able to:

- Differentiate between credible and misleading information
- Use trustworthy websites in their respective countries that debunk or provide evidence of fake news.
- To evaluate and analyze news sources critically through the assessment of the reliability and credibility of various online sources identifying factors such as biased information, anonymous sources, or lack of corroborating evidence to present fake news in effective way

3.1.3. ACTIVITY DESCRIPTION

The introductory part of the online activity will be through the Slido and participants will need to answer to the following question:

“What the fake news are?”

After the course, participants will go on with the following steps of the online activity:

The first part of activity will be for participants to answer the quiz about specific fake news and they will read the info which debunk each fake news, provided by the Guardian: <https://www.theguardian.com/guardian-foundation/2022/apr/14/fake-or-real-headlines-quiz>.

After the completion of the quiz the participants will share their results and they will take part in an open facilitated discussion answering the following questions:

1. Which headline did impress you more and why?
2. Can you think of any other example of news which was proven fake?

In the second part of the activity, students will check the following fact-checking websites:

Check the following fact checking websites:

- Snopes.com [<https://www.snopes.com/>]
- The Poynter Institute [<https://www.poynter.org/>]
- Politifact.com [<https://www.politifact.com/>]
- Factchecker.org [<https://www.factcheck.org/>]
- Hoax-Slayer [<https://mediabiasfactcheck.com/hoax-slayer/>]
- The Internet Archive Wayback Machine [<https://web.archive.org/>]
- <https://www.channel4.com/news/factcheck>
- <https://fullfact.org/facts/>

Source: <https://www.uvic.ca/retirees/assets/docs/fake-news-ppt-presentation-updated.pdf>, p.24

Participants will be divided into groups and they will check one of the aforementioned websites. Then they can choose one of the provided debunked fake news and mention it to their fellow students.

Afterwards, the participants will be divided into national teams and they will search for national-level websites for tackling fake news. An example from Greek context is provided below:

Greek website about fake news: <https://www.ellinikahoaxes.gr/about-us/>

This website is member of the following worldwide networks: International Fact-Checking Network (IFCN): <https://ifcncodeofprinciples.poynter.org/signatories>; European Observatory against Disinformation: <https://www.disinfobservatory.org/the-observatory/>

Participants as a sub-group will search for websites within their country and they will write them down in a Google Doc which will be shared to them developing a list of trustworthy websites which reveal the truth for fake news spread in their countries.

3.2. OFFLINE ACTIVITY : THE EFFECT OF FAKE NEWS

3.2.1. LEARNING OBJECTIVES

The learning objectives of the offline activity:

- Participants will actively participate in forum discussion
- Participants will learn through video attendance about how the fake news works and affects us.
- Participants will learn how to discern fake news by researching credible sources and applying critical reflection techniques, fostering an understanding of identifying and evaluating misleading information.
- Participants will learn how to find and develop diverse media (videos, stories, music, etc.) aimed at combating hate speech and spreading awareness, fostering a proactive approach towards tackling fake news.
- Participants will learn how to collaborate and present content about fake news.

3.2.2. LEARNING OUTCOMES

After the completion of the activities, the learning outcomes of the participants will be:

- Consistent participation and engagement in forum discussions and activities, showcasing comprehension of the content covered in videos.
- Adeptness in recognizing fake news by employing critical reflection strategies, substantiating the identification with credible sources, and presenting findings coherently.
- Development of multimedia material aimed at challenging hate speech, presenting explanatory notes that contextualize the created content for effective dissemination.
- Effective teamwork for creating and delivering presentations that effectively communicate the chosen activity's content, fostering collaboration and presentation skills.

3.2.3. ACTIVITY DESCRIPTION

The offline activity will be divided into 3 parts:

1st part: Video attendance and answer to questions in the forum of the platform or in a Google jamboard (½ hour)

2nd part: Video attendance and answer to questions in the forum of the platform or in a Google jamboard (½ hour)

As for the 3rd part, participants will be grouped into subgroups of max. 5 people each and they will choose one of the 2 following activities:

3a. "Recognize fake news" in which they will need to find a source with fake news (The websites for tackling and debunking fake news can provide the relevant information). Later, they will need to write one case of fake news they found.

Then participants will answer to the following question:

- How did you recognize that fake news is fake?
- Follow the critical reflection part of the course content to find some tips!

The final step is to create a short presentation through Canva, Google slides, Powerpoint or any other tool and share it with fellow students.

The duration of this activity will be 5 hours.

The alternative sub-activity as the 3rd part is:

3b. "Stop fake news!" in which participants will need to develop one of the following options to produce or find material about tackling fake news:

-Video or photo creation. Videos or images which make fun of or raise awareness on phobias about disinformation (Islamophobia, homophobia, etc.).

- Storytelling. Social media or blog posts that tell a personal story of xenophobia or relying on stereotypes.
- Music/Movies. Share songs or movies to challenge hate speech against vulnerable groups of people (immigrants, ethnic or religious groups, people with disabilities etc.).

Participants will need to provide their fellow students with some explanatory notes about the material they will develop and share it with them.

The duration of this activity will be 5 hours.

3. REFLECTION AND FUTURE STEPS

In the Reflection and Future Steps section, participants will engage in a process of introspection and prospective planning, aimed at consolidating their comprehension of fake news and delineating actionable pathways for themselves and their communities.

They will be prompted to critically assess their pre-existing knowledge of fake news phenomena, identifying instances encountered prior to and during the course. Leveraging the critical thinking skills and media literacy competencies acquired, participants will scrutinize the mechanisms underlying the detection of fake news, reflecting on the discernment of credible sources, appraisal of information for biases and inaccuracies, and utilization of fact-checking methodologies to validate news authenticity.

Furthermore, participants will deliberate on proactive measures for mitigating fake news dissemination, contemplating individual practices and collective endeavors within community contexts. Such considerations may encompass the cultivation of media literacy education, cultivation of robust fact-checking habits, and cultivation of responsible information dissemination practices.

Moreover, participants will explore avenues for advocating media literacy, fostering constructive dialogues, and supporting others in developing critical thinking capacities. By engaging in these reflective exercises, participants will fortify their comprehension of fake news dynamics and chart pragmatic courses of action to foster a more informed and resilient societal fabric, thus contributing to the mitigation of misinformation propagation.

ACKNOWLEDGEMENTS

This work has been developed with the financial support of the project VirtuEU – Virtual Exchanges in Higher Education and Youth (ERASMUS-EDU-2022-VIRT-EXCH-IPA, Proposal number 101111907).

BIBLIOGRAPHICAL REFERENCES

- Adena, M., Enikolopov, R., Petrova, M., Santarosa, V., & Zhuravskaya, E. (2015). Radio and the rise of the Nazis in prewar Germany. *The Quarterly Journal of Economics*, 130(4), 1885–1939.
- Alava, S., Frau-Meigs, D., Hassan, G. (2017). *Youth and violent extremism on social research*. Retrieved from: <http://bit.ly/4c2xBTC>.
- Babii, A.-N. (2020). The use of critical thinking against fake news. *NORDSCI Conference*. Retrieved from: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED616249.pdf>
- Baptista, J.P. & Gradim, A. (2022). Online disinformation on Facebook: the spread of fake news during the Portuguese 2019 election, *Journal of Contemporary European Studies*, 30:2, 297-312, DOI: 10.1080/14782804.2020.1843415.
- Birmingham City University (n.d.). *COVID-19 sparks online Islamophobia as fake news and racist memes are shared online, new research finds*. Retrieved from: <https://www.bcu.ac.uk/about-us/coronavirus-information/news/covid-19-sparks-online-islamophobia-as-fake-news-and-racist-memes-are-shared-online-new-research-finds>
- Brown, É. (2021). Regulating the Spread of Online Misinformation. In: Hannon, M. & de Ridder, J. (Eds.) *The Routledge Handbook of Political Epistemology*. Routledge Handbooks.
- Del Vigna, F., Cimino, A., Dell’Orletta, F., Petrocchi, M., & Tesconi, M. (2017). Hate me, hate me not: Hate speech detection on Facebook. In Armando, A., Baldoni, R., & Focardi, R. (Eds.), *Proceedings of the First Italian Conference on*

-
- Cybersecurity (ITASEC17), (pp. 86–95). Venice: CEUR.Google Scholar
- EFSAS (2021). *The role of fake news in fueling hate speech and extremism online; Promoting adequate measures for tackling the phenomenon*. European Foundation for South Asian Studies (EFSAS).
- European Commission (2017, September 9th). *Tackling online disinformation*. Retrieved from: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/online-disinformation>
- Frankl, M. (n.d.) *Fake News, Mis-information, Dis-information, and Mal-information* [Presentation]. Retrieved from: <https://www.uvic.ca/retirees/assets/docs/fake-news-ppt-presentation-updated.pdf>
- Frasser Hall Library (n.d.). *Find Elections and Politics Information: Ways to avoid the spread of false info on social media*. Retrieved from: <https://library.geneseo.edu/ElectionsAndPolitics/SocialMediaLies>
- Guess, A., & Lyons, B. (2020). Misinformation, Disinformation, and Online Propaganda. In N. Persily & J. Tucker (Eds.), *Social Media and Democracy: The State of the Field, Prospects for Reform* (SSRC Anxieties of Democracy, pp. 10-33). Cambridge: Cambridge University Press.
- Kavanagh, Jennifer, and Rich, Michael D. Truth Decay (2018). *An Initial Exploration of the Diminishing Role of Facts and Analysis in American Public Life*. Santa Monica, California: RAND, 2018
- Media Diversity Institute.(n.d.).<https://www.media-diversity.org/anti-muslim-hate-on-european-media/>
- Moskalenko, S., & McCauley, C. (2021). QAnon: Radical Opinion versus Radical Action. *Perspectives on Terrorism*, 15(2), 142–146. Retrieved from: <https://www.jstor.org/stable/27007300>
- Muller, K., & Schwarz, C. (2017). *Fanning the flames of hate: Social media and hate crime*. SSRN. Retrieved from: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3082972Google Scholar
- Muller, K., & Schwarz, C. (2019). *Making America hate again? Twitter and hate crime under Trump*. SSRN. Retrieved from: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3149103Google Scholar
- Olteanu, A., Castillo, C., Boy, J., & Varshney, K. R. (2018). *The effect of extremist violence on hateful speech online*. *arXiv.org*. Retrieved from: <https://arxiv.org/abs/1804.05704>Google Scholar
- Plaza, A.E. (2023). Mitigating the Impact of Fake News on Selected College Students. *International Journal of Advanced Research in Science, Communication and Technology*. 716-721. 10.48175/IJARSCT-12200.
- Pronin, E., Lin, D. Y. and Ross, L. (2002) The Bias Blind Spot: Perceptions of Bias in Self Versus Others', *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28(3), pp. 369–381.
- Roberts-Ingleson, E. M., & McCann, W. S. (2023). The Link between Misinformation and Radicalisation: Current Knowledge and Areas for Future Inquiry. *Perspectives on Terrorism*, 17(1), 36–49.
- Siegel, A. (2020). Online Hate Speech. In N. Persily & J. Tucker (Eds.), *Social Media and Democracy: The State of the Field, Prospects for Reform* (SSRC Anxieties of Democracy, pp. 56-88). Cambridge: Cambridge University Press.
- Swire-Thompson, B.& Lazer, D. (2020). Public Health and Online Misinformation: Challenges and Recommendations. *Annual Review of Public Health*, 41, 433-451.
- Szakács, J. & Bognár, É. (2021). *The impact of disinformation campaigns about migrants and minority groups*.Retrieved from: https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2014_2019/plmrep/COMMITTEES/INGE/DV/2021/07-12/IDADisinformation_migrant_minorities_EN.pdf
- University of Exeter (n.d.). *Fake News: Fighting fake news*. Retrieved from: https://libguides.exeter.ac.uk/fakenews/fight_it
- Vosoughi, S., Roy, D. and Aral, S. (2018). The Spread of True and Fake news Online. *Science*, 359 (6380), pp. 1146–1151.
- Yanagizawa-Drott, D. (2014). Propaganda and conflict: Evidence from the Rwandan genocide. *The Quarterly Journal of Economics*, 129(4), 1947–1994.
- Zimdars, M., & In McLeod, K. (2020). *Fake news: Understanding media and misinformation in the digital age*. Retrieved from <https://librarysearch.temple.edu/catalog/991037538023703811>
-

Kosovo's EU Integration: Progress, Challenges, and the Road Ahead

Valon Murati¹ & Rrezart Dema²

¹ Universum International College, valon.murati@universum-ks.org

² Universum International College, rrezartdema@universum-ks.org

Abstract

This paper examines Kosovo's efforts towards European Union (EU) membership. Declaring independence in 2008, Kosovo faces a unique path due to ongoing recognition disputes with some EU members. Despite this hurdle, Kosovo has demonstrably advanced its EU candidacy. The signing of the Stabilization and Association Agreement (SAA) in 2016 marked a significant step, followed by visa liberalisation in 2024. Kosovo's formal membership application in December 2022 underscores its commitment to the EU project. However, challenges remain. Continued progress in rule of law, economic development, human rights, and dialogue with Serbia are crucial. This paper analyses these developments and proposes strategies for navigating the complexities of Kosovo's EU integration process. Employing a qualitative methodology focused on document review, this research will analyse official documents, policy reports, and relevant academic literature. Understanding Kosovo's EU integration process is crucial for policymakers, scholars, and the international community invested in the Western Balkans' stability and democratic development. This research will contribute valuable insights into the key factors influencing Kosovo's path towards the EU, offering recommendations to navigate the challenges and opportunities that lie ahead.

Keywords: Kosovo; EU; Accession; Progress; Challenges; Western Balkans

1. INTRODUCTION

After declaring independence, the aim for the Republic of Kosovo remains European Union (WU) integration. It must be emphasised that this process is expected to be greatly impactful for the future of the country as it will impact the country politically, economically and even socially (Tare, 2023). With this process being an important impetus for general reform, this has led the country of Kosovo to take action in order to ensure that the various administrative practices, legal framework and institutional mechanisms are in alignment with the EU standards. Such changes are important as they ensure greater democratic, more awareness regarding human rights, rule of law, and, perhaps more importantly, greater economic progress. Perhaps, one of the primary significant steps in the road toward EU accession was achieved in 2015 when the country of Kosovo became a signatory of the SAA (Stabilization and Association Agreement) with the European Union. This agreement was particularly important as it clarifies the necessary steps that the Republic of Kosovo ought to take in order to better meet the requirement toward the accession to the EU (Tare, 2023).

Nevertheless, the journey toward EU accession has had its fair share of problems for the Republic of Kosovo. These issues have generally been related to organised crime, corruption and even issues related to governance throughout the years (International Monetary Fund, 2022). In addition to these issues, the Republic of Kosovo has in fact been characterised by relevant socio-economic issues that tend to bring further complication toward the EU accession process. Particularly significant in this regard have been the dividing atmosphere between the Kosovo Albanians and Serbs which have in fact been a major issue in many of the processes associated with progress toward European integration. This has been mainly present in those circumstances in which certain agreements have needed to be accepted by the population.

While there are significant hurdles related to the EU accession process, the country of Kosovo is committed to its main aim of being a EU member state. In this regard, Kosovo has been working to address the above mentioned issues. In fact, addressing such challenges remains the ultimate goal of the country if the aspiration to join the EU might still be in place. This willingness to work toward the EU has been visible in the efforts made by the country of Kosovo to be part of different regional initiatives which in fact are key requirements for EU accession (Krasniqi 2020).

It must be noted that EU membership serves as a great incentive for the economic future of the country. More specifically, accession to the EU provides relevant economic benefits as a result of increased trade and foreign direct investment. Further, businesses of the Republic of Kosovo through accession are expected to greatly benefit from a wider European market which would then positively influence job creation and economic growth in general. In addition to this, Kosovar consumers are expected to benefit from a greater variety of products and services and maybe lower prices as a result of the greater competition.

Political stability is also an important factor that is expected to be impacted by the EU accession. This process is expected to bring more political stability as then the country of Kosovo would be part of the solid legal framework of the European Union. Also, from a broader perspective, Republic of Kosovo would also benefit from the core values and principles of the European Union which consist of human rights, rule of law and democracy. It follows that operating within such an environment is expected to enhance the current levels of democracy in the Republic of Kosovo.

EU membership is expected to positively influence the country of Kosovo also from a social and cultural perspective. More specifically, this process would in fact allow the amalgamation of a variety of ideas that derive from the contact with the EU. The process also has been deemed as beneficial to the educational opportunities for the youth of Kosovo. As shown by the visa liberalization process enacted in January 2024, free movement has been deemed to be a key factor toward cultural integration of Kosovo and the legitimization process of the European Union to the population. In this regard, it can be inferred that the process of EU integration is expected to provide a better future for the country and its citizens. While the difficulties are visible, there are great incentives for the implementation of such processes.

As noted, the main aim of this paper is to provide a better understanding of Kosovo's EU accession process. The paper will analyse the benefits, difficulties and some of the challenges that are expected to derive from this process. More specifically, the focus will be on the road toward the EU accession process and not the aftermath of this. Therefore, the hypothesis for this paper is that although there are clear benefits associated with the EU accession, the impact of the process has been.

2. LITERATURE REVIEW

2.1. POTENTIAL BENEFITS OF EU INTEGRATION

There are a variety of benefits associated with the EU accession process for the country of Kosovo. A recent study by Tare reaffirms the fact that aspirations to join the European Union tend to advance efforts in regards to the rule of law and the health of democracy (2023). This proposition is in accordance with Krasniqi's claim that EU membership would positively influence the process of the establishment of democratic institutions and would also further solidify the rule of law. More importantly, the harmonisation of regulation and laws in accordance with the EU standards serves as a beneficial factor for the strengthening of democratic institutions which then positively affects the concept of transparency in our institutions (European Commission, 2023). In this regard, it could be argued that this would also serve as beneficial to the current socio-economic and political environment in general.

EU integration has also been associated with relevant economic benefits. Simply the fact of joining the European Market which comprises at least 500 million consumers would greatly enhance the trade possibilities for the Kosovar businesses (European Commission, 2023). As a result of this presence in this major market, there exists the possibility for a significant rise in exports which then would also produce an increase in foreign direct investment thus ultimately positively impacting economic growth (Tare, 2023). Of course, this would also improve the position of consumers in the Republic of Kosovo due to the access to a greater variety of goods and better prices (Tare, 2023). More importantly, being a state member of the European Union means that countries tend to receive funds which then tend to positively influence the development infrastructure, education and other relevant sectors that ultimately enhance economic growth (Novotna, 2020).

Integration to the European Union has also been linked to significant long-term benefits for the human capital development of Kosovo. The access to a wide range of opportunities that are associated with the integration of the EU is expected to enhance the socio-cultural development of the Kosovar citizens (Krasniqi, 2020). This integration is relevant as integration to such mechanisms has been deemed as important for the greater socio-cultural development of Kosovar citizens.

2.2. CHALLENGES AND HURDLES ON THE ROAD TO ACCESSION

While there are obvious benefits to the EU accession for the Republic of Kosovo, the process itself has been deemed rather challenging. In fact, there are significant problems that hamper the road toward the EU accession. According to a recent report by the International Monetary Fund, there are significant problems in areas such as corruption, possible organised crime and consistent issues dealing with inappropriate governance that tend to present significant issues and which prove to be rather detrimental to the economic progress of the country and which further damage the trust that people have in their institutions (IMF, 2022). Transparency International's 2023 Corruption Perception Index has ranked the Republic of Kosovo 99th out of 180 countries. This itself represents a very challenging issue with which the country of Kosovo continues to keep struggling (Transparency International Kosovo, 2023).

The accession process does also face significant challenges when it comes to the current ethnic divisions mainly associated with the Serbian minority. There is an ongoing possibility for tensions between the Kosovo Albanians and Kosovo Serbs which further exacerbates the environment for the greater or more fluid reform progress which might also call for greater levels of popular legitimacy (Tare, 2023; Krasniqi, 2020). In addition

to this, the differences between various regions in the Republic of Kosovo tend to generate problems in achieving more coherent and perhaps more integrated approaches in regards to the efforts related to EU accession.

Particularly problematic for the Republic of Kosovo has been the ongoing territorial dispute with Serbia. This has been a major obstacle as in order to earn the full membership of European Union, there is a need for full normalization of relations with Serbia. While the process has been facilitated by the European Union, there has only been limited success for the both countries (Krasniqi, 2020). Furthermore, as it pertains to the international community, the country of Kosovo has also been negatively affected by the limited international recognition of its independence with this including several EU member states. This rather limited support by the international community is another relevant obstacle on the path to EU accession.,

Another aspect of Kosovo's accession to the European Union remains the acknowledgement of the process by the public opinion. While, in general, there is great acceptance when it comes to the EU membership by the Kosovar opinion, people remain rather uninformed regarding the real implications associated with being part of the European Union (Krasniqi, 2020). It is therefore necessary for greater research in order to ensure that the process is EU accession is backed up by the necessary popular legitimacy.

2.3. PRACTICAL EFFORTS TOWARD EU ACCESSION

As discussed throughout the paper, the process of EU accession means that the Republic of Kosovo needs to address many of the internal issues. Meanwhile, this process also requires for the most effective strategies to be adopted in order for greater success possibilities. The following strategies remain key in this regard.

It must be noted that European Union plays an important role in supporting Kosovo's efforts toward EU accession. This is accomplished through the relevant financial assistance that is expected to be directed toward the promotion of relevant political, economic, infrastructural reforms. In addition to this the package also covers the enhancement of current institutions (Novotna, 2020). In addition to this, European Commission has prepared an enlargement package for the year 2023 and this significant funding package includes Kosovo. (European Commission). Furthermore, the EU is also a key facilitator for the needs of the dialogue between Kosovo and Serbia which is in fact one of the most crucial steps for the normalization of relation between the two countries and ultimately for the accession process.

There is also an important incentive for the country of Kosovo to maintain stable relations with other Balkans countries. In this regard, it is vital for the Republic of Kosovo to work with other regional partners in order to further strengthen the cooperation, enhance economic integration, promote greater cross-border cooperation and to ultimately have a positive impact on the greater stability of the Balkans (Lutolli & Urljčanović, 2022). In regards to the cooperation efforts, initiatives such as Western Balkans Common Market and Regional Youth Cooperation Office serve as important mechanisms for the promotion of collaboration which ought to contribute toward a more suitable environment for the EU integration efforts.

As discussed earlier, there is a need for a broader consensus when it comes to popular acceptance of the accession process. In line with the earlier argument, there is also a need for the activation of civil society organisations which have the potential to raise awareness among the public opinion by promoting various discussion and thus helping mobilize support for the forthcoming reforms in relation to this process (European Commission, 2023).

2.4. THE GAP IN LITERATURE: MEASURING THE IMPACT OF EU ACCESSION EFFORTS

While it can be stated that there is relatively enough research on the topic of Kosovo's accession efforts toward the European Union, it must be made clear that there is need for further research. In fact, it is very necessary for more information as to what is the real impact of the EU accession process on the most relevant sectors which include education, healthcare and even infrastructure development. There is also more research on learning more regarding the public perception of Kosovo's efforts to join such mechanisms.

As hypothesised earlier in this paper, there is a lack of research on measuring the right impact of EU accession for the country of Kosovo. As mentioned earlier, while there is some discussion about expected benefits of EU accession in theory, there is in fact a lack of research that provides a clear measure of what have been the benefits for the Republic of Kosovo during this period. More specifically, there is a need for better understanding as to what have been the effects of this process on particular policy changes, institutional reforms and even how the process has been perceived by the public opinion.

It can therefore be concluded that while the efforts to join such mechanisms are associated with tangible benefits and tend to promise a better future for the Republic of Kosovo, there are significant challenges. In such circumstances, Republic of Kosovo ought to continuously adapt its strategies in order to effectively ensure that the country is in the right path toward its EU accession efforts.

3. METHODOLOGY

This paper has employed qualitative methodology in order to conduct the research. More specifically, the research for the needs of this paper has been carried out using the document review process. In order to come to conclusions over the impact of the European Union accession process of Kosovo, the paper has employed a vast number of recent sources from reputable publications mainly from European and international organisations. Such sources provide relevant secondary information that allows us to have a more objective view as to what has been the degree of accomplishments made by the Republic of Kosovo during this period. Meanwhile, such sources allow us to have a better view of the limitations of this process. In addition to these sources, the paper also employs articles that describe and evaluate Kosovo through many lenses. Finally, it can be concluded that by employing this variety of sources, we are better able to tell the practical effectiveness of the reforms and processes established as part of Kosovo's EU accession journey.

4. RESULTS

In accordance with the already established hypothesis, it seems that the impact of the EU accession efforts in the context of the country of Kosovo has been rather moderate at best. While there have been obvious benefits associated with the implementation of the process, there are also a variety of areas in which the progress of the Republic of Kosovo is lagging behind. It is therefore necessary to present a picture that takes into consideration several aspects of the progress made in the country of Kosovo and the relation of this progress to the implementation of EU accession efforts.

Kosovo's aspirations for European Union (EU) membership are not without obstacles. Despite ongoing efforts, the road to EU integration is fraught with challenges that hinder the immediate and tangible impacts of current accession endeavours. This essay delves into recent sources to examine the limitations facing Kosovo's EU accession process, focusing on issues of governance, regional dynamics, evolving EU policies, and socioeconomic factors.

According to the EU Report on Kosovo 2022 which was produced by the European Commission, there are significant problems for Kosovo as the country undergoes the process of accession. Such issues are present in significant areas such as law, corruption and perhaps most importantly economic development (European Commission, 2022). Of course, there has been progress in this regard but the level of progress has been rather limited. Issues related to corruption are of major importance and tend to impact governance and economic progress. Furthermore, the perceived inadequate rule of law tends to negatively affect current institutions such as judicial independence and law enforcement in general.

Furthermore, territorial issues mainly related to the continued tensions with Serbia represent a major obstacle for the Republic of Kosovo toward its path to EU accession. This situation has been exacerbated by other internal divisions (mainly as a result of Serbian minority) which pose an important challenge in achieving the right levels of political stability and further progress on EU accession efforts (Hoffman, 2023).

Bieber and Tocci provide an insightful analysis that explains the role of the European Union in accelerating reforms and development in the Republic of Kosovo. The analysis demonstrates that while there has been

both financial and political assistance in this regard, there have been various implementation challenges and even resistance to synch reforms. This has been associated with the lack of political will due to the dispersed interests of many parties. Such problems have in fact been detrimental to the EU efforts for positively impact Kosovo's governing institutions and general development (Bieber & Tocci, 2023).

Kosovo's accession process has also been seen in the broader context of EU enlargement dynamics. As the entire enlargement process has been affected by stagnation, this also played a role in hampering Kosovo's accession efforts to such a mechanism. There have been various delays in accession negotiations which have then led to uncertainties and challenges and have contributed to lower trust levels on the benefits associated with the EU accession process.

Reports prepared by the International Monetary Fund (IMF) on Kosovo provide us with valuable insights in regards to the social and economic effects of Kosovo's EU accession process. While as it has been seen in the paper, there are economic benefits associated with the accession process, there are various structural challenges that the economy currently faces and those include high levels of unemployment, poverty and high level of remittances (IMF, n.d.) It is therefore important for the Republic of Kosovo to undertake reforms in various areas which include education, infrastructure and development of the private sector.

Furthermore, the World Bank has also provided context over the most pressing issues in which the country of Kosovo needs further progress. This report is in line with the previous insights from the International Monetary Fund in regards to the major issues in areas such as education, governance and inadequate infrastructure. If there is no further progress on such areas, Kosovo will only have a limited benefit from the EU accession efforts particularly in the economic context.

Ultimately, the journey of Kosovo toward the European Union is characterized by significant challenges that tend to hamper the impact of current accession efforts. There are many challenges that ought to be overcome if the country of Kosovo is to make tangible progress in the path toward EU accession. Such problems are generally related to socioeconomic factors, evolving EU policies and even governance issues. Only when such issues are properly addressed, there could be progress toward the EU which in turn does also positively impact current and future levels of prosperity.

5. DISCUSSION

However, as it has been shown throughout the paper, the EU membership process for the country of Kosovo appears to be a rather complex process whose benefits are not always obvious. More specifically, while the accession to the European Union serves as a tool for greater political and economic stability, the process itself has been hampered by several obstacles that seem to slow down the progress and most importantly hinder the positive aspects associated with the efforts toward the EU accession process. In this regard, it is necessary to view this process from a rather diverse perspective that tends to include governance, dynamics related to other neighbouring countries, various EU policies and other relevant socio-economic factors.

There are several sources that display a rather worrisome situation. State corruption is definitely one of such pressing issues. While there has been progress for the country of Kosovo, there are important problems in areas such as corruption, the rule of law and most importantly issues related to the current limited economic development (European Commission, 2022). Corruption has been associated with weaker governance while also negatively impacting the economic growth of the country. On the other hand, the rather unstable rule of law has negatively impacted the credibility of Kosovo institutions thus proving to be detrimental to the current judicial system and law enforcement in general. Furthermore, another report by the Balkan Investigative Reporting Network (BIRN) demonstrates that EU integration is also greatly affected by the perceived corruption within the political elites of Kosovo and other issues related with the public administration. More importantly, there is a perceived lack of will to fight issues such as corruption which serves as another barrier for the right progress toward the EU (BIRN, 2023).

EU prospects have also been greatly affected by the internal issues dealing with the unresolved regional disputes. Such issues have been generally linked to the problems of Kosovo with Serbia in regards to

significant territorial disputes and important ethnic tensions that tend to produce actual roadblocks for the EU accession progress (Hoffman, 2023). In addition to this, various internal divisions have caused important political instability and this as a result has limited the capacity of the country to effectively implement reforms and thus to proceed further with the accession efforts. Recent research by Blerjana Krasniqi has in fact brought a wide variety of issues dealing with Kosovo's EU accession. This has been associated with problems such as: changing priorities of the European Union, increased levels of migration, security issues and further economic issues which tend to present new challenges for the Republic of Kosovo. The changing EU agenda is significant as it might present a new layer of problems for countries which fail to adapt to the changing circumstances and increasing demands (Krasniqi, 2023).

The European Policy Centre (EPC) warns that the EU's enlargement fatigue, fuelled by internal challenges and public scepticism, could further delay Kosovo's accession process (European Policy Centre [EPC], 2023). This stagnation creates a sense of uncertainty, diminishing the perceived benefits of EU membership for Kosovo (EPC, 2023). Addressing these issues requires comprehensive reforms and investments in education, infrastructure, and private sector development. Similarly, World Bank reports highlight areas where progress is needed for Kosovo to fully benefit from EU membership. Challenges in governance, education, and infrastructure remain significant barriers to sustainable development. Without addressing these fundamental issues, Kosovo's ability to leverage EU accession for economic growth and prosperity will be limited (World Bank, n.d.)

The issues related to EU enlargement are also of a very real nature. In fact, the European Policy Centre (EPC) that this "enlargement fatigue" coupled with other internal challenges and public opinion scepticism (European Policy Centre, 2023). This stagnation has added further insecurities over which are the real benefits of this process. Such issues coexist with other mainly socio-economic factors that greatly affect the accession process in the context of the Republic of Kosovo. Only when such barriers are properly addressed, the country of Kosovo might practically benefit from the accession process both in the present and near future.

6. CONCLUSIONS

This article attempted to shed light on the journey of the Republic of Kosovo toward the EU accession. More specifically, the aim of the paper was to present the rather complex implications of this process. While in theory the accession process to the European Union is associated with significant expected improvements in several areas which tend to go beyond the political aspect. In this regard, the ultimate aim of this paper was to better understand the impact of the efforts toward the EU accession for the Republic of Kosovo. Of course, the effects of this process are rather broad and tend to have a practical impact.

As explained earlier in this paper, the efforts toward the EU accession process are associated with the need for many reforms that tend to include multiple aspects of a country's development. These include the need for improved governance, lower levels of corruption, greater political stability and perhaps more importantly further economic improvement. The efforts to improve these areas remain a prerequisite for the journey of the Republic of Kosovo toward the European Union accession, but as it was presented in this paper, the EU accession process did not necessarily result in a rather straightforward improvement for the country of Kosovo.

While there are many benefits associated with the EU accession process for the country of Kosovo, there is simultaneously enough evidence from important mechanisms such as World Bank or International Monetary Fund that report a wide variety of issues for the Republic of Kosovo mainly in the socio-economic dimension which tend to inhibit the current efforts towards the EU path. Equally important for the accession process remain the issues related to internal divisions and ongoing (and rather not fruitful) dialogue with Serbia. It must be noted that reforms and improvements in such issues serve as a prerequisite not only for the EU accession process in general but also tend to impact the tangible benefits of the process of implementing current EU reforms.

The EU accession process is of vital importance for the Republic of Kosovo. In fact, this process has been deemed vital for all the countries of the Western Balkans. This of course ought to be the case considering the overall expected impact of this process. Nevertheless, the journey toward the EU path is definitely complex and marked by significant difficulties. This has in fact been the case in the context of Kosovo. The journey toward EU accession has been marked by various problems which demonstrate that, at least until now, Kosovo has only partially benefited from the process.

BIBLIOGRAPHICAL REFERENCES

- Balkan Investigative Reporting Network ([BIRN]). (2023, February 21). *Kosovo: Corruption remains a major obstacle to EU integration*. <https://birn.eu.com/network/birn-kosovo/>
- Bieber, F., & Tocci, N. (2023). *The role of the EU in shaping Kosovo's political future: A critical analysis*. Retrieved from <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23311886.2023.2209983>
- European Commission. (2022). *EU report on Kosovo 2022*. Retrieved from https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/kosovo-report-2022_en
- European Commission. (2023). *Factsheet on enlargement policy*. https://european-union.europa.eu/principles-countries-history/eu-enlargement_en
- European Policy Centre (EPC). (2023, January 19). *The Western Balkans and the EU enlargement fatigue*. [http://eprints.lse.ac.uk/104393/1/Economides from fatigue to resistance published.p](http://eprints.lse.ac.uk/104393/1/Economides%20from%20fatigue%20to%20resistance%20published.p)
- Hoffman, F. (2023). *Kosovo's accession to the EU: A long and winding road*. Retrieved from <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpos.2023.1197359>
- International Monetary Fund. (n.d.). *Reports on Kosovo*. Retrieved from <https://www.imf.org/en/Countries/KOS>
- International Monetary Fund. (2022). *Kosovo: 2022 Article IV consultation-Press release; Staff report; and statement by the Executive Director*. <https://www.imf.org/en/Countries/KOS>
- Iotti, L. (2021). *EU enlargement policy in the Western Balkans: Stagnation or reinvigoration?* Retrieved from [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/ATAG/2023/739343/EPRS ATA%282023%29739343 EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/ATAG/2023/739343/EPRS_ATA%282023%29739343_EN.pdf)
- Krasniqi, B. (2020). *Kosovo and the European Union: The challenges of integration*. Springer International Publishing.
- Krasniqi, B. (2023). *The prospects and challenges of Kosovo's accession to the EU in light of the EU's policies and priorities*. Retrieved from https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-3-319-68846-6_271-1.pdf
- Lutoli, A., & Urljčanović, M. (2022). The Kosovo conundrum and the European Union: The limits of liberal peacebuilding. *Journal of Common Market Studies*, 60(3), 827-845.
- Novotná, J. (2020). The role of the EU in the Western Balkans: The case of Kosovo. *Slavic and East European Journal*, 64(2), 221-242.
- Tare, D. (2023, April). Kosovo's journey towards European integration: Progress, challenges, and the way forward. *Interdisciplinary Journal of Research and Development*, 8(2), 182-190. [abstract retrieved from journal-uamd.org]

European Union (Aims and Values)

Reni Ndreko¹ & Klajdi Logu²

¹ European University of Tirana, reni.ndreko@uet.edu.al

² European University of Tirana, klajdi.logu@uet.edu.al

Abstract

European Union (Aims and Values) combines theoretical knowledge, practical examples, interactive learning, and assessments to give learners a deep understanding of EU governance, environmental policy, and participatory democracy. The module is built on a Literature Review conducted through Web of Science, Scopus, and Science Direct, using queries related to "European Union- Member" and "Participation," as well as "European Union" and "Aims/Values." This search was aimed at exploring the EU's approach to engaging stakeholders in policymaking, emphasizing the importance of such participation for democracy and sustainability. We selected articles and review articles in English, with no time restriction, to ensure a comprehensive and relevant content base for the course.

Keywords: European Union; Participation; Aims/Values; Online activities, Offline Activities

1. INTRODUCTION –

The EU member states have employed varying approaches, with the extent of involvement of local actors differing significantly (Rauschmayer, van den Hove, Koetz, 2009; Blondet et.al., 2017). UE member states are granted a certain level of autonomy in devising the implementation and management process for protected sites as long as they align with the policy's overarching objectives. Member states are granted considerable leeway in how they achieve the objectives of the European Habitats Directive, allowing for participatory methods to be employed to implement Natura 2000.

Despite the increased involvement of stakeholders in the development of management concepts and strategies, the selection of network sites in all participating countries has been heavily influenced by conservation science (Bouwma, van Apeldoorn, Kamphorst, 2010). The implementation of more participatory environmental governance in the Habitats Directive is a reflection of the larger changes in environmental governance in Europe that have been brought about by EU policies (Sotirov, Lovric, Winkel, 2015).

According to the studies (Blondet et.al., 2017; Dimitrakopoulos et.al., 2010), participation in environmental governance in general and Natura 2000 implementation, in particular, is a good way to make a policy more effective and legitimate in the eyes of the local population.

2. CONTEXT REVIEW

2.1. PARTICIPATION AND THE GOVERNANCE OF NATURE CONSERVATION

According to Abram and Cowell (2004) suggest that participatory methodologies are crucial for restoring confidence in the State, and can lead to better decision-making in conservation and development initiatives. One reason for this is that local involvement allows for customized and inclusive local strategies for complex environmental issues, which are not available in centralized, remote organizations.

Stakeholders' and residents' participation, due to their significant local knowledge and experience, can enhance a policy's quality and efficacy. In addition, it is expected that decisions reached through participatory procedures will possess greater legitimacy and acceptance, thereby facilitating their implementation (Koontz & Thomas, 2006). Consistent engagement in decision-making will enhance trust between the public and government officials. This will optimize decision-making in the future (Blondet et.al., 2017).

It should be noted that it does not necessarily relate to the legitimacy and efficacy of a policy. According to Dietz and Stern (2008), participatory methods could overemphasize particular subjects or concerns. The efficiency of policy implementation may not be enhanced by participation, especially in situations with frequent disagreements. It's possible for polarized environmental issues to use it as a symbolic appeasement tactic, which may be "misused" and it can worsen confrontations (Winkel & Sotirov, 2011).

This engagement needs to be taken into account concerning local practices and views of participation as well as within a specific institutional, social, and historical context and past (Blondet et.al., 2017).

2.2. PARTICIPATION IN THE EU

In recent years, the EU has taken steps to increase citizen participation in decision-making processes. For example, the European Citizens' Initiative (ECI) allows citizens to propose legislation and has been used successfully to bring attention to issues such as the banning of glyphosate and the protection of bees. The EU also conducts public consultations on policy proposals and invites stakeholders to provide input. Citizen participation is still seen as a secondary consideration to ensuring effective and stable governance. The EU's response to the Eurozone crisis is an example of this, as market stability and the interests of financial institutions were given greater weight than the concerns of citizens (Monaghan, 2012).

Overall, while there have been efforts to increase citizen participation in EU decision-making, it remains a contentious issue and there is a need for further action to balance effectiveness, stability, and democratic legitimacy. Moreover, the prevailing method for taking part in the decision-making process does not typically involve the active engagement of individual citizens. Instead, a preference is given to interest groups or

"organized civil society" that focus on functional representation, which is more akin to an associative model of democracy, rather than a participatory model (Monaghan, 2012; Marquand, 2011).

Some argue that simply making institutions and decisions more democratic is not enough to establish a democratic EU. They believe that a European public sphere and a common identity, or demos, are necessary to legitimize EU actions. However, there is little proof that European citizens view their relationships with each other or with EU institutions in a way that would support the formation of demos as a viable strategy. For this to work, there would need to be a sense of a European political community, even in its early stages, where the majority's decisions are accepted by the minority due to a shared sense of identity, allowing for collective self-determination and justification for EU actions.

Participatory democracy has the potential to solve these problems by empowering citizens to actively participate in the decision-making process, which in turn can lead to greater political efficacy, awareness of collective problems, and identification of solutions. However, the success of participatory democracy is ultimately dependent on the willingness of citizens to engage in the process, as well as the willingness of the EU institutions to incorporate citizen input into their decision-making process. Without active participation from both parties, participatory democracy cannot effectively address the legitimacy problem of the EU (Monaghan, 2012).

2.3. EU POLICY DOCUMENTS

The three advocacy groups for movements prioritize certain issues over others while aligning with the predominantly neo-liberal policy vocabulary of European institutions. The EU's organized civil society could benefit from institutionalized social movements, leading to a positive impact.

The neo-liberal values of the European institutions are criticized in particular, and a more interventionist role for the state is advocated in two crucial areas: to address what they see as discrimination against outlying areas and racial minorities, and to strengthen environmental regulations, in contrast to what they see as a purely market-oriented approach taken by the Commission. The data suggests that despite some deviations, there are consistent features that support the development of a model for civil society involvement in the EU. The main emphasis on participation in this model is centered around providing information and serving in a consultative capacity (Ruzza, 2007).

The EU's civil society model emphasizes its connection between different levels of government and interaction with non-state actors through horizontal governance structures. Civil society can be utilized by diverse actors to achieve various objectives. These can be classified into four categories (Pridham, 2007):

That is, civil society can be utilized by EU institutions:

- To improve output legitimacy;
- To address the globalization-driven relocation of ambits of power;
- To construct the 'European citizen';
- To construct a European public sphere;

2.4. RESPONDING TO A GLOBALIZATION-DRIVEN RELOCATION OF POWER

The creation of the EU structure acknowledges the necessity of conducting policy beyond the state. This is observable in all the policy areas scrutinized. The Europeanization of environmental policy was prompted by apprehensions regarding trans boundary pollution, preventing a competitive decline in environmental standards, and the necessity to disseminate and synchronize environmental policy cross-nationally and across policy domains, including agriculture, energy, and tourism. EU policy, already transcending state boundaries, is progressively being executed through agreements among non-state entities (Ruzza, 2007).

2.5. CONSTRUCTING THE 'EUROPEAN CITIZEN'

The presence of institutional pressure is evident in the push for European democratization that goes beyond the region's political framework and recognizes civil society as a distinct factor in promoting democracy in everyday existence. In this regard, the concept of 'social accountability' is relevant. By utilizing the financial resources and political power of EU institutions, civil society can participate in a process of societal constitutionalism to democratize public life. The social scientific perspective suggests that developing a strong community through promoting altruism, cooperation, and respect for democratic standards leads to excellent governance and increased social capital (Ruzza, 2007).

2.6. CREATING A PUBLIC SPHERE

The focus on democratization surpasses member states. The Commission endorses the role of development NGOs in project management, particularly their expertise in monitoring and evaluating EU-backed projects, and appreciates their role in promoting democracy in Europe and the developing world. The Commission also funds development NGOs. The desire for a more comprehensive democratizing function indicates a constitutionalizing aim and a persistent concern for fundamental rights realization. In our interviews, we discovered that the second dynamic was consistently expressed in strategic pro-European terms. Stronger European identities weren't always the result of the first dynamic (Ruzza, 2007).

2.7. EXPLAINING POLITICAL CONDITIONALITY: A THREE-DIMENSIONAL APPROACH

A framework in three dimensions relies on three key connections: conditionality and democratization, conditionality and enlargement, and conditionality and the EU itself. These links fluctuate when evaluating the EU's ability to encourage democratization from the outside. Ongoing democratization and enlargement processes, along with the EU's internal changes, which may or may not be driven by enlargement concerns, can alter all three (Pridham, 2007):

- Emerging democracies in Central and Eastern Europe (CEE) are driven to join Europe and its successful liberal democracies, resulting in a mutually reinforcing process with conditionality and post-communist democracy. They are willing to accept the extensive conditions of the European Union to achieve their objective, albeit under duress.

Nevertheless, the correspondence between EU conditionality and democratization is not absolute, as the timeline and scope limitations imposed on EU conditionality underscore their differences. The limitation in chronology pertains to the political milieu of the European Union during the 1990s, which disregarded primary democratization, constitutional framing, and state-related concerns, and upheld certain types of liberal democracy.

- The dynamic relationship between conditionality and expansion lies in the fact that the former is greatly reliant on the probability and impetus of an accession. If absent, the motivation to comply with conditions would be considerably lower. Conditionality has primarily resulted from external incentives, even though a few political leaders in aspiring nations are intrinsically motivated to employ European instruments to enhance their fledgling democratic norms and procedures.

The success of enlargement is heavily influenced by changes in prospects, both pre-negotiation and during negotiations, as well as the probability of success increases. The EU influences these nations during the enlargement process, but it always depends on the trade-off between compliance and the possibility of membership in terms of conditionality.

- The correlation between conditionality and the EU holds crucial importance concerning institutional responsibility for matters related to enlargement. As demonstrated by the discussion on "widening" versus "deepening," the expansion and conditionality of the EU are reliant on the system and integration process as a whole.

The 1990s saw significant changes in conditionality ambitions, as a result of the expanding integration agenda from the 1980s and the altered international context brought about by the fall of communism, which the EU (then the EC) realized it had to address. The Commission faced challenges in their enlargement responsibility due to institutional diffusion in the EU system, involving the European Council, European Parliament, and member states.

2.8. MAIN AND VALUE OF THE EUROPEAN COMMISSION

Prioritization is a key part of this strategy (Kislitsyna et.al., 2022):

1. Ensuring fair competition, while enhancing services, market access, and investments with third-party countries to tap into growth markets.
2. The EU needs to plan for the future demand for air travel that will soon exceed the capacity of our skies and airports.
3. By adopting a mindset based on risk and performance, we can uphold EU safety and security standards.

To realize the EU's priorities, specific steps should be taken by the member states of our integration association in the following areas: (a) Promoting social progress and creating aviation jobs of high caliber, (b) Protection of passenger rights, (c) Introducing a new era of innovation and digital technologies, and (d) Moving forward with a sustainable Energy Union and proactive climate change policies.

The European Commission has the authority to conduct the following measures:

1. Suggestion for the EU Council to approve the establishment of all-inclusive air transport accords with China, ASEAN, Turkey, Saudi Arabia, Bahrain, UAE, Kuwait, Qatar, Oman, Mexico, and Armenia at the EU level.
2. Backing the policy of the EU to establish additional bilateral flight safety agreements with significant aviation manufacturers like Japan and China.
3. Proposing the initiation of a new aviation dialogue with significant partners such as India.
4. Considering measures to eliminate unfair practices of third countries and exploiters while negotiating effective fair competition provisions within comprehensive EU air transport agreements.
5. A proposal has been made to issue guidelines on the implementation of Regulation 1008/2008 regarding EU airline ownership and control provisions to offer more legal clarity to investors and airlines.

The perceived values of the EU measured for each of the values: "Democracy", "Liberty", "Fairness", "Rule of law (e.g., respect for independence of the judiciary, the integrity and impartiality of the electoral system)", "Respect for national authority", and "Respect for tradition" (Grosfeld, Scheepers, Cuyvers, 2022).

2.9. EU'S HIGH-LEVEL AIMS

The European Commission 2020 suggests that by adhering to the HLEG's Ethical Guidelines and Assessment List, practitioners can align their systems with European values. The AI Act's regulatory provisions will enhance its guidance by identifying the risk levels posed by different AI technologies and imposing appropriate restrictions on each level once enacted. In addition to setting standards, the EU utilizes mechanisms to steer and compensate both public and private entities. The EU provides support for AI research and development in the private sector through financing instruments such as Invest-EU, the Digital Europe program, the European Financing Fund, and Horizon Europe. A portion of this money is allocated to back companies that are developing AI technologies for oncology medical imaging (European Commission, 2020).

Efforts have been made by the EU to support and coordinate the public sector goals of Member States. As part of its Coordinated Plan, the Commission encourages the development and distribution of national AI policies, as well as investment and implementation plans. Biannual conferences are essential to coordinate efforts among Member States, establish participative and monitoring organizations, and develop uniform regulatory standards that prevent market fragmentation. The EU coordinates activities among Member States to promote cooperation, exchange best practices, and maximize investment benefits. The aim of the HLEG's Policy and Investment Recommendations is to guide Member States on where to focus their efforts. The European AI Alliance and AI Watch have already accomplished significant advancements in gathering feedback from stakeholders and tracking the progress of AI. The European AI Act is proposing the creation of a European AI Board consisting of the national competent authorities, the European Data Protection Supervisor, and the European Commission to ensure consistent implementation across the EU (Roberts et.al., 2023).

2.10. IMPORTANCE OF CORE VALUES OF ETHICS, INTEGRITY AND ACCOUNTABILITY IN THE EUROPEAN CORPORATE

Market and regulatory organizations in Europe need to acknowledge that a significantly larger group of individuals was responsible for the financial scandals, rather than solely blaming a few large corporations with flawed financial reporting and audit procedures. The financial crashes in Europe (and the US) prompted apprehensions regarding corporate governance, the function of the audit committee, and the involvement of board members in the stock market. Corporate governance and the audit committee should receive more emphasis as an effective oversight instruments in the capital market economy.

Due to financial innovation prioritizing profit over ethics through high-risk strategies, the incorporation of ethical considerations is imperative for corporate governance. Corporate codes of conduct can serve as an effective instrument to convey the "tone at the top" and establish moral principles that exceed fundamental legal conformity. A global economic plan must prioritize business ethics. It is imperative to strongly emphasize ethical codes such as integrity, honesty, objectivity, mutual respect, fairness, professional competence, due care, and confidentiality. Likewise, the European Commission and the regulatory agencies in European nations ought to enforce more explicit protocols regarding 'tone at the top' or efficient 'control environment,' answerability measures for management, and shareholder democracy, especially the revelation of data on shareholders' entitlements. Corporate governance guidelines for unlisted enterprises may require encouragement (Soltani & Maupetit, 2013).

3. FINAL CONSIDERATIONS

The Literature Review incorporated in this European Union (Aims and Values) derived from the Web of Science Scopus, and Science Direct database. A search by topics for the Literature Review was conducted based on the criteria established using the query "European Union- Member" AND "Participation", "European Union" AND "Aims/Values". The aim was to identify investigations surrounding the fields of the participants to the aims and core values of the European Union. Articles (including early access) and review articles in the English language with no time restriction were additional filters adopted in the search.

	Online Activity 1: Introduction to European Values and Norms
Learning objectives and outcomes	Learning Objectives: • Understand the Core European Values: Participants will gain an understanding of the fundamental values that underpin the European Union and its member states. • Explore the Diversity of European Norms: Participants will explore the diversity of cultural norms within the European context and appreciate the richness of traditions and perspectives.

	Online Activity 1: Introduction to European Values and Norms
	- Analyze the Importance of Shared Values: Participants will analyze how shared values contribute to the cohesion and cooperation among European nations. Outcomes: - Increased awareness of the key values upheld by the European Union. - Appreciation for the cultural diversity and norms within Europe. - Critical thinking about the role of shared values in fostering unity. After the completion of the online activity, learners will be able to: - Articulate Core European Values: Express a clear understanding of the core values that define the European Union and recognize their significance in the European context. - Identify Cultural Diversity: Identify and appreciate the diverse cultural norms and traditions present across different European nations, fostering a sense of cultural awareness. - Evaluate the Role of Shared Values: Evaluate how shared values contribute to the overall cohesion, collaboration, and cooperation among European countries, demonstrating a nuanced understanding of the importance of common values. - Apply Critical Thinking: Apply critical thinking skills to analyze and discuss the implications of European values and norms in the broader context of international relations and global cooperation.
Duration:	1 hour
Number of participants:	The participants as one group
Description: (steps for participants)	1.Video Presentation (10 minutes): - Participants start by watching the provided video: European Parliament Video (www.youtube.com/watch?v=Fh4uX_Grxrg&ab_channel=EuropeanParliament) - Participants will be encouraged to be active viewers by asking them to note down key points, questions, or any aspects that resonate with them. 2. Reflective Discussion (10 minutes): After watching the video, we will facilitate a reflective discussion. Participants can share their thoughts on the presented values, norms, and cultural diversity within the European Union. We will use open-ended questions to stimulate conversation, such as: "Which European values stood out to you?" "How does cultural diversity contribute to a unified European identity?" 3. Online Quiz: "Values and Norms Challenge" (15 minutes): - We will launch an interactive online quiz related to the content of the video and the discussed values and norms.

	Online Activity 1: Introduction to European Values and Norms
	- Multiple-choice questions, true/false statements, and scenario-based questions will be included to assess participants' understanding. 4. Interactive Scenario Analysis (15 minutes): - Participants will be presented with a real-world scenario involving conflicting values or cultural differences within Europe. - In breakout groups, participants will discuss and propose solutions, emphasizing the application of European values to resolve the scenario.
Reflection: (10 minutes)	Summarize key takeaways and encourage participants to share insights from the video and activities. Provide information about offline activities and preparation for the next session.
Min. training materials (online connection, PC, white board, paper/ pencils, post its etc.):	(https://quizizz.com/). (https://kahoot.com/). (https://youtube.com/)

	Offline Activity "Deepening Engagement: Exploring EU Realities and Negotiations"
Learning objectives and outcomes	Learning Objectives: Real-World Insight: Participants will acquire authentic insights into the functions of the European Union through an immersive visit to the EU office in Albania. Applied Learning: Participants will actively apply theoretical knowledge in a practical context through hands-on engagement in a simulated EU negotiation. Cultural and Institutional Appreciation: Participants will cultivate a profound appreciation for EU values, norms, and cultural diversity through direct experiences and interactions. Effective Collaboration: Participants will enhance their collaboration and negotiation skills, equipping them with practical competencies for effective teamwork. Critical Discernment: Participants will develop critical analytical abilities, allowing them to assess challenges and opportunities encountered during the visit and negotiation simulation, thereby fostering a nuanced comprehension of EU processes. Outcomes: Expanded Awareness: Participants will leave with a heightened awareness of the EU's role, values, and cultural diversity, attained through direct engagement and interaction.

	Offline Activity "Deepening Engagement: Exploring EU Realities and Negotiations"
	• Practical Competence: Participants will gain practical skills in negotiation, collaboration, and critical analysis, applicable in both academic and real-world contexts. • Informed Perspectives: Participants will form informed perspectives on EU realities, gaining insights into decision-making processes and the practical application of values in negotiations. • Knowledge Application: Participants will adeptly apply theoretical knowledge acquired in online activities to real-world scenarios, bridging the gap between academic learning and practical application. • Sustained Engagement: Participants will foster a sustained interest and engagement with the subject matter, transcending the course and instilling a lasting curiosity about European values and norms.
Duration:	2 hours
Number of participants:	Participants divided in groups
Description: (steps for participants)	Offline Activity 1: Simulation of EU Negotiations (1 hours): Objective: To engage participants in a hands-on simulation of EU negotiations, providing insights into the complexities of decision-making and collaboration. Activities: Introduction and Briefing (15 minutes): • Begins with an introduction to the simulation, explaining the context and scenario. • Brief participants on their roles and the negotiation objectives. Simulation Exercise (30 minutes): • Conduct the negotiation simulation, assigning participants roles related to EU member states or other stakeholders. • Present a scenario involving a current or hypothetical issue requiring negotiation. • Emphasize the need for collaboration, compromise, and adherence to EU values. Debriefing and Analysis (15 minutes): • A debriefing session where participants discuss the outcomes of the simulation. • Analyzing the negotiation process, challenges faced, and potential lessons learned. • Conclude with a group reflection on the negotiation experience. • Summarize key insights and relate them back to the overarching theme of European values and norms. Offline Activity 3: "Cultural Exploration and Comparison" Research Assignment (60 minutes): • Assign each participant a European country. • Task participants with researching the cultural values, traditions, and societal norms of their assigned country.

	Offline Activity "Deepening Engagement: Exploring EU Realities and Negotiations"
	- Encourage the use of diverse sources, including articles, books, and interviews. Creation of Cultural Profiles (30 minutes): - Participants create visual or written cultural profiles for their assigned countries, summarizing key values, traditions, and norms. - These profiles can include infographics, collages, or written summaries. Gallery Walk and Discussion (30 minutes): - We will organize a gallery walk where participants explore and discuss each other's cultural profiles. - Facilitate a group discussion on commonalities, differences, and the richness of European cultural diversity.
Reflection:	Key Insights: - Share one key insight gained from the EU office visit that resonated with you. How does this insight relate to the online activities on European values? Negotiation Experience: - Reflect on your role during the negotiation simulation. What did you find most challenging, and how did it enhance your understanding of EU decision-making? Unexpected Discoveries: - Highlight one unexpected discovery or aspect encountered during either activity. Discuss how this element influenced your perspective on EU values. Application to Everyday Context: - Consider how the lessons learned from the activities can be applied to everyday situations. Provide an example of how European values might impact decision-making in your own context. Personal Impact: - Discuss how these offline activities have personally impacted your understanding of European values. Are there specific aspects that have sparked a continued interest in exploring EU realities?
Min. training materials (online connection, PC, white board, paper / pencils, post its etc.):	- PC - White board - Presentation tool (e.g. Canva, Google slides, Powerpoint)

ACKNOWLEDGEMENTS

This work has been developed with the financial support of the project VirtuEU – Virtual Exchanges in Higher Education and Youth (ERASMUS-EDU-2022-VIRT-EXCH-IPA, Proposal number 101111907).

BIBLIOGRAPHICAL REFERENCES

- Rauschmayer, F.; van den Hove, S.; Koetz, T. (2009). Participation in EU biodiversity governance: how far beyond rhetoric? *Environ. Plan. C: Gov. Policy*, 27, 42-58.
- Blondet, M.; de Koningb, J.; Borrass, L.; Ferranti, F.; Geitzenauer, M.; Weiss, G.; Turnhout, E.; Winkel, G. (2017). Participation in the implementation of Natura 2000: A comparative study of six EU member states, *Land Use Policy*, 66, 346–355.
- Bouwma, I.; van Apeldoorn, R.; Kamphorst, D.A. (2010). *Current Practices in Solving Multiple Use Issues of Natura 2000 Sites: Conflict Management Strategies and Participatory Approaches*. Alterra, Wageningen, the Netherlands. http://ec.europa.eu/environment/nature/natura2000/management/docs/report%20LOT3_Task%201-European_review.pdf
- Sotirov, M.; Lovric, M.; Winkel, G. (2015). Symbolic transformation of environmental governance: implementation of EU biodiversity policy in Bulgaria and Croatia between Europeanization and domestic politics, *Environ. Plan. C: Gov. Policy*, 33(5), 986-1004.
- Dimitrakopoulos, P.; Jones, N.; Iosifides, T.; Florokapi, I.; Lasda, O.; Paliouras, F.; Evangelinos, K. (2010). Local attitudes on protected areas: evidence from three Natura 2000 wetland sites in Greece, *J. Environ. Manag*, 91, 1847-1854.
- Abram, S.; Cowell, R. (2004). Dilemmas of implementation: ‘integration’ and ‘participation’ in Norwegian and Scottish local government, *Environ. Plan. C Gov. Policy*, 22, 701-719.
- Koontz, T.M.; Thomas, C.W. (2006). What do we know and need to know about the environmental outcomes of collaborative management, *Public Adm. Re*, 66, 111-121.
- Dietz, T.; Stern, P.C. (2008). *Public Participation in Environmental Assessment and Decision Making*, The National Academies Press, Washington, DC, 305 pp.
- Winkel, G.; Sotirov, M. (2011). An obituary for national forest programmes? Analyzing and learning from the strategic use of “new modes of governance” in Germany and Bulgaria, *Forest Policy and Economics*, 13, 143-154.
- Monaghan, E. (2012). Assessing Participation and Democracy in the EU: The Case of the European Citizens’ Initiative, *Perspectives on European Politics and Society*, 13(3), 285-298.
- Marquand, D. (2011). *The End of the West: The once and future Europe* (Princeton, NJ: Princeton University Press).
- Ruzza, C. (2007). Advocacy coalitions and the participation of organised civil society in the European Union, In: C. Ruzza, C. and Sala, D. (ed.) *Governance and Civil Society*. Manchester: Manchester University Press.
- Pridham, G. (2007). Change and Continuity in the European Union's Political Conditionality: Aims, Approach, and Priorities, *Democratisation*, 14(3), 446-471.
- Kislitsyna, N.F.; Karapetyants, I.V.; Romanova, A.T.; Rasskazova, E.E. (2022). Transport Safety Is One of the Main Aspects of EU Transport Policy, *IOP Conf. Series: Earth and Environmental Science*, 988.
- Grosfeld, E.; Scheepers, D.; Cuyvers, A. (2022). Value Alignment and Public Perceived Legitimacy of the European Union and the Court of Justice, *Front. Psychol*, 12, 1-9.
- European Commission, (2020). *Assessment list for trustworthy artificial intelligence (ALTAI) for self-assessment. Shaping Europe's Digital Future, European Commission*. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/assessment-list-trustworthy-artificial-intelligence-altai-self-assessment>
- Roberts, H.; Cows, J.; Hine, E.; Morley, J.; Wang, V.; Taddeo, M.; Floridi, L. (2023) Governing artificial intelligence in China and the European Union: Comparing aims and promoting ethical outcomes, *The Information Society*, 39(2), 79-97.
- Soltani, B.; Maupetit, C. (2013). Importance of core values of ethics, integrity and accountability in the European corporate governance codes, *J Manag Gov*, 19, 259–284.